



APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CASO LECCIONES APRENDIDAS ALCALDÍA DE BARRANQUILLA



ALCALDÍA DE BARRANQUILLA

AUTORES:

JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ, PHD
DIRECTOR GRUPO DE INVESTIGACIONES TAJAMAR

IVAN OJITO, MAGISTER COAUTOR
BELKA MARIA GUTIÉRREZ ARRIETA COAUTORA

ISBN 978-958-58626-1-6

 **LITORAL**
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CASO LECCIONES APRENDIDAS ALCALDÍA DE BARRANQUILLA

CONSIDERACIONES

En el marco del despliegue de la Estrategia de Gestión del Conocimiento en la Alcaldía Distrital de Barranquilla, se han sistematizado procesos de aprendizaje organizacional que se ven reflejados en un conjunto de lecciones aprendidas.

En este libro, se pretende compilar y aportar elementos del aprendizaje organizacional como parte de la Gestión del Conocimiento y su implementación en la Función Pública.

Para este libro, se cuenta con el apoyo de la Corporación Educativa del Litoral, Institución de Educación Superior, y su Grupo de Investigación TAJAMAR, y el Sello Editorial TAJAMAR, quienes apoyan estos esfuerzos.

Catalogación en la Fuente

Aprendizaje Organizacional: Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla/ Autores Juan Carlos Robledo Fernández- Barranquilla : Sello Editorial Americana, 2023. 70 páginas, tamaño 21*17 cm.

ISBN: 978-958-58626-1-6 (digital)

I. Corporación de Educación Superior del Litoral- Sello editorial. 2. Aprendizaje Organizacional. 3. Lecciones Aprendidas - Alcaldía- Barranquilla [Ciudad] -- Colombia. I. Robledo Fernández, Juan Carlos. , coautor. II. Ojito, Ivan, coautor. III. , coautor. Gutierrez Arrieta, Belka Maria. Corporación de Educación superior del Litoral-Sistema de Bibliotecas

Sello Editorial Tajamar
Corporación de Educación Superior del Litoral

Ediciones Litoral

ISBN 978-958-58626-1-6

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada, en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónicos, mecánicos, fotocopia, grabación u otra sin la previa autorización por escrito de Ediciones Litoral Sello Editorial Tajamar. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con conceptos emitidos por la Corporación de Educación Superior del Litoral y/o la Alcaldía Distrital de Barranquilla. Y, da cumplimiento al depósito legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de Marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 del 2000, y la Ley 1379 de 2010.

Cítese como Robledo-Fernandez, J.C; Ojito – Ivan; Gutierrez-Belca M, (2023). Aprendizaje Organizacional: Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla



INTRODUCCIÓN

En un contexto de la Era Digital, en el que las sociedades se han vuelto líquidas y el conocimiento se ha transformado en el principal factor de competitividad de las organizaciones, se requiere tener una estrategia de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Comprendiendo esta necesidad, y no en vano, la Función Pública desde MIPG ha establecido la Sexta Dimensión que se orienta precisamente al desarrollo de una Política y una Estrategia de Gestión del Conocimiento y la Innovación para todas las entidades del territorio.

En este sentido, la Alcaldía Distrital de Barranquilla, atendiendo las orientaciones desde la Función Pública y en particular los aspectos vinculados a la Sexta Dimensión, ha puesto en marcha desde el año 2019 la ejecución de su estrategia de Gestión del Conocimiento y la Innovación. De tal suerte que hoy en día cuenta con un modelo conceptual-operativo que le permite orientar sus acciones al respecto.

Los primeros pasos que se han dado han estado centrados en fortalecer capacidades para la Gestión del Conocimiento y la Innovación, centrados en la consolidación de una Cultura Organizacional basada en el Aprendizaje, para ello la estrategia se viene desplegando en varios frentes, uno de ellos en el desarrollo de su plataforma de aula virtual, desde donde se comparte conocimiento estructurado, diseñado por expertos de las distintas áreas de la entidad. En segundo lugar, se viene implementando la estrategia de Aprendizaje Organizacional, iniciando por las actividades más esenciales como lo son la compilación de las lecciones aprendidas, para ello se desarrollaron distintos seminarios de sensibilización y capacitación en como elaborar este tipo de documento.

Como resultado de este proceso, se ha logrado compilar el presente documento a manera de "libro de lecciones aprendidas" desde una perspectiva casuística. El libro en su estructura presenta en una primera parte el tema relacionado a la solución de conflictos, como algo natural en los procesos de aprendizaje colectivo. En segundo lugar, se despliega el marco de referencia alrededor de la Gestión del Conocimiento y en especial de las lecciones aprendidas como parte de una estrategia de apropiación de nuevos conocimientos por parte de las organizaciones, con base en las propias experiencias del personal que trabaja en ellas.

En tercer lugar, se presentan una selección de las lecciones aprendidas que se han venido sistematizando como parte del acumulado de conocimiento tácito traducido a conocimiento explícito por parte de los colaboradores de la entidad en el camino a consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje organizacional.

Finalmente, este libro se logra gracias a la cooperación de la Corporación de Educación Superior del Litoral y su grupo de Investigaciones TAJAMAR, con quienes se logra la sistematización y elaboración de este además de su publicación a través de su sello editorial Tajamar.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
RESUMEN.....	7
UNIDAD TEMÁTICA 1: TOLERANCIA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:.....	9
PREGUNTAS UNIDAD TEMÁTICA 1	10
1.1 ¿QUÉ ES UN CONFLICTO?	11
1.2 ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO.....	15
1.3 MODELOS DE NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS.....	15
UNIDAD TEMÁTICA 2: FUNDAMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	26
2.1 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	27
2.2 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	30
3. LAS LECCIONES APRENDIDAS COMO BUENA PRACTICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	32
3.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS.....	33
3.2 LAS LECCIONES APRENDIDAS COMO ESTRATEGIA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	33
4. LECCIONES APRENDIDAS EN LA ALCALDÍA DISTRITAL DE BARRANQUILLA.....	35

RESUMEN

La Gestión del conocimiento es un área que se ha venido desarrollando desde el Campo de Estudio de la Estrategia, desde donde generalmente se le conoce como Knowledge Management. Sus fundamentos teóricos gozan hoy de una amplia tradición y reconocimiento dentro del ámbito académico y organizacional. En el siglo XXI, este campo de estudio sobre el KM se acentúa toda vez que se ha declarado el hecho de que estamos en una era del conocimiento, una era del avance acelerado de la ciencia y la tecnología, una era donde los factores de producción de la teoría neoclásica de la economía: Tierra, Trabajo y Capital, pasan a ser un conjunto de factores que subyacen al conocimiento como el factor crítico para competir y desarrollar las capacidades de una sociedad, y de las organizaciones mismas.

En el contexto de las organizaciones el “conocimiento” durante mucho tiempo pasó inadvertido en su poder, se daba por sentado que este existía en cada persona y que las organizaciones simplemente pagaban un salario por obtenerlo a través de las habilidades, destrezas y competencias de sus trabajadores. Sin embargo, algo paso, algo que llamo poderosamente la atención de los investigadores de distintas partes del mundo. Y, eso que paso, no es solo un hecho, son un conjunto de hechos y circunstancias que se fueron evidenciando a lo largo de muchos años. Es posible que las primeras reflexiones sobre la importancia estratégica del conocimiento en las organizaciones hayan sido expuestas por los profesores Argyris & Schon (1978)¹ en su teoría sobre el aprendizaje organizacional como el conocimiento para la acción en las organizaciones.

Lo que se ha evidenciado y muy especialmente después del lanzamiento del libro “La empresa creadora de Conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”, escrito por los profesores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995)², es que existe realmente una fuerza poderosa en el conocimiento, que, desplegada de manera correcta en las organizaciones, esta fuerza se convierte en el motor de las ventajas diferenciales en las empresas.

No obstante, antes de estos autores, ya existían serias reflexiones, aunque sea intuitivamente, sobre el poder del conocimiento, tal vez los primeros pasos hacia esta reflexión los dio Edith Penrose (1959)³. Su análisis y postura epistemológica generó una ruptura con la visión ortodoxa de la empresa desde un punto de vista dinámico y evolutivo, ella en lugar de buscar la supervivencia de las empresas en los problemas del equilibrio del mercado, decidió buscar en otro lugar, en asuntos del conocimiento y el Management. Ella declara por primera vez en contra de los economistas neoclásicos, que no todos los recursos son homogéneos, y que existen recursos heterogéneos en las empresas que marcan la diferencia en sus desempeños. Por lo temprano de sus declaraciones, no fue escuchada con suficiente atención. Sin embargo, su voz no quedaría totalmente opacada. En 1984 el profesor Wernerfelt, B4. se hizo una pregunta

1 ARGYRIS, C. & SCHON, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading MA, Addison Wesley.

2 NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka (1995). The Knowledge Creating Company, New York. Oxford University Press.

3 PENROSE, Edith (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.

4 WERNERFELT, b. (1984). A Resource – Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol.5 No.2, Pp. 171-180

clave: ¿Por qué si todas las empresas gozan de recursos homogéneos según los economistas neoclásicos, entonces su desempeño es tan distinto aun siendo del mismo sector industrial?

La respuesta a esta pregunta deriva en la aproximación teórica de la firma basada en los recursos, y por primera vez se acepta que las empresas gozan de dos tipos de recursos esenciales, los tangibles y los intangibles y, que, son estos últimos los que causan los factores de diferencia en el desempeño de empresas, en el cómo los usan y que tan raros sean, entre ellos, los recursos llamado conocimiento. No obstante, aún faltaba una pregunta por hacer, esta se hizo en el año 1996 por el profesor Robert Grant⁵ : ¿Cómo se logra el desempeño diferenciado de una empresa con relación a otra considerando la heterogeneidad de los recursos? Para el profesor Grant, al parecer emergen dos elementos clave para que la firma trabaje basada en el conocimiento. La primera es el hecho de que las empresas son en sí mismas unidades integradoras de conocimiento, y en segundo lugar, su capacidad de integración está vinculada al diseño de lo que se denominan las “rutinas organizacionales”.

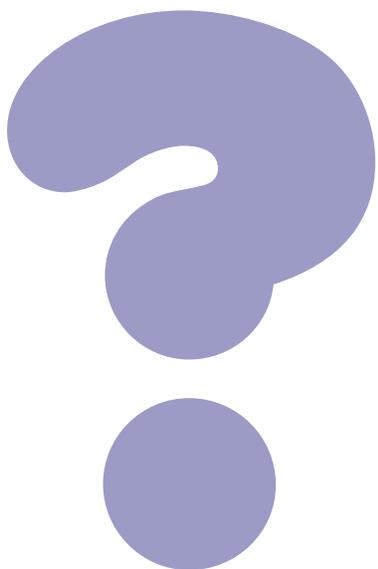
Existe por supuesto un amplio debate alrededor de la gestión del Conocimiento en las organizaciones, debate que se mantiene a través de las diversas aproximaciones teóricas y las investigaciones sobre los múltiples factores que intervienen. Para efectos de este documento, sintetizar declarando que la gestión del Conocimiento es la estrategia que hoy en el marco de una economía del conocimiento, viene proporcionado luces en el campo de la estrategia alrededor de cómo obtener la ventaja competitiva y sostenerla, las empresas dejan de competir basadas en el producto e inician un nuevo paradigma de competencia basado en el conocimiento.

⁵ GRANT, Robert (1996) Toward A Knowledge – Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal (Winter Special Issue) 109-122.

UNIDAD TEMÁTICA 1:

Tolerancia y resolución de conflictos:

**Un enfoque de
aprendizaje
organizacional**



PREGUNTAS

Unidad

temática 1

1. ¿Qué se entiende por conflicto?
2. ¿Cuáles son algunos elementos clave para abordar una negociación que pretenda acabar con algún tipo de conflicto?
3. ¿En qué consiste el principio de reciprocidad inversa?
4. ¿Qué se entiende por escalamiento del conflicto?
5. ¿En qué consiste el modelo de negociación distributiva?
6. ¿En qué consiste el modelo de negociación integrativa?

Conflictos existen en todas las organizaciones, son propios de la naturaleza humana, somos una especie que “camina en el conflicto”. Lo importante de los conflictos es saber cómo manejarlos, darles solución y obtener de ellos los aprendizajes que le permitan a la Alta dirección de la empresa anticipar situaciones similares, o comprender como enfrentarlas de manera más eficaz si se repitieran.

1.1 ¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

La primera manifestación de la existencia de un conflicto es cuando al menos dos personas perciben oposición entre sus intereses. Esta oposición puede manifestarse de diversas maneras. Por ejemplo, en la toma de decisiones, en la ejecución de los planes de la organización, en los resultados esperados y obtenidos, en la contratación de personal, en la selección de proveedores, en la asignación de salarios, incentivos y estímulos, en la promoción de ascensos, en la evaluación del personal, en la consecución de capital de trabajo, en la incorporación de nuevos socios, etc... son un sinfín de situaciones probables que pueden generar conflictos al interior de las organizaciones. Generalmente los conflictos son una manifestación opuesta de criterios entre las partes.

Los conflictos pueden escalar diversas intensidades, algunos pueden ser leves que se solucionan hasta con una mirada, otros pueden ser moderados, y algunos pueden ser considerados graves. Es importante al interior de las organizaciones saber identificar la naturaleza de los conflictos. Por ejemplo, muchas veces estos conflictos se originan en asuntos personales entre los trabajadores, o entre el trabajador y sus jefes. Los conflictos personales son realmente delicados, comprometen conductas que atentan en ocasiones contra el buen desempeño de la organización, el buen desempeño mismo del trabajador, y pueden afectar el logro de las metas. Deben ser tratados con sutileza, profesionalmente, y manejados ontológicamente con prudencia.

Existen de otra parte, conflictos que no derivan de confrontaciones personales, sino de tipo profesional, esto, una discrepancia en criterios de actuación frente a situaciones de orden gerencial, operativo o funcional en la organización. Este tipo de conflictos generalmente tiene formas explícitas de ser solucionado en mesas o comités de trabajo, sus orígenes son más del orden técnico del conocimiento, solo se resuelven por una apreciación objetiva, y finalmente la salida de negociación tiene que ver con la construcción de argumentos, de saberes, y de evidencias que pueden otorgar la razón en los criterios confrontados o los intereses opuestos.

Frente a los conflictos, el mecanismo expedito que los puede intervenir recibe el nombre de “negociación”, la que se considera un proceso inteligente que por técnicas deductivas o inductivas pueden encontrar alternativas de solución. La idea que subyace al concepto de negociación es la de llegar a un “acuerdo” que satisfaga a las partes en conflicto.

Algunos elementos clave para abordar una negociación que pretenda acabar con algún tipo de conflicto, se mencionan a continuación:

- a). **Información:** Es necesario tener la mejor información posible sobre el problema que origina la situación de conflicto.
- b). **Preparación:** Quien actúa como negociador, mediador, o las mismas partes en conflicto que hacen la negociación, requieren preparación, esto es, se debe tener mucha claridad sobre los objetivos y porque estos son importantes. Es importante identificar cuáles son las fortalezas para negociar y detectar en lo posible las debilidades de la contraparte para saber cómo darles un manejo inteligente, y aprovecharlas.
- c). **Prepare una estrategia de negociación:** Frente a un conflicto es relevante tener un inventario preciso sobre las posibles amenazas que puedan surgir y lo que se podría hacer para afrontarlas. Aquí es importante que el negociador o quien negocia en el conflicto comprenda que pueda realizar improvisaciones, pero no puede ser un improvisado. Hay que simular todas las posibles situaciones y anticiparlas, esto implica tener la estrategia clara bajo condiciones flexibles para que se puedan optar actitudes diversas frente a la contraparte.
- d). **Observación:** Mientras se está en el proceso de negociación es necesario mantener una observación aguda, inteligente, saber hacer lecturas del lenguaje corporal de la contraparte, y saber manejar el propio lenguaje corporal capaz de despistar, al contrario. Hable menos que su contraparte, escuche más, tome nota, registre detalles, escuche, escuche y ponga mucha atención. No pierda de vista a su contraparte en ningún momento. Hágale ver que usted está atento a todo lo que dice, como lo dice y que hace. No interrumpa a su contraparte, solo si considera necesario como estrategia lograr que pierda estabilidad en el hilo conductor del argumento, pero la interrupción debe hacerse de manera muy respetuosa.
- e). **Haga Preguntas:** Con base en lo que escucha, en las notas que toma, vaya construyendo preguntas puntuales, precisas, que tengan como propósito tratar de identificar puntos débiles, el punto de resistencia de su contraparte. Las preguntas que haga no deben desperdiciarse, ellas son la clave para tratar de encontrar el punto de quiebre que permita llegar a negociación mediada por acuerdo.
- f). **Sistematice sus Datos:** Lleve un registro detallado de todo el proceso de negociación, de esta manera puede encontrar elementos de juicio esenciales para ser retomados en el proceso de negociar. Piense que el objetivo de toda negociación es finalmente llegar a un acuerdo entre las partes sin perder de vista la defensa de los objetivos que representan los intereses en conflicto.

Dado los elementos anteriores, en la negociación de conflictos, quienes asuman el rol de negociadores requieren reunir algunas habilidades que pueden hacer la diferencia, algunas de estas más relevantes son las siguientes:

- a). **Confianza y Preparación:** Quien actúa como negociador debe estar en convicción acerca de los intereses que defiende, esta convicción no puede ser confundida con la "terquedad". Por otra parte, la preparación indica asumir un compromiso para conocer todos los precedentes elementos de juicio sobre el origen del conflicto, saber comprender

la naturaleza de este es tan importante como poder llegar a una solución. Prepararse implica estudiar el problema, estudiarlo de manera objetiva, dar muy poco espacio a la subjetividad, en lo posible tener los mejores datos para poder establecer el mapa del problema, visualizarlo analíticamente y en lo posible simularlo y anticipar sus distintas posibles soluciones y escenarios.

- b). **Comunicación Asertiva:** La capacidad de comunicarse con claridad y eficacia. Esto puede evitar muchas confusiones. El negociador debe ser concreto saber decir “no estoy de acuerdo” es tan importante como poder decir “estoy de acuerdo”.
- c). **Inteligencia Emocional:** Es un hecho, las emociones juegan un papel relevante en todo proceso de negociación, saber manejarlas, ponerlas en control. Esto es esencial en todo momento. En el marco de una negociación puede haber alteraciones de ánimos de las partes, en este momento, se necesita la mesura, la prudencia y la inteligencia emocional. En ningún momento se puede perder el control o permitir que las emociones sean el lenguaje que medie en la negociación, son generalmente un mal consejero. Las emociones desbordadas nublan la razón, la inteligencia.
- d). **Escucha activa:** Saber escuchar es en gran medida el arte de la negociación. Debe ser una escucha activa, no pasiva. Saber escuchar permitirá al negociador hacer una mejor lectura de la contraparte, controlar la pauta de negociación, mantener en control el hilo conductor de los aspectos argumentativos, y permite escuchar las debilidades de la contraparte. El lenguaje es un sistema de códigos, la decodificación de todo lo que se dice puede darnos información necesaria y suficiente para obtener puntos de fuerza frente a la contraparte. Escuche más, hable menos, eso es un distintivo claro de control.
- e). **Habilidades de Relacionamento Interpersonal:** Mantenga siempre una actitud educada, respetuosa, empática. Aprenda a construir relaciones interpersonales aun con las partes que se oponen a sus intereses. Recuerde no se mata al mensajero, se ataca el mensaje. Es importante desarrollar un lenguaje que indique la capacidad de persuadir a partir de la empatía sin recurrir a la manipulación ya que esta representa un acto poco ético y educado. Sea paciente, tolerante, la negociación no es una carrera de velocidad sino de resistencia emocional, argumentativa, y de mucho conocimiento e información.
- f). **Salud Física y Mental:** Las negociaciones son situaciones estresantes, es importante frente a los conflictos, que quienes actúen como negociadores sean conscientes de su estado físico y mental. El estrés positivo, ayuda en el proceso, sin embargo, el estrés negativo puede llevar a la pérdida de control emocional, a la pérdida de capacidad argumentativa y a la pérdida de prospectiva del proceso negociador. Mantenga sus endorfinas activas, haga ejercicio físico, mental. No llegue a la negociación en estado de embriaguez, o en estados de ánimo que no le permitan hacer uso de los cinco sentidos. La negociación es un acto humano, como tal, es de confrontación, es irritable, y para poder sacar adelante los objetivos, se necesita un equilibrio mental. No negocie bajo estados de estrés negativo, generalmente lo llevaran a situaciones no deseadas.
- g). **Actitud Ética:** Asumir una actitud ética en el proceso de negociación es muy importante. Habla bien del negociador y de sus intenciones. Es importante para la construcción de

confianza en la negociación, que la contraparte observe que usted asume con criterio y responsabilidad una actitud ética coherente y consistente.

- h). **Trabajo en Equipo:** generalmente los conflictos en la organización requieren del trabajo en equipo por parte de los negociadores. Esto implica la capacidad para compartir información, debatir, y respetar los argumentos al interior del equipo. El negociador sigue siendo el líder del proceso, pero el equipo será su soporte.
- i). **Administrar el Tiempo:** Todo proceso de negociación compromete el recurso tiempo, su administración es un aspecto ético. Los tiempos establecidos deben ser respetados por las partes. Por ello, el negociador requiere preparar su estrategia con un enfoque de eficacia, de tal forma que le permita mostrar a la contraparte un control sobre el tiempo que usa para su proceso.
- j). **Habilidades del Pensamiento:** Todo proceso de negociación de conflictos requiere tanto del negociador como de su equipo de apoyo, desarrollar habilidades del pensamiento, habilidades heurísticas, y habilidades analíticas en una perspectiva del pensamiento crítico. Esta habilidad le permitirá al negociador del conflicto reforzar su confianza y fortalecer la competencia cognitiva para construir argumentos cargados de lógica y potencia explicativa.
- k). **Flexibilidad:** Todo proceso de negociación de conflictos tiene momentos de tensión, es importante que el negociador identifique los momentos críticos de la tensión y pueda inteligentemente generar desde el uso del lenguaje expresiones de distensión que brinden la oportunidad de incorporar una postura flexible ante la contraparte, pero sin denotar debilidad o falta de carácter. La flexibilidad aquí se comprende como una fortaleza del negociador y no como una debilidad.
- l). **Toma de Decisiones:** La toma de decisiones es una de las “artesañías” por excelencia que se requiere en un buen negociador. Decimos que es una artesanía, porque al tomar decisiones se conjuga la capacidad que tiene el negociador para articular mentalmente todos sus conocimientos, experiencia y datos, que le permiten como un artesano “tejer” su red de argumentos y criterios para justificar las decisiones tomadas.

Sumado a las habilidades referenciadas anteriormente, se puede sugerir tener en cuenta los siguientes Tics para enfrentar decididamente un proceso de negociación en el marco de un conflicto al interior de la organización:

- a). **Assuma una Actitud de Psicólogo:** Recuerde que en el marco de la negociación no solo se discuten componentes técnicos, la negociación es ante todo interacción humana, esto implica la opción de los errores. Por tanto, no se enfoque en lo que su oponente está diciendo sino en lo que está pensando.
- b). **Comience por una exigencia extrema:** Si la negociación es frente a un conflicto que compromete factores económicos, financieros o similares, pide más de lo que necesites. Al bajar tus pretensiones no parecerá que estas cediendo, sino que estas contemplando el punto de la contraparte, te sentirán como una persona justa, sin embargo, lo que cedes no puede ser mucho en relación con lo que exigiste. El punto es hacerse percibir

como una persona que tiene capacidad de medida. Trata siempre de ser el primero en hacer la oferta de lo que pides, eso le dará ventaja de condiciones al negociador.

- c). **No caer en la trampa cultural:** No permita que las diferencias culturales generen dispersión con relación al objetivo que se busca en la negociación. Es una actitud más inteligente enfocarse en las similitudes que caer en discusiones que rayen con discriminación racial, social, cultural, política, religiosa.
- d). **Usa el principio de "Reciprocidad Inversa":** Esta técnica de pedir un favor a la contraparte es una forma muy sutil de construir una relación de confianza en la negociación. No parece tener sentido, pero se ha probado psicológicamente que cuando pedimos un favor a alguien, este alguien estará más dispuesto en el futuro a hacerte otro favor. En una negociación el futuro no está muy definido en el tiempo sino por la naturaleza y la complejidad de esta.

1.2 ESCALAMIENTO DEL CONFLICTO

Todo conflicto es susceptible de asumir un escalamiento de una situación menos compleja a otra más compleja. Es la naturaleza de los conflictos cualesquiera que sean, tender a escalar. Esto puede ser controlado si dentro del conflicto se puede identificar cuáles son los mecanismos para regularlo.

En este orden de ideas el escalamiento del conflicto puede definirse como "el proceso de complejización e intensificación que va adquiriendo en el tiempo un conflicto, haciendo cada vez más difícil su posible solución". Los elementos que comúnmente detonan el escalamiento de los conflictos son generalmente los siguientes: a). El proceso mismo del conflicto, b). El tiempo de duración del conflicto, c). La complejización, d). La intensificación que se genera por la incorporación en el tiempo de variables antes no contempladas en el conflicto. De los primeros aspectos a ser controlados por los negociadores, es el evitar que el conflicto escale. Es una tarea difícil, pero puede evitarse con actos inteligentes.

1.3 MODELOS DE NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

Lo que ha demostrado las distintas investigaciones sobre las aproximaciones teóricas de la negociación, es que éstos son analíticamente diferentes, sus funciones, su lógica interna, sus tácticas y recursos varían según la personalidad del negociador y la complejidad del conflicto. En este orden de ideas, la negociación se puede aproximar para su estudio desde dos modelos: El modelo de negociación distributiva y el modelo de negociación integrativa.

La negociación distributiva, tiene como función resolver conflictos de interés, permite asignar cantidades fijas de recursos, por ello posee la cualidad de ser una negociación de tipo "suma

6 Cámara de Comercio de Bogotá. Sí Podemos. Una visión racional y estratégica de la negociación. Pág. 111-112

“cero”, esto es, que alguna de las partes pierde para que la otra parte. La estrategia distributiva se concentra en desarrollar el poder relativo del negociador, convencer al otro de ese poder para modificar sus expectativas, se oculta celosamente la información, se intenta que la contraparte utilice la misma táctica. Este modelo de negociación usa una comunicación interpersonal con afirmaciones tajantes, respuestas selectivas, escasa revelación de sentimientos e intereses, buscando siempre debilitar la postura del negociador de la contraparte.

Por otra parte, la negociación integrativa tiene como finalidad encontrar intereses comunes y al mismo tiempo complementarios. Sirve para maximizar ganancias conjuntas, posee el atributo de “suma uno” esto es, que las partes en negociación ganan en el proceso. Esta estrategia de negociación busca el intercambio de información, exploración de intereses visibles y el uso de técnicas estructuradas para resolver conflictos. Este tipo de negociación implica una escucha activa, generar empatía, reducción de actitudes defensivas. Los pasos clave del proceso integrativo son:

- Identificar y definir el problema
- Comprender plenamente el problema e identificar las necesidades e intereses
- Hay que reconocer que hay más de un tipo de intereses en conflicto
- Generar alternativas de soluciones

La negociación advierte en todo momento el carácter interactivo de las partes en conflicto, la madurez, la preparación, y el nivel de complejidad del conflicto advierten características distintas en el desarrollo de las negociaciones.

Es un hecho, que el proceso de negociación requiere una dosis de tolerancia por parte de los negociadores. La tolerancia no se advierte como una conducta débil, por el contrario, es un símbolo de inteligencia y reflexión. Las negociaciones tienden en ocasiones a presentar “subidas de tono”, pueden usarse expresiones poco apropiadas de un negociador a otro, lo importante es ser tolerante, respetuoso, eso da un mensaje de integridad y al no dejarse provocar no se pierde el control de la negociación. Negociar el conflicto es un arte, invoca la “artesanía del negociador”, todo lo mejor de su capacidad, entendimiento y reconocimiento de la otra parte. El buen negociador practica la Docta Ignorancia, es humilde, pero con carácter y templanza.

CASOS DE ANÁLISIS DEL CONFLICTO

CASO 1

- “El dilema de la tragedia de los comunes⁷”

CASO 2

- “El dilema de Heinz⁸”

CASO 3

- “El caso de María, la jefe de compras”

CASO 4

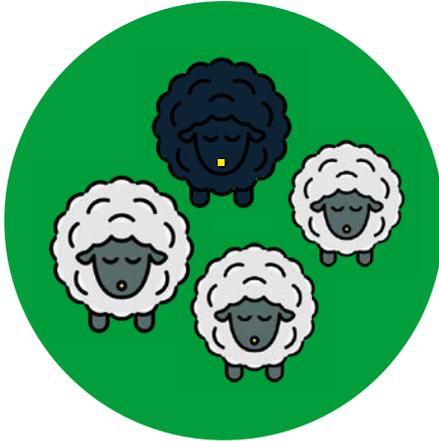
- “El caso del Rey Midas”

• **CASO 5**

- “La Batalla de los Sexos”

1 GARRETT, Hardin (1968) The Tragedy of the Commons. Science, Vol. 162, No. 3859. Pp.1243-1248

8 L. Hohlberg (1994). Recuperado de <http://www.javiermiravalles.es/EV/El%20Dilema%20de%20Heinz.html>



CASO 1

“El dilema de la tragedia de los comunes⁷”

El ejemplo que Hardin plantea fue escrito inicialmente por el matemático William Forster Lloyd (1794-1852) la historia se resume en lo siguiente:

Suponga que existe un poblado en alguna parte del mundo, en este poblado la economía se basa en el pastoreo de ovejas lanudas. El pueblo siempre ha sido muy feliz, todos sus habitantes han gozado de tranquilidad y estabilidad económica. La economía del poblado está en manos de los propietarios de las ovejas. Son realmente 10, cada uno con exactamente 100 ovejas. El poblado tiene en su propiedad los terrenos en el que las 1000 ovejas se alimentan diariamente, siempre ha existido alimento para ellas en estos terrenos. Es una negociación implícita, el poblado ofrece las tierras a los ganaderos para que estos lleven sus ovejas al pastoreo, en contraprestación estos ganaderos de ovejas ofrecen el empleo para todos los habitantes del poblado. Siempre se han mantenido en equilibrio.

Un día, uno de los propietarios de ovejas pensó para sí: “Con tantas ovejas en el mismo lugar, puedo poner una más, y ya seré el ovejero más rico, efectivamente puso una oveja más. Al mismo tiempo los otros 9 ovejeros estaban pensando exactamente lo mismo: ¿por qué no ser el ovejero más rico del pueblo? Y cada uno puso una oveja más. En total ya existían 1010 ovejas. Pasado un tiempo, los ovejeros fueron advirtiendo que las tierras en las que pastaban sus ovejas (las únicas de la región disponibles para ellos) cada vez tenía menos alimento, y las ovejas cada vez estaban más desnutridas y producían menos lana. Nadie se atrevía a decir nada, por temor a las represarías del pueblo, pues al bajar la economía de los ovejeros, estos fueron despidiendo poco a poco a sus empleados, quienes Vivian en el pueblo. Al poco tiempo, el pueblo se quedó sin economía pues todos los ovejeros perdieron sus ovejas, murieron la mayoría de hambre.

Analice:

- a). **¿Cuál es el problema de fondo que describe esta historia?**
- b). **¿Usted cómo ovejero, advirtiendo los resultados, que hubiera propuesto a los demás ovejeros? ¿Cómo hubiera podido evitar lo que paso? ¿Qué hubiera negociado?**

¹ GARRETT, Hardin (1968) The Tragedy of the Commons. Science, Vol. 162, No. 3859. Pp.1243-248

- c). ¿Cuáles serían en la historia, las implicaciones políticas, económicas y sociales de este pueblo que dependía de la economía de la lana ovejera?
- d). ¿Cuál sería los acuerdos racionales a los que pudieron haber llegado los ovejeros y aun así haber logrado sus expectativas de ser más ricos?
- e). ¿Cuál es el conflicto de intereses en el corto y largo plazo para los ovejeros y los habitantes del pueblo? ¿Usted que les hubiere sugerido para que todos alcanzaran beneficio desde las elecciones que cada ovejero tomo al tener una oveja adicional?
- f). ¿Cuál es el problema estratégico que usted puede identificar para una sociedad humana, a través de esta historia de la tragedia de los comunes?



CASO 2

“El dilema de Heinz”⁷”

Una mujer que padece un tipo especial de cáncer y va a morir pronto. Hay un medicamento que los médicos piensan que puede salvarla; es una forma de radio que un farmacéutico de la misma ciudad acaba de descubrir. La droga es cara, pero el farmacéutico está cobrando diez veces lo que le ha costado producirla. Él compra el radio por \$1000 dólares, y está cobrando \$50.000 dólares por una

pequeña dosis del medicamento. El marido de la enferma, el señor Heinz, recurre a todo el mundo que conoce para pedir prestado el dinero, pero solo puede reunir \$25000 (la mitad de lo cuesta). Le dice al farmacéutico que su esposa se está muriendo, y le pide que le venda el medicamento más barato o le deje pagar más tarde. El farmacéutico dice: “No, yo lo descubrí y tengo que ganar dinero con él”. Heinz está desesperado y piensa atracar el establecimiento y robar la medicina para su mujer. Solo le quedan ya dos horas de vida.

Analice la situación y responda:

- a). ¿Debe Heinz robar la medicina? ¿Por qué?
- b). Suponiendo que la persona que está a punto de morir no es su esposa, sino una extraña, crees tú que Heinz debe robar la medicina ¿Por qué?

7 L. Hohlberg (1994). Recuperado de <http://www.javierniravalles.es/EV/El%20Dilema%20de%20Heinz.html>

- c). ¿Es adecuado el proceder del farmacéutico? ¿Por qué si o por qué no?
- d). ¿Cómo robar es un delito, entonces ¿Puede afirmarse que Heinz actuaría mal si roba el medicamento?
- e). Si usted estuviera en los zapatos de Heinz, ¿qué decisión tomaría con relación a su esposa y al farmacéuta? Argumente su decisión.



20

CASO 3

“El caso de María, la jefe de compras”

María es una mujer profesional con 10 años de experiencia, ella goza actualmente de 38 años, trabaja para una empresa familiar tipo PYME. Una característica de María, y que influyo en su contratación fue su virtud de la empatía. Generalmente María se ponía en el lugar de los demás. Por su desempeño, María fue ascendida a jefe de compras de la compañía, cargo que viene desarrollando hace dos años, lo hace

con propiedad y merito, ha mostrado compromiso con la empresa y siempre está dispuesta a ayudar a sus compañeros con turnos de trabajo cuando estos enferman.

Como jefe de compras es la encargada de negociar con los proveedores, con todo ellos mantiene muy buenas relaciones. Cuando los proveedores descubrieron que María tenía muy desarrollado su sentido de la empatía, comenzaron a explotar esto a su favor, haciendo que de un tiempo a la fecha las negociaciones en el área de compra no vienen generando valor para la empresa.

María, empezó a tener problemas con su jefe inmediato, Pedro, hijo de Doña Juana, propietaria de la compañía. Le han llamado la atención debido a que últimamente la compañía no logra generar valor a través de los proveedores. Pedro, que es un hombre de carácter fuerte, estricto y no tolerante, le pide a su madre que despida a María, dado que ella no ha podido superar su problema de exceso de empatía con los proveedores. Doña Juana, le plantea que esa no es una decisión necesaria, que ella aprecia mucho a María, es una excelente trabajadora. Pedro insiste a su madre y le dice que es por el bien de la compañía. Doña Juana dice que lo pensara. Pedro le presento a su madre los estados financieros y le demostró que había problemas en el área de aprovisionamiento y compras debido a los trataos desventajosos que hacía María con los proveedores.

- a). Usted es Pedro, y debe llamar a María para informarle que la va a despedir. ¿Cómo le informaría esta noticia? Si María se opone a su decisión, ¿Cómo negociaría usted

con ella? Pedro le dice a María que su mal desempeño es porque ella es demasiado amistosa con los proveedores, y por ello no está rindiendo en las negociaciones. María le contesta que eso no es cierto, que ella sigue el protocolo que tiene la compañía para negociar los contratos.

- b). Doña Juana, después de ver los informes financieros, le da la razón a su hijo, sin embargo, ella le tiene mucho aprecio a María y la quiere ayudar reubicándola en otro puesto de la empresa, sin embargo, el puesto disponible es de menor rango y menor paga ¿usted cómo negociaría esta situación con María?
- c). María está dispuesta a no dejarse despedir y luchar por su trabajo, le ha manifestado a Pedro, que ella está dispuesta a llevar el caso ante los jueces por despido injusto, pues a ella no la pueden despedir por ser una persona empática. ¿Cómo negociaría usted con María esta situación para que no acudiera ante los jueces?



CASO 4

“El caso del Rey Midas”

Francisco, es un profesional de esos que se ha forjado a pulso en la vida, nada le ha sido dado, todo lo que ha logrado se lo debe a sus esfuerzos, disciplina. De joven cumplió siempre con sus deberes constitucionales. Como muchos colombianos, estudió de noche y logró todos los títulos académicos posibles para un ser humano. Francisco durante 25 años se desempeñó en una empresa de servicios muy reconocida, en esta empresa hizo carrera hasta llegar a desempeñar los puestos de Alta Gerencia, logró ser Vicepresidente de Operaciones y de Sostenibilidad de la empresa. Se le conocía al interior de la empresa como el “rey midas”, en todos los puestos y cargos que ocupó dejó siempre los mayores récords de desempeño y su marca distintiva era su capacidad para crear valor en tiempos de crisis.

Su último cargo como vicepresidente de operaciones y sostenibilidad fue un desafío mayor, la empresa tres años atrás, entro en una crisis financiera por malos manejos y malas decisiones de su junta directiva. Francisco asume el reto, y el mandato que recibe es el de lograr encontrar nuevas fuentes de ingresos para superar la crisis. Con la preparación académica de Francisco, su experiencia en los negocios, en menos de 5 años, logró conseguir los recursos que saldaron la deuda de la empresa. Ganó mucho reconocimiento por parte del presidente de la empresa y algunos miembros de Junta, de hecho, algunos lo perfilaban como el próximo presidente la compañía.

En una de las reuniones de Junta Directiva, fue invitado para que diera sus argumentos y opiniones sobre las decisiones de inversión que se pensaban realizar a partir de un préstamo

bancario de un monto casi igual al que tuvo la empresa en una crisis anterior. Francisco escucho, y cuando le pidieron su opinión dijo: “Con todo respeto no estoy de acuerdo con esta decisión, las inversiones que proponen no son compatibles con el Core Business del Negocio, el riesgo de destruir valor es muy alto, y pondría a la empresa nuevamente en una crisis financiera compleja”. Sumado a esto, las inversiones serían ejecutadas por empresas que sostenían vínculos filiales con algunos miembros de Junta, entre ellos el presidente., a lo que Francisco muy respetuosamente se opuso, ya que esto socavaba la ética del gobierno corporativo.

La Vicepresidenta Financiera, es una persona ambiciosa, con menos años que Francisco en la empresa, no más de cinco, ya aspiraba a ser la próxima presidente de la compañía, y tenía planes para su asistente⁸, al proyectarlo como el próximo vicepresidente financiero. Francisco gozaba de un gran aprecio del presidente de la compañía, pero no gozaba del aprecio del presidente de la Junta Directiva, quien había visto en él una persona muy difícil para lograr introducir a la compañía, contratos que buscaban beneficiarlo personalmente, este Presidente de Junta, contaba con el apoyo de la Vicepresidenta Financiera para sus objetivos.

Francisco tenía un alto reconocimiento en la empresa por parte de todos los trabajadores, lo conocían como una persona justa, que se había hecho a pulso, y todos los cargos ocupados se los había ganado por su destreza y habilidad gerencial, muchos deseaban que fuera el nuevo presidente de la compañía, porque veían en él un líder capaz de mantener la empresa en una muy buena posición de mercado.

Francisco, sin saberlo, aunque lo sospechaba, estaba siendo objeto de una intriga de gobierno corporativo diseñada por la Vicepresidenta Financiera y el Presidente de Junta Directiva, veían en él un obstáculo muy complicado de superar, para sus propósitos. Por ello, en la coyuntura de la renuncia del presidente de la empresa, aprovecharon para pedirle a Francisco su renuncia, hecho que lo sorprendió ya que no veía la razón de esta solicitud. Francisco rechazó esta situación, y les advirtió a estas personas, que tenía sus derechos y que su contrato tenía cláusulas muy precisas para ser cumplidas.

Finalmente, Francisco, ante las presiones decidió ceder y prefirió negociar su salida. Le dieron una suma de dinero que compensaría su trayectoria en la organización. Francisco ya tenía edad de 60 años, próximo a pensionarse. Se retiró, y prontamente fue contratado por una empresa de la competencia. Francisco había sido arquitecto de la estrategia de recuperación en ventas y nuevos productos de la empresa, había diseñado todos los planes innovación, y había logrado estructurar un equipo de ventas altamente eficaz y efectivo en el cumplimiento de metas comerciales. Todas estas personas fueron despedidas al mes siguiente por tener vínculos de amistad con Francisco. La compañía, en menos de un año, y ejecutando las inversiones a las que se opuso Francisco, comenzó a perder posición de mercado entrando nuevamente en una situación de crisis aún más compleja que la anterior. Ante la situación, el vicepresidente de la Junta Directiva, solicitó se contratara de nuevo a Francisco, se le ofreciera llegar con todo el respaldo de la Junta. El presidente se opuso y manifestó que no sería bien visto esa acción.

⁸ El asistente es primo en segundo grado de la Vicepresidenta Financiera, una persona que llegó del medio empresarial, con algo de mala reputación por sus malos manejos en empresas en las que estuvo laborando anteriormente, y de quien no se tenían buenas referencias.

- a). ¿Usted qué opina acerca de las decisiones tomadas por el presidente de la Junta Directiva?
- b). ¿Usted contrataría de nuevo a Francisco? ¿Por qué si, o por qué no?
- c). ¿Cree usted que Francisco aceptaría volver a la empresa? ¿Si usted fuera Francisco, en qué condiciones negociaría su regreso a la empresa?
- d). ¿Qué aspectos del gobierno corporativo entran en conflicto de intereses frente a la decisión de despedir a Francisco?
- e). ¿Cuál es la lección aprendida de la historia de este caso?



CASO 5

“La Batalla de los Sexos”

John y Angela, son dos recién casados, ambos muy enamorados, hacen todo lo necesario por ser felices, cada uno de ellos consciente al otro en sus deseos. A la vista, se les puede notar el profundo enamoramiento y pasión en el que cada uno goza la vida junto al otro.

John, es un ingeniero aeroespacial, tiene unos 40 años, siempre ha sobresalido en la empresa por sus habilidades tanto técnicas como de persuasión. En su empresa lo conocen como un negociador duro, difícilmente cede ante un contrario, de hecho, es el líder del equipo de negociación de su empresa. Goza de un buen carácter, templanza y de una muy notable habilidad racional en el uso de la lógica para enfrentar

conflictos y problemas. John es un apasionado del futbol, es hincha del Real Madrid, nunca se ha perdido un partido del equipo y tiene fama de eso, de ser un fiel seguidor y fanático de su equipo.

Por otra parte, su esposa Angela, es una persona de unos 32 años, le ha gustado viajar por el mundo, es una persona descomplicada, serena, de carácter, templanza y muy enamorada de la vida. Su pasión es el Ballet, es seguidora del famoso grupo artístico del teatro ruso de Bolshoi, el más reconocido del mundo. Angela trabaja en el cuerpo diplomático de su país, y le han regalado dos entradas para la única obra que se celebrara en España por parte del Ballet de Boshoi en próximos cinco años. La obra será el próximo 15 de noviembre a las 18:00 horas en la ciudad de Madrid. Angela se encuentra muy feliz por la sorpresa que le dará a su esposo, ya ha conseguido los tiquetes aéreos y ha hecho las reservaciones en el hotel de cinco estrellas Hyatt Regency Hesperia.

John, por otra parte, ha terminado una excelente negociación para su empresa, el presidente de la compañía aprecia mucho a John, y sabe de su pasión por el Real Madrid, y ha decidido regalarle dos entradas para la final de la Copa Europea en la que el Real Madrid es finalista y se enfrenta al Barcelona. Se encuentra muy Feliz y piensa en la sorpresa que le dará a su esposa.

En la noche, los dos enamorados esposos se encuentran en su hogar para la cena, cada uno ha llamado a su respectiva pareja y le ha mencionado que le tiene una hermosa sorpresa, por tanto, las expectativas están a la orden del día en sus pensamientos, no haya la hora de encontrarse para darse la buena noticia.

Durante la cena, Angela le pide a su esposo que le cuente cual es la sorpresa, pero el esposo enamorado y caballero le pide a Angela que sea ella la primera. Angela insiste, pero el esposo no cede, pues se imagina algo que ha estado esperando desde hace mucho tiempo. Angela por su parte ante la insistencia de John, decide contarle de la siguiente manera:

Angela: Cariño, el jefe del cuerpo diplomático me ha pedido que para el próximo 15 de noviembre lo acompañe a unas rondas de negociación de la Unión Europea, que se desarrollara en Madrid. Y me ha pedido que te pida que nos acompañes (Angela aun no quiere descubrir su sorpresa)

John: Cariño, que excelente noticia, dile a tu jefe que, con mucho gusto, será un placer acompañarlos. (John tampoco quiere aun destapar la sorpresa)

Angela: Cariño, además me han regalado dos pases para ir a ver el Ballet de Boshoi en su última presentación que harán en Europa, solo regresan en cinco años.

John: Que excelente noticia mi amor. A propósito, también quiero contarte que el presidente de la Compañía me ha obsequiado dos boletos para la final de la Copa Europea entre el Real Madrid y el Barcelona, y será también en Madrid (John, no dice a qué hora será el partido)

Angela: Que bueno mi amor, nos coincide el viaje. A propósito, quiero que sepas que la obra del Ballet será el 15 de noviembre a las 18:00 horas, debes llevar un traje de Esmoquin negro.... Se escuchó en ese momento un Silencio muy prolongado. Angela llega hasta el Estudio donde se encuentra su esposo y lo encuentra en un estado Catatónico, inmóvil, pensativo. ¿Qué te pasa mi amor?

John: Mi amor, es que precisamente el partido de la final de la Copa Europea es también el día 15 de noviembre a las 18:00 horas. Angela queda en silencio y no sabe que decir en ese momento.

La pareja de enamorados se había prometido hacer siempre todo lo necesario para que ambos fueran siempre muy felices juntos, compartiendo todo lo que hacían. Para ellos, la felicidad representaba el mejor indicador de su armonía y satisfacción mutua de la relación y no querían hacer nada que hiciera infeliz al otro. Por primera vez en el primer año de matrimonio se estaban enfrentando a una situación que los superaba, sentían que estaban en un callejón sin salida. Para ellos, maximizar la felicidad era su prioridad más importante en la vida. Pero ninguno de los dos está dispuesto a renunciar a su pasión, al futbol por parte de John, y al Ballet por parte de Angela.

Analice la situación y responda:

a). Si usted fuera John, ¿Qué haría? ¿O si usted fuera Angela, que propondría?

Para analizar la situación tenga en cuenta la siguiente tabla de análisis. Plantee la situación más conveniente que maximice la felicidad de ambos al mismo tiempo.

Fuente: Teoría de la Juegos de Nash.

0: No hay felicidad para ninguno, hay equilibrio; 1: Hay felicidad para el que no renuncia, pero no hay equilibrio.

Características para a tener en cuenta para la negociación entre John y Angela:

- Es un juego simétrico, ninguno de los protagonistas aprecia más su pasión que la compañía del otro.
- No es de suma cero (esto es, uno no tiene que perder para que el otro gane)
- No existe una estrategia dominante para ninguno de los protagonistas. Ni John ni Angela tienen la intención de tener una posición dominante.
- Se debe considerar que existe la condición de simultaneidad en los eventos. Ambos protagonistas desean ir a su respectivo evento, pero ambos también desean hacer feliz al otro.

		Angela	
		Renuncia al ballet	No renuncia al ballet
Jhon	Renuncia al partido	0,0	1,0
	No Renuncia al partido	1,0	1,1

Frente a este dilema, usted como negociador para la pareja, ¿qué recomendaría? ¿Por qué? Es importante mantener de presente que la maximización de la felicidad para la pareja solo se da si están juntos. La solución debe maximizar la felicidad para ambos al mismo tiempo. Para un soporte ilustrativo sobre este tipo de problemas, se recomienda ver el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=pS5Gkre8iUk>

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

UNIDAD TEMÁTICA 2:

Fundamentación del Aprendizaje Organizacional

Las organizaciones vistas como una tecnología social se diseñan con el propósito de obtener los mejores desempeños frente a las necesidades que atienden en una sociedad, que se actúa en el marco de contextos volátiles, ambiguos, inciertos, y dinámicos. Sin embargo, el desempeño está en función de diversos factores, uno de ellos, considerado un pilar, tiene que ver con el nivel de conocimiento, habilidades, destrezas que puedan ser desarrollados con oportunidad y pertinencia. Para ello, lo que se ha podido evidenciar a lo largo de los distintos estudios, es un elemento común que hace que el conocimiento, las habilidades y destrezas ganen mayor potencia, este elemento es el Aprendizaje como mecanismo de apropiación de saberes, y en particular el aprendizaje organizacional bajo una mirada del conocimiento socialmente construido (Robledo⁹, 2013). En este capítulo abordaremos una aproximación al concepto, partiendo del marco de referencia general, para llegar al concepto particular de las lecciones aprendidas.

2.1 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para los años 70, la preocupación sobre cómo explicar el desempeño y el crecimiento de las firmas, ya ha consolidado un grupo de estudiosos en el campo de la estrategia, preocupados por explicar muchos fenómenos de tipo organizacional, se estaba constituyendo lo que se conoce como las Teorías Organizacionales. En este boom, emergen dos de los principales autores y teóricos sobre el aprendizaje organizacional, los profesores Chris Argyris¹⁰ & Donald Schön, quienes proponen su Teoría: "Organizational learning: a theory of action perspective; aportan los dos conceptos clave en el aprendizaje organizacional: Aprendizaje por bucle simple y aprendizaje por bucle doble, y la tesis acerca de que el aprendizaje en las organizaciones es una función de la detección y corrección de errores.

El desempeño y el crecimiento de las firmas como dimensión organizacional, ha sido una preocupación permanente, especialmente desde principios del Siglo XX. Se podría inferir, que, en el marco de la primera Revolución Industrial, las empresas daban por sentado el concepto de desempeño como algo inherente al "modo mecánico organizacional", esto es, las empresas funcionaban bajo la perspectiva mecánica, el problema se centraba en producción no en el desempeño. En este contexto de un mundo poco conectado, de escasa competencia local e internacional, el escenario para las empresas era ideal: Toda su oferta era demandada.

Por otro lado, los esquemas de competencia empresarial fueron cambiando en la medida que los mercados incorporaban nuevas empresas, nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, por ello no es extraño que desde principios del Siglo XX, haya hecho su aparición en los escenarios académicos el problema del crecimiento de las empresas, el cual empieza a tener su primer

⁹ Robledo, J.C. (2013) *Los facilitadores de la creación de conocimiento organizacional*, (Tesis doctoral). Universidad EAFIT, Medellín

¹⁰ Argyris, C., & Schön, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.

gran matiz a mediados de los años 50 con los aportes de la profesora Edith Penrose¹¹ (1959) y su Teoría del Crecimiento de la Firma, su enfoque produjo una ruptura en la teoría económica neoclásica, la profesora Penrose puso en tensión todos los enfoques que hasta la fecha daban cuenta o trataban de explicar el crecimiento de las Firmas. Pudo establecer que el crecimiento estaba vinculado a una tipología de recursos de carácter heterogéneos y no tangibles. Esta tesis por su puesto sufrió todos los ataques del enfoque académico dominante de la época, los economistas neoclásicos.

Lo que Penrose hizo, y tal vez sin saberlo, fue dejar sentadas las bases teóricas para que otros investigadores pudieran demostrar que existía una forma equivocada de observar el desempeño y el crecimiento de las empresas, y que, existían realmente factores más poderosos que los recursos tangibles. Es así como aparece en el año 1984 el profesor Wernerfelt (1984) con su aproximación teórica "A resource-based view of the firm" (La teoría de la firma basada en los recursos), que pretendía resolver la pregunta: "¿Por qué dos firmas que están en el mismo negocio y se suponen usan los mismos tipos de recursos, tienen resultados distintos en un determinado periodo de tiempo? bajo este enfoque, se muestra que efectivamente la profesora Penrose tenía razón en su tesis, existen en las empresas y las organizaciones una tipología de recursos que pueden llamarse "intangibles", entre ellos uno de gran peso, llamado "conocimiento". de aquí, emerge para la teoría organizacional los conceptos que hoy conocemos como recursos tangibles e intangibles. Lo que Wernerfelt demostró, es que lo que marca la diferencia en el desempeño de las empresas son sus recursos heterogéneos de carácter intangible.

Sin embargo, el profesor Wernerfelt, no logró demostrar ¿Cómo se producía esta diferencia en el desempeño?, es aquí cuando el profesor Robert Grant¹²(1996) busca resolver esta pregunta, publicando su aproximación teórica: Hacia una teoría de la firma basada en el conocimiento. En este valioso documento, el profesor Grant, verifica su tesis acerca de la metáfora de las firmas como unidades integradoras de conocimiento, pero además ratifica en ellas la importancia en el diseño de las rutinas organizacionales y el papel que juegan en el aprendizaje organizacional. Para estos dos profesores, el aprendizaje organizacional descansa fundamentalmente en un problema de comportamiento de los individuos en cada organización. aquí, el AO se percibe como un proceso que busca la solución de problemas que se manifiestan en las dinámicas internas de las empresas u organizaciones y que están vinculados a la toma de decisiones.

De otra parte, los profesores McGill, Slocum y Lei (1992), introducen su perspectiva sobre el aprendizaje organizacional, pero en una visión adaptativa y generativa. Esto es, comprender el aprendizaje adaptativo como un proceso de configuración estructural adaptable a las decisiones de los directivos y por ende a los cambios del entorno. El aprendizaje generativo comprende a las organizaciones, como respuesta a determinada lectura del entorno y cómo se responde a él en función de anticipar a los competidores; lo que incorpora ya una visión competitiva del negocio mediada por tecnologías y procesos de aprendizaje.

A esto, los profesores Argyris & Schön lo han denominado "Rutinas Defensivas".

En cualquiera de las posturas teóricas que se encuentren las definiciones y visiones alrededor

¹¹ Penrose, E., (1959) The Theory of the Growth of the Firm, New York, John Wiley and Sons.

¹² Grant, R.M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, en : Strategic Management Journal, núm.17, Winter Special.

del aprendizaje organizacional, se tiene en común que este se encuentra en gran medida determinado por la Cultura Organizacional, particularmente por aquella cultura latente, no observable, informal, en la que juega un papel importante las creencias, las tradiciones y los valores que comprometen, como lo diría Argyris y Schön (1978): “Las variables reguladoras”.

El Aprendizaje Organizacional (AO) a lo largo de los últimos 50 años, ha venido ganando una posición importante entre los objetos de estudio en el marco del desempeño de las organizaciones, de tal suerte que, sus perspectivas de estudio han motivado estudiosos de distintas disciplinas como la psicología, la economía, la sociología, antropología, la administración y el campo de estudio de la estrategia. Hong¹³, Easterby-Smith & Snell (2006) y Levitt¹⁴ & March (1988) en sus investigaciones logran establecer tres corrientes dominantes a saber:

1). La que se centra en los patrones recurrentes del comportamiento en las organizaciones, en otras palabras, lo que se encuentra vinculado a las Rutinas Organizacionales, desde donde se tiene como principal hipótesis que “La modificación continua y la actualización de las rutinas permite a las organizaciones responder a sus entornos cambiantes” esta corriente que también se conoce con el nombre de conductual, “establece que el aprendizaje organizacional proviene de la capacidad de los individuos de transferir su experiencia e información a las rutinas de la organización” (Argyris¹⁵ & Schön¹⁶ 1996; Nelson¹⁶ & Winter, 1982).

2). Una segunda corriente de investigación centra su análisis en los aspectos cognitivos del aprendizaje, su tesis esta centrada en los problemas de adquisición, distribución y almacenamiento de nuevos conocimientos (Huber¹⁷, 1991); En esta perspectiva el aprendizaje organizacional se comprende como un proceso para codificar el nuevo conocimiento de la organización en sus rutinas, esto implica que las organizaciones son vistas como repositorios de conocimientos (Edwards¹⁸, Ababneh, Hall, & Shaw, 2009). En este sentido, las rutinas organizacionales comprometen la acción colectiva interdependiente en el marco de la realización de tareas específicas que dan cuenta de las funciones de cada miembro en el ámbito directivo, operativo, táctico.

3). Una tercera corriente de investigación focaliza sus esfuerzos en el aprendizaje desarrollado a través de las prácticas sociales (Wenger¹⁹ & Snyder, 2000), tesis esta vinculada a la estrategia

¹³ Hong, J. F. L., Easterby-Smith, M., & Snell, R. S. (2006). Transferring Organizational Learning Systems to Japanese Subsidiaries in China*. *Journal of Management Studies*, 43(July), 1027–1058. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00628.x/full>

¹⁴ Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1988), 319–340. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2083321>

¹⁵ Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading MA AddisonWesley (Vol. 1). Retrieved from http://www.amazon.com/gp/product/0201629836/ref=s9_simh_gw_p14_d3_g14_i2?pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=center-2&pf_rd_r=02SYME1XTANXZJKXB2Q&pf_rd_t=101&pf_rd_p=470938631&pf_rd_i=507846

¹⁶ Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. *The Economic Journal* (Vol. 93). <http://doi.org/10.2307/2232409>

¹⁷ Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>

¹⁸ Edwards, J. S., Ababneh, B., Hall, M., & Shaw, D. (2009). Knowledge management: a review of the field and of OR's contribution. *Journal of the Operational Research Society*, 60, S114–S125. <http://doi.org/10.1057/jors.2008.168>

¹⁹ Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, Ene- Feb, 139–145. Retrieved from <http://itu.dk/people/petermeldgaard/B12/lektion 7/>

y la toma de decisiones que se desarrollan entre los miembros de la organización ya sea de manera formal o informal. Puede también llamarse una perspectiva social, y se basa en la sociología, es de carácter más relacional entre individuos al interior de la organización. En esta perspectiva el problema se centra en el tipo de contexto social en el cual se desarrollan los procesos de aprendizaje organizacional, su unidad de análisis esta en el “grupo, la comunidad y la organización más que en la mente del individuo” (Chiva20-Gomez, 2004).

En cualquier caso, toda organización tiene la oportunidad de mejorar sus capacidades organizativas a través del aprendizaje organizacional, pero esto lo logra por el hecho de que son los individuos que la integran los que tienen la facultad natural de aprender, esto implica, que se requiere gestionar a estas personas para que transfieran sus experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas a rutinas de Aprendizaje Organizacional (AO). Esto implica aceptar el hecho de que la capacidad de adaptación que tenga una organización frente a las contingencias que el entorno le presenta, dependerán en gran medida del conocimiento, el saber hacer y todo lo aprendido por cada individuo y que esto se puesto en el marco de rutinas organizacionales en las que la acción colectiva alcanza su máximos de sinergia.

Toda organización hoy necesita pensarse en el desarrollo de sus capacidades en función del conocimiento como factor clave, no obstante, este no puede fluir sino es a través del aprendizaje continua que las personas imprimen en cada una de sus propias existencias, sumado a esto el cumulo de experiencias que han logrado alcanzar. Se aprende de los errores, y este puede ser un aprendizaje costoso, por tanto, es necesario aprender por el método, por el conocimiento como una forma más eficaz. El AO necesita darse la oportunidad en cada organización en su propia especificidad y características, muy seguramente la forma de aprender de una Pyme sea algo distinta a la forma de aprender de una Multinacional, y lo mismo pasa con las organizaciones del sector público. La condición necesaria para el desempeño y mejora continua esta en el aprendizaje, el como lo hagamos al interior de cada organización, marcará sus propias diferencias o con los competidores, o con sus propio desempeño.

2.2 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Desde la Función Pública en Colombia el aprendizaje organizacional ha sido incorporado en lo que se conoce como “La Política de Gestion del Conocimiento y la Innovación”, la que ha sido diseñada para ser implementada a partir de cuatro grandes dimensiones a saber: 1). La generación y producción que busca alcanzar el objetivo de generar y actualizar el conocimiento estratégico a través de la investigación y la innovación. 2). Herramientas para el uso y apropiación, que busca alcanzar el objetivo de facilitar el acceso al conocimiento de las entidades a partir del desarrollo de repositorios, 3). La Analítica Institucional que busca como objetivo facilitar la toma de decisiones basadas en evidencias, 4). La cultura de difundir y compartir que busca como

Communities of Practice_The Organizational Frontier.pdf

20 Chiva-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2), 233-249. <http://doi.org/10.1080/1367886042000243817>

objetivos fortalecer las entidades mediante las alianzas afectivas, fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento y, fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional para la preservación de la memoria institucional a través de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

En este orden ideas y de acuerdo con la Función Pública (2020, p.20)²¹, “El aprendizaje Organizacional en la Función Pública se comprende como un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional, y que tiene el propósito de generar en las entidades del sector público capacidades y habilidades para mejorar su gestión y adaptarse a los cambios y transformaciones que ocurren en su entorno.

El aprendizaje organizacional se puede entonces comprender desde la acción colectiva al interior de las organizaciones, esta vinculado a cada uno de los individuos que en ella laboran, y no es suficiente que un individuo aprenda para pretender extender esa capacidad a la organización. Para ello es necesario gestionar procesos que convocan el ejercicio colectivo y que se determina no solo por las directrices y guías, sino también por los tipos y complejidades que los problemas brindan a las entidades públicas.

Por otra parte, Passaillaig & Estrada (2016, p.37)²² afirman que el aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles que se reflejan en las nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que las personas realizan su trabajo. Por tanto, la capacidad que una organización tiene de generar aprendizaje organizacional va a depender en gran medida de la capacidad para gestionar el conocimiento teniendo en consideración el desarrollo de capacidades para crear, asimilar, difundir y utilizar el conocimiento en todos aquellos aspectos que le permitan a la organización incorporar mejoras, y desarrollar capacidad de adaptación en tiempo real a las circunstancias de sus propios contextos de actuación. Esto lo reafirman Beazley, Boenisch y Harden (2003) al declarar que el aprendizaje organizacional se puede entender como la capacidad de los empleados para actuar frente a los cambios de su entorno, de tal forma que a partir de la identificación de los errores puedan corregirlos, empleando para ello estrategias como las lecciones aprendidas.

No obstante, el aprendizaje en las organizaciones no tiene como única fuente los errores cometidos, también se puede aprender de los aciertos, de los éxitos obtenidos cuando son traducidos a mejores y buenas prácticas organizacionales. En cualquier caso, el aprendizaje organizacional debe pasar por la reflexión colectiva derivada de los análisis de todas aquellas situaciones que representen para la organización adversidad, oportunidad, éxitos, fracasos, errores entre otros.

En síntesis, para desarrollar una cultura del aprendizaje organizacional es importante tener en consideración el desarrollo de instrumentos, mecanismos, estrategias que permitan identificar, sistematizar y transferir conocimiento al interior de las organizaciones, además de la formación constante del capital humano en habilidades y destrezas que permitan hacer el mejor uso del conocimiento que la organización logra adquirir, generar o desarrollar.

²¹ Departamento Administrativo de la Función Pública (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

²² Passaillaighe, R., Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 4 (2), 35-43.

UNIDAD TEMÁTICA 3:

Las lecciones aprendidas como buena práctica de aprendizaje organizacional

3.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

En la era digital y del conocimiento, la rotación en el trabajo ya no es solo eso: es rotación del conocimiento. El desgaste de las personas en su trabajo por no perder los aprendizajes mínimos que les permitan un mejor desempeño agota el conjunto organizacional al no existir una estrategia que sistematice y asegure el conocimiento para los relevos generacionales y las rotaciones del personal dentro de las organizaciones. La pregunta crítica que emerge es entonces: ¿Qué clase de aprendizaje puede existir en la organización si la base de conocimiento de la cual depende está sujeta a pérdida continua?

De aquí que, el activo más valioso de las instituciones del siglo XXI tratase o no de empresas productivas, estará representado en los trabajadores del conocimiento y productividad (Drucker, 1959), este cambio en el cual ya el énfasis no está puesto en la capacidad física adiestrada sino en las capacidades mentales calificadas, se refleja en el cambio de los objetivos estratégicos de las organizaciones en los últimos 30 a 40 años.

El conocimiento en las organizaciones se asocia al aprendizaje organizacional, al desarrollo de habilidades, destrezas y competencias desde la perspectiva de las personas, sin embargo, es a su vez un componente clave de la estrategia de las empresas u organizaciones (entiéndase también entidades públicas) que desean desarrollar sus mejores capacidades basadas en él. De este modo es posible que las primeras ideas sobre la importancia estratégica del conocimiento en las organizaciones hayan sido expuestas por los profesores Argyris & Schön (1978) en sus planteamientos teóricos sobre el aprendizaje organizacional, sus aportes sobre los bucles simples y bucles dobles conocida como "Teoría de la Acción" la cual expone la idea acerca de los cambios y el aprendizaje organizacional en donde la persona es un ser que conscientemente determina sus acciones, las ejecuta y luego evalúa los resultados pertinentes. En otras palabras, el cambio al interior de las organizaciones también puede ser planeado por efectos de los aprendizajes de la organización.

3.2 LAS LECCIONES APRENDIDAS COMO ESTRATEGIA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La idea de extraer conocimiento a partir de las experiencias exitosas o no, es ya un hecho muy antiguo. Los seres humanos hemos desarrollado la capacidad consciente de reflexionar sobre todo aquello que acontece en nuestro entorno, en la vida cotidiana y de allí, extraer un conocimiento que puede ayudar a no repetir errores, o a mejorar procesos exitosos. De cualquier forma, al referirnos a las lecciones aprendidas nos estamos refiriendo a una forma especial de conocer lo conocible.

En lo que respecta al aprendizaje organizacional, sin lugar a dudas el desarrollo de una estrategia de lecciones aprendidas ha tenido amplia difusión por los impactos logrados en muchos ámbitos y tipos de organizaciones, en especial por el rol que juegan en la construcción de un conocimiento específico que puede ser útil en este caso para las entidades del sector público porque a través de la reflexión se puede preservar diversos tipos de aprendizajes que permiten consolidar la memoria institucional. Para ello las lecciones aprendidas como herramienta ha demostrado ser la estrategia apropiada.

Una lección aprendida se entiende como el conocimiento adquirido sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico de los factores que pudieron haber afectado positiva o negativamente el resultado esperado ²³. Las lecciones aprendidas son entonces una herramienta que permite capturar y compartir el conocimiento que se adquiere tras la vivencia de ciertas experiencias y que promueve la toma de decisiones basadas en información con el objetivo de evitar la repetición de errores del pasado. Su utilidad esta fundada en la posibilidad de generar al interior de las organizaciones sugerencias y recomendaciones claras sobre cursos de acción basados en resultados y las alternativas de solución más apropiadas frente a los diversos problemas que enfrenta la función pública durante su gestión. Por tanto, es importante sistematizar, y documentar las lecciones aprendidas debido a que en ellas podemos encontrar un nuevo conocimiento específico.

En el caso particular de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, desde el año 2019 se ha diseñado su modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación, bajo los parámetros establecidos por MIPG en la Función Pública. El modelo girar alrededor de cinco pilares a saber: Investigación, Valoración de los problemas, mapa de conocimiento, difusión y socialización, y aprendizaje organizacional. Este último objeto del presente libro se desarrolla a través de las lecciones aprendidas, la Plataforma E-Learning, los programas de capacitación y las historias de éxito. En este orden de ideas, y una vez superados los escenarios de Pandemia por el Covid-19 en el año 2020, se procedió desde el año 2021 a retomar la ejecución del modelo, dando inicio al fomento del aprendizaje organizacional a través del primer compendio de lecciones aprendidas.

²³ Banco Interamericano de Desarrollo, (2008) Knowledge and Learning Sector (KNL), Knowledge Management Division, nota técnica lecciones aprendidas

UNIDAD TEMÁTICA 4:

Lecciones aprendidas en la Alcaldía Distrital de Barranquilla

En esta sección se presentan las lecciones aprendidas seleccionadas y que han sido sistematizadas a través de un modelo de registro diseñado en el marco del modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la entidad. Estas lecciones aprendidas han sido usadas para el desarrollo de acciones de mejora continua en la entidad, aportando así a la construcción de un conocimiento organizacional específico fortalecido por las acciones individuales y colectivas de todos los colaboradores comprometidos para el aprendizaje organizacional.

LECCIÓN 1

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes
	Secretaría de Tránsito y seguridad Vial	Alejandro Corrales Mendoza Nancy Samira Ferez H Johana Galeano James
	OFICINA	
	Procesos contravencionales	
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 23/11/20
Nombre de la Lección	Procedimiento de autorización de salida de un vehículo inmovilizado en patios	Nro. 001
Nombre Persona que registra la L.A.	Alejandro Corrales Mendoza	C a r g o : Profesional Universitario
1. Describa brevemente la situación	Imposibilidad de atender a los usuarios que solicitaban trámites de salida de vehículos inmovilizados por infracciones de tránsito o de transporte debido a la limitación de atención presencial en las sedes de atención de la Secretaría de Tránsito por las restricciones por la cuarentena y el distanciamiento social decretado por la pandemia del COVID-19.	
2. Describa la causa o la raíz del problema	La implementación de medidas para evitar la transmisión del virus covid-19 impidió la atención presencial del trámite de salida de vehículos en las sedes de atención con los protocolos de bioseguridad exigidos por el Gobierno Nacional.	
3. Describa las acciones tomadas	Levantamiento de requerimientos y desarrollo de una aplicación vía web que permitiera atender el trámite por canales electrónicos	
4. Describa los resultados obtenidos	La aplicación se desarrolló y se logró atender el 100% de los tramites solicitados. No obstante, más del 50% de las solicitudes fueron objeto de Re-trámite por no cumplir con los requisitos exigidos para el trámite y un porcentaje significativo eran realizadas desde café internet.	
5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Se debe tener en cuenta la población objetivo y sus características para alcanzar la efectividad de una acción implementada.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	Falta de atención al usuario Reproceso en atención de los trámites Incremento de las PQRS Riesgo de acciones administrativas contra el distrito Aumento de vehículos en los patios	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Angelica Rodríguez Andrade	Fecha del reporte: 23/11/20

LECCIÓN 2

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes	
		Nelson Patrón Pérez	
	OFICINA	Jorge García Burgos	
	Para la Seguridad y Convivencia Ciudadana		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 23/11/20
Nombre de la Lección	Acompañamiento virtual para la sana convivencia en las IED.	Nro. 002	
Nombre Persona que registra la L.A.	Jorge Eliecer García Burgos	Cargo: Asesor	
1. Describa brevemente la situación	<p>La Oficina de Seguridad y Convivencia Ciudadana con el Proyecto Intervención integral en zonas críticas Entornos Seguros, busca desarrollar promoción de Convivencia Escolar en Entornos Virtuales para 46 instituciones Educativas Distritales desarrollando actividades de promoción y prevención de la violencia a través de un acompañamiento de las IED orientando a estudiantes, docentes y padres de familia.</p> <p>En las visitas a los colegios se desarrollan charlas y/o talleres lúdicos que permiten de manera pedagógica la socialización de la normatividad existente sobre esta temática. (Ley 1620 de Convivencia Escolar, ley 1801 Código Nacional de Policía y Convivencia y la Ley 200 nov. del 2019). Con la llegada del COVID 19, se decretó el cierre de todas las instituciones, cuarentena obligatoria y todas las restricciones conocidas. Se pensó que nuestro trabajo había terminado y quedamos de brazos cruzados sin saber qué hacer.</p>		
2. Describa la causa o la raíz del problema	<p>La labor para este proyecto se realizaba visitando cada institución educativa. Se tenía contacto directo con estudiantes, docentes y padres de familia. La pandemia cambia toda la realidad, la población objetivo de nuestro trabajo estaba en confinamiento y las instituciones educativas cerradas. No había con quien realizar el trabajo.</p>		
3. Describa las acciones tomadas	<p>Ante esta nueva realidad se tomó la siguiente decisión.</p> <p>Migrar 100% a la virtualidad.</p> <p>Crear un Programa de Acompañamiento Virtual de Sana Convivencia para las Instituciones Educativas del Distrito</p> <p>Cambiar por completo las dinámicas y estrategias de trabajo</p> <p>Contactar a los directores de las Instituciones y crear cronogramas de trabajo para desarrollar talleres con padres, estudiantes y docentes.</p>		
4. Describa los resultados obtenidos	<p>El resultado de esta experiencia es muy significativo, se logró superar las metas de atención establecidas.</p> <p>Número mayor de Estudiantes.</p> <p>Número mayor de Padres de Familia.</p> <p>Número mayor de Docentes.</p> <p>Número mayor de Instituciones atendidas.</p>		

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Hay una frase clave en este proceso, "Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia" Álex Rovira. Convertir una amenaza en fortaleza fue la clave del éxito en el cambio de estrategia. Hacer mejor uso de las plataformas virtuales, antes las subutilizábamos. Mejor actitud y disposición al trabajo, clave para la creatividad en los entornos virtuales. Valorar el ingreso a los hogares de cada niño o padre como una oportunidad para disminuir los niveles de conflictividad al interior de las familias y bajar los índices de violencia intrapersonal en el periodo de confinamiento.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	Las condiciones socioeconómicas de muchas familias de las IED, mostraba realidades muy complejas o deprimentes que se reflejaba en aspectos como: Cero conectividades. Fallas en el internet. Dificultades de luz, servicio inestable.	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Nelson Patrón Pérez	Fecha del reporte: 23/11/20

LECCIÓN 3

	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes
	Secretaria de Gobierno	Jefe de Oficina
	OFICINA	Equipo jurídico
	Participación Ciudadana	Equipo comunitario Equipo de comunicaciones
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 23/11/20
Nombre de la Lección	Adaptación a los cambios sujetos a la nueva normalidad en el proceso previo a las elecciones de las OAC 2020	Nro. 005
Nombre Persona que registra la L.A.	Paula Olivares Rosero	Cargo: T é c n i c o operativo
1. Describa brevemente la situación	La Oficina de Participación Ciudadana en los compromisos adquiridos en el plan de acción 2020 tenía la obligación jurídica que promover y llevar a cabo el proceso de elecciones de las OAC en las cinco localidades del distrito de Barranquilla para lo cual diseñó un cronograma de actividades para asegurarse de que todos los inscritos al proceso cumplieran con los requisitos en el marco legal, dichos procesos no contemplaban la situación que generó la pandemia y por ende el Ministerio del Interior ordenó el aplazamiento y extensión de la vigencia de los actuales dignatarios por lo cual se generó una gran confusión e incertidumbre por las nuevas partes interesadas en este caso la comunidad, por tal razón nos vimos en la necesidad de idear dentro de los protocolos y nueva normalidad un proceso pasivo pero diligente para que la comunidad tuviera claridad y tener garantías en el proceso de inscripción para el nuevo año.	
2. Describa la causa o la raíz del problema	Principalmente no estábamos preparados para que este año se declarara la emergencia sanitaria por la pandemia ocasionada por la COVID-19, y tampoco contábamos con el dominio para el desarrollo de actividades virtuales, lo que incluye la adaptación de las nuevas herramientas las cuales no generaban confiabilidad en la comunidad y por ende resistencia al desarrollo de lo planeado desde la Oficina de Participación Ciudadana.	
3. Describa las acciones tomadas	Identificación de las necesidades puntuales de los requisitos de la OAC para aplicar a los procesos establecidos por el Ministerio del Interior. Compromiso del talento humano para sacar adelante la entrega de los autos de extensión de vigencia a los dignatarios, debido a la distribución equitativa en los grupos de apoyo de la oficina estableciendo tiempos de entrega en la recolección de información para el control y verificación para posterior elaboración de los respectivos oficios que debían ser entregados a las OAC. Una vez elaborados los oficios se realizó la entrega puerta a puerta para generar confianza y garantías de lo recibido por el ciudadano.	
4. Describa los resultados obtenidos	Un protocolo de preciso para la ejecución de un plan de contingencia ante este tipo de situaciones Fortalecimiento en los procesos para reducir los porcentajes en la matriz de riesgos ante situaciones de crisis.	

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Planificar, realizar seguimiento, distribuir las cargas laborales y aprovechar el potencial del talento humano fue sin duda lo que llevó a cabo el cumplimiento con éxito de la meta propuesta en la crisis que no dio aviso, pero ante lo que no fuimos cesantes.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	Cumplimiento en los requisitos vigentes establecidos para el proceso de elecciones. Credibilidad de los procesos frente al ciudadano y el ministerio del interior. Inversión de recursos tecnológicos y tiempo en un proceso no satisfactorio	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Deivy Cásseres Cañate	Fecha del reporte: 23/11/20

LECCIÓN 4

	SECRETARÍA/GERENCIA Secretaría de Desarrollo Económico	Participantes Arnaldo Arce/ Vilma Insignares/ Mileydis Oñoro
	OFICINA	
	Oficina de Inclusión y Desarrollo Productivo	
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 26/11/20
Nombre de la Lección	Virtualidad y satisfacción del cliente	Nro. 008
Nombre Persona que registra la L.A.	Arnaldo Arce/ Vilma Insignares/ Mileydis Oñoro.	Cargo: Profesional Universitario - Asesor
1. Describa brevemente la situación	En el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia Covid-19, la Secretaría de Desarrollo Económico y sus diferentes oficinas cierran sus puertas al público para cumplir con el aislamiento obligatorio, lo que conllevó a una no presencialidad de los usuarios para la cual no estaban preparados, convirtiéndose en una ruptura de la comunicación y contacto directo con nuestros clientes directos.	
2. Describa la causa o la raíz del problema	La falta de estrategias para atender de manera remota a los usuarios para los casos excepcionales como el de la pandemia Covid-19 en la Secretaría de Desarrollo Económico	
3. Describa las acciones tomadas	implementación de un plan de comunicaciones por redes sociales para promover las nuevas formas de atención y la manera de acceder a nuestros servicios. Uso de herramientas virtuales para reuniones y atención remota. Se habilitaron líneas móviles para la atención de los diferentes procesos Diseño de instrumentos (formatos de encuesta virtual mediante Google Form), de manera que pudiera medirse la satisfacción de los usuarios y la pertinencia de nuestros servicios. Se organizaron carpetas de archivos compartidos y otras formas de trabajo colaborativo no presencial lo que facilitó continuar la prestación del servicio.	
4. Describa los resultados obtenidos	Reingeniería y optimización de los procesos Trabajo colaborativo mediante el uso herramientas virtuales	

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Se identificaron otras alternativas de llegarle al ciudadano, de las que veníamos manejando antes de la pandemia, la comunicación con los usuarios se optimizó, el contacto telefónico o virtual ofreció iguales condiciones de calidad para la prestación de los servicios y la retroalimentación con las encuestas digitales fue mucho más ágil y organizada. Por otro lado, las reuniones virtuales y otras formas de trabajo colaborativo facilitaron al equipo de la Secretaría de Desarrollo Económico la coordinación y sinergia en las actividades de manera estratégica hacia el logro de metas propuesta para este año 2020, denominado como un año "atípico" en su planeación.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	La interrupción en la prestación de los servicios a nivel central y centro de oportunidades El incumplimiento en las metas establecidas en algunos programas y proyectos contemplados para este periodo. El desconocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios ofrecidos.	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Ricardo Plata Sarabia	Fecha del reporte: 26/11/20

LECCIÓN 5

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes
	Secretaría de Gestión Social	Dirección del programa de primera infancia Equipo interdisciplinario de Primera Infancia
	OFICINA	
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 26/11/20
Nombre de la Lección	De toda necesidad, hay una gran oportunidad	Nro. 009
Nombre Persona que registra la L.A.	María Fernanda Giraldo Rojas	Cargo: Contratista
1. Describa brevemente la situación	El Programa de Primera Infancia identificó que los niños del Distrito de Barranquilla, ante la emergencia sanitaria declarada por Covid-19, no mediaban totalmente la socialización necesaria para su desarrollo integral. Teniendo en cuenta lo anterior, y basados en las medidas de cuarentena establecidas, la línea de atención a los niños, niñas y sus familias no se estaban promoviendo en su totalidad en actividades de interés en torno al arte, la cultura, el deporte, el juego y la creatividad, para lo cual debía ser fortalecida en espacios que aportaran valor agregado en la situación actual y a su desarrollo integral.	
2. Describa la causa o la raíz del problema	Debido a la coyuntura por el Covid-19 y las medidas de aislamiento tomadas por el territorio nacional, el Programa de Primera Infancia previo afectación psicosocial en los niños del distrito de Barranquilla por falta de oportunidad en la recreación, la cual es necesaria para el crecimiento y desarrollo integral de esta población.	
3. Describa las acciones tomadas	El equipo interdisciplinario del programa en su función de cumplir y dar paso a estrategias que promuevan la recreación, actividad física, fortaleciendo vínculos afectivos entre familias, entre otros, planifico una estrategia en la que se entrelazarían lineamientos técnicos y administrativos de la atención integral a Primera Infancia, partiendo de: Adaptación del escenario a las medidas implementadas de cuidado por el virus del Covid-19 Articulación con oficinas y secretarías de la Alcaldía Distrital las cuales aportarían desde su dependencia, valor agregado y diferentes temáticas a desarrollar en las jornadas programadas Creación de rutinas y protocolos para el desarrollo de la actividad Practica de actividades piloto de acercamiento a la población Articulación con sector privado, generando enfoque innovador en las actividades a implementar. Así bien, la estrategia fue denominada "Primera Infancia a tu Cuadra"	

<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>1. Reconocimiento a nivel nacional de la estrategia tomada y decisión de réplica en otras ciudades del territorio nacional 2. Mayor asociación de la comunidad con el Programa Distrital de Primera Infancia 3. Esparcimiento, motivación, fortalecimiento psicosocial y desarrollo integral de los niños 4. Vinculación en la estrategia de fortalecimiento a grupo etario de niños de 6 a 12 años. 5. Adaptación de las actividades y población a las medidas necesarias implementadas a causa de la emergencia sanitaria 6. Innovación en las actividades y metodologías para el desarrollo y ejecución de lo proyectado</p>
<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>Los resultados exitosos de la estrategia diseñada e implementada por el equipo de trabajo, nos provee como lección, que la oportuna y correcta planificación ante una necesidad por abarcar, puede conllevar a una gran oportunidad de creación o mejora de estrategias, para garantizar correctos resultados en los procesos que se emprenden en la atención a la Primera Infancia y que estos sigan sumando a la construcción de una sociedad con mayores posibilidades de desarrollar diversas capacidades y hábitos de vida saludable.</p>
<p>6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado</p>	<p>Desde los factores externos se pudo haber afectado el proceso de la estrategia por baja asistencia ante el temor de padres o cuidadores de niños por la propagación del virus del Covid-19; Sin embargo, hasta la fecha se ha contado con el control, el distanciamiento y buen comportamiento de la comunidad frente a la estrategia.</p>
<p>Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".</p>	
<p>¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>Responsable del reporte</p>	<p>Santiago Vásquez Valderrama</p> <p>Fecha del reporte: 26/11/20</p>

LECCIÓN 6

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes
	Secretaria de Planeación	Agentes de cambio de la dependencia
	OFICINA Planeación Socioeconómica e Inversiones	
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 26/11/20
Nombre de la Lección	Empalmes entre funcionarios por procesos de concursos de méritos. (Incertidumbre y oportunidad de mejora en planificación de cambios.)	Nro. 013
Nombre Persona que registra la L.A.	Edward Arrieta Mercado	Cargo:
1. Describa brevemente la situación	Durante el mes de octubre e inicios del mes de noviembre del año en curso, se presentó una rotación de más del 20% de la planta de personal de funcionarios entre cargos técnicos, asistenciales y profesionales tanto del despacho como de las diferentes oficinas adscritas a la secretaría de planeación debido a un concurso de méritos. Adicional a esto y acorde a los lineamientos de trabajo remoto para mitigar los efectos del COVID 19, los cuales implicaban que gran parte de la planta de personal saliente se encontraba trabajando desde casa. Lo anterior generó una situación de incertidumbre ante la continuidad en el desarrollo de los procesos debido a ingreso de personal nuevo y en cómo afectaría esto a la atención de la ciudadanía.	
2. Describa la causa o la raíz del problema	Si bien el concurso de méritos estaba presupuestado para finalizar en el año en curso, no se sabía a ciencia cierta la fecha o mes exacto de los ingresos o posesiones del nuevo personal, así como tampoco se previeron los cambios intempestivos a causa de la pandemia, esto evidenció Fallas en la planificación ante este tipo de situaciones que potencialmente podían generar afectaciones a los procesos.	
3. Describa las acciones tomadas	Frente a la situación presentada, los responsables de cada dependencia establecieron planes de acción tendientes a llevar a cabo los procesos de empalme entre los funcionarios entrantes y salientes de forma armónica y sin afectaciones a los procesos. Esto se logró gracias a reuniones periódicas de forma virtual y en algunos casos de manera presencial cuando las condiciones de aforo de la dependencia lo permitían. Fue muy importante en este proceso de empalme el grado de apropiación de los responsables de las dependencias como en el particular se tiene en Planeación ya que esto permitió conectar a los nuevos funcionarios con los enlaces de interacción de las diferentes dependencias. Así mismo con el liderazgo de la secretaría de gestión humana y la concurrencia se elaboró un módulo de inducción muy completo a través la ayuda de la herramienta "G+", que permite a los nuevos funcionarios conocer con mayor detalle la entidad y lograr así la continuidad en la prestación de los servicios.	

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

4. Describa los resultados obtenidos	Asignación de las funciones estipuladas al nuevo personal entregando un buen nivel de detalle gracias a los procesos de empalme y de inducción. Continuidad en la prestación de los servicios.	
5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Llevar a cabo acciones periódicas para evaluar las consecuencias potenciales de cambios y con base en ello realizar una planificación adecuada.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	Incumplimiento en la prestación de los servicios Cumplimiento de metas Afectaciones al sistema de gestión de calidad Ambiente laboral	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Juan Alvarado Nivia	Fecha del reporte: 26/11/20

LECCIÓN 7

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes
	Secretaria de Recreación y Deportes	Gabriel Berdugo María Fernanda Llinás Adel Rodríguez
	OFICINA	
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 26/11/20
Nombre de la Lección	Un reto para el deporte (Un caso de éxito)	Nro. 014
Nombre Persona que registra la L.A.	Miriam Caicedo Caicedo	Cargo: Profesional Especializado
1. Describa brevemente la situación	La Secretaría de Deportes tiene el propósito de desarrollar sus programas dirigidos a la comunidad, y aunque todo se tenía planeado y gestionado, no se podía llevar a cabo por causa del Covid-19, ya que no era posible convocar a actividades masivas. Sin embargo, se debían cumplir con las metas trazadas, por lo tanto, se dio inicio al proyecto de escuelas de formación en la modalidad virtual en el que tutores, padres y niños tuvieron que desarrollar una nueva forma de aprender y de trabajar desde la virtualidad.	
2. Describa la causa o la raíz del problema	Una causa que podemos evidenciar es el no estar preparados para la virtualidad ante un problema inesperado como una pandemia; el cambio de lo planeado a una nueva metodología.	
3. Describa las acciones tomadas	Después ver que la emergencia sanitaria iba a extenderse se debían tomar decisiones para llevar las escuelas de formación a los niños y niñas que ya conocían de este proyecto, para atender esta necesidad, se tomaron las siguientes acciones: Coordinación de cronograma de actividades. Grabación de los videos tutoriales de cada disciplina deportiva por parte de los expertos deportivos. Definición de un protocolo de trabajo que permitía el seguimiento a la nueva metodología de trabajo. Trabajo en equipo. Plan de medios para difundir la nueva modalidad virtual a través de redes sociales y volantes. Seguimiento continuo a las inscripciones. Socialización de casos de éxito en las redes sociales de la secretaria de Recreación y Deportes.	
4. Describa los resultados obtenidos	Elaboración de un protocolo de trabajo Sostenibilidad del proyecto deportivo virtual Cumplimiento de metas.	

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Haber podido identificar nuevas competencias, tecnologías, modalidades de trabajo y de interacción entre los grupos de trabajo y con la comunidad en general, así como los retos a los que nos enfrentamos en el sector deportes originados por las restricciones de actividades individuales y grupales a causa de la pandemia del COVID-19, esto nos permitió desarrollar una nueva metodología, que nos hizo concluir que ante toda planeación es necesario tener otra alternativa.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	Se pudo haber afectado: El cumplimiento de metas La motivación hacia el programa La credibilidad e imagen institucional.	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Gabriel Berdugo Peña	Fecha del reporte: 26/11/20

LECCIÓN 8

	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes
	Secretaria de Salud	Funcionarios de la Oficina de Atención en Salud
	OFICINA	
	Servicio de Atención a la Comunidad	
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		FECHA: 26/11/20
Nombre de la Lección	Conocimiento de la población objetivo	Nro. 015
Nombre Persona que registra la L.A.	Xenia Morelos - Emma Campo	Cargo: Profesional Universitario
1. Describa brevemente la situación	<p>Ante la emergencia sanitaria generada por la pandemia del COVID-19 en las diferentes localidades del Distrito Barranquilla, entre los meses Junio y julio del presente año, se registró un aumento de contagios con un porcentaje de un 73% en las peticiones, quejas, reclamos y soluciones (PQRS), recibidas por la Oficina Servicio de Atención a la Comunidad (SAC) a través de las Juntas Administradoras Locales, Juntas de Acción Comunes, COPACOS, líderes comunitarios y usuarios, los cuales destacaron que debido al cambio de atención a la modalidad virtual no podían acceder a los servicios de salud ante la presencia de sintomatología de virus, controles de diferentes patologías y continuidad de tratamientos de las enfermedades crónicas, así como el desconociendo de las rutas de atención en salud disponible en su Entidad Administradora de Plan de Beneficio (EAPB). Asimismo, esta situación se agudizó producto del rechazo de la población y estigmatización para el ciudadano que era un caso probable o comprobado de COVID-19, lo que lo colocaba en una situación de vulneración y acciones hostiles, producto del mal manejo en las noticias, creando una situación de stress y violencia que incidía en la salud mental de las comunidades y familias afectadas, así como la negación a participar en las jornadas de vigilancia epidemiológica, por lo que era necesario la sensibilización y educación comunitaria sobre esta pandemia.</p>	
2. Describa la causa o la raíz del problema	<p>Entre los resultados arrojados por las PQRS, se destacó que la población adulta fue la más afectadas, debido a que tradicionalmente realizaban sus gestiones de forma presencial en las Instituciones de Prestadoras de Salud (IPS Entidad Administradora de Planes Beneficio, EAPB); dada a las nuevas medidas adoptadas ante la pandemia, no tenían acceso, ni conocimiento de los procesos virtuales para acceder a los servicios de salud. Esto trajo como consecuencia las siguientes situaciones derivadas de la pandemia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de casos Aumento de fallecidos por el COVID y otras patologías no atendidas de forma oportuna. Hacinamiento en las Instituciones Prestadoras de Salud Colapso de las urgencias en las Instituciones Prestadoras de Salud Riesgo de contagio a más comunidades Tratamientos suspendidos y los seguimientos a los programas de preventivos, no entrega de medicamentos 	

<p>3. Describa las acciones tomadas</p>	<p>La Secretaría de Salud del Distrito en alianza con algunas EPS que operan en Barranquilla y la IPS Mi Red, desarrollaron un plan de intervención integral y selectivo, para frenar la propagación del COVID-19 en 15 barrios de la ciudad, donde se han identificado mayores casos de la enfermedad. Para ello, se establecieron acciones en la que los líderes comunitarios en salud que se encontraban en los sectores se vincularon de acuerdo con lo emanado por el Ministerio de Salud en la Política de Participación Sociales en Salud en la resolución 2063del 2017. Para ello, se implementaron las siguientes intervenciones</p> <p>Educativa y preventiva: a cargo de los caminantes de la salud que realizaron actividades de sensibilización casa a casa para reforzar el autocuidado y hacer entrega de kit de EPP; asimismo, se hizo búsqueda activa de casos, caracterización y preparación a la comunidad sobre el cerco epidemiológico que se realizaría en su comunidad.</p> <p>Comunicativa: se desplegaron estrategias en medios de comunicación masivos y redes sociales, para fortalecer acciones que permitieran un cambio de comportamiento de la comunidad frente a la pandemia, a partir de la campaña: “Depende de ti, que no se te pegue”.</p> <p>Interinstitucional: las 7 EPS que participaron en esta alianza, realizaron visita a las viviendas donde hay identificados estos casos positivos, para hacer una segunda toma de muestras de acuerdo al protocolo y a los contactos estrechos que no se habían hecho prueba; de igual forma, se realizó seguimiento a los pacientes hasta su proceso de recuperación.</p> <p>Asistencial- Prestacional: se le garantizo ayuda alimentaria a la familia, mientras el paciente se encontraba en aislamiento y de presentarse condiciones no adecuadas para el cumplimiento de este aislamiento en casa (hacinamiento), se procedió al traslado de un albergue. Seguimiento y control a los casos y familias afectadas por el COVID-19</p>
<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>Entre los resultados obtenidos, se pueden destacar:</p> <p>Se atendieron alrededor de 500 familias en forma directa.</p> <p>Abordaje de 15 barrios (La Playa, Las Américas, Buena Esperanza, Sierrita, Siape, Ciudadela 20 de Julio, San Roque, San José, Simón Bolívar, Las Nieves, Santo Domingo, Rebolo, San Salvador, 7 de Abril, Carrizal).</p> <p>Se Redujo los casos de COVID- 19 de la pandemia, especialmente en los barrios con más casos positivos de Covid-19.</p> <p>Se edificaron otras patologías</p> <p>Se fortaleció la confianza en las instituciones de salud,</p> <p>Los líderes en salud con su acompañamiento y apoyo permitieron que la comunidad acceda a las pruebas.</p> <p>Dio origen al diseño e implementación de otras estrategias para la atención, mitigación y prevención de la pandemia</p>

<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>Producto de este esta experiencia, quienes participamos en este proceso, logramos reconocer y valorar: La importancia de la articulación con la comunidad, para lograr los objetivos de los programas y proyectos a implementar. El aprendizaje de la virtualidad como herramienta para mejorar los procesos; el desarrollo de la estrategia ha empoderado a los líderes y usuarios de las herramientas de comunicaciones. Ampliación de la participación de las organizaciones sociales en las localidades, así como reconocer que las necesidades de cada población son diferentes. La pandemia evidencio la solidaridad y compromisos en su comunidad se destacaron de acuerdo con la necesidad presentada. Se fortaleció la política de participación social, destacando su importancia para el abordaje de las diferentes situaciones y emergencias sanitarias, por lo que debe retomarse en otros casos como el dengue. Permitió una mejor recepción de los equipos de trabajo de las distintas EAPB, lo que contribuyó al objetivo de establecer un cerco epidemiológico.</p>
<p>6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado</p>	<p>El desarrollo de la estrategia, presento las siguientes amenazas y dificultades: No se contaba con una cultura para el manejo de herramientas virtuales, por lo que se debió impulsar un proceso de aprendizaje colectivo que permitiera mantener los canales de comunicación entre los diferentes actores participantes de la estrategia. Los usuarios, líderes y comunidad en general, no tenían credibilidad para acceder a las ofertas de servicios ofrecidas en las actividades programadas, lo que incidió en principio a la poca participación de los ciudadanos. Dificultad para el abordaje de la población en los barrios programados por la desinformación de los diferentes medios.</p>
<p>Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".</p>	
<p>¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>Responsable del reporte</p>	<p>Humberto Mendoza Charris</p> <p>Fecha del reporte: 26/11/20</p>

LECCIÓN 9

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes	
	SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN	- Oscar Abril - Juan Alvarado - Ana Páez - Jessica Bermúdez - Ramón Quintero - Luis Monroy - Ivan Verbel - Dann Payares	
	OFICINA		
	Oficina de Planeación Socio Económica e Inversiones		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2021/01/02
Nombre de la Lección	NOTAS TÉCNICAS Y ELABORACIÓN DE POLICY BIEF COMO ESTRATEGIA DE CONSERVACIÓN DE LOS APRENDIZAJES Y MEMORIA INSTITUCIONAL	Área:	Nro. 01
Nombre Persona que registra la L.A.	LUIS ARMANDO GELVEZ ACEVEDO	Cargo:	Asesor de Despacho
1. Describa brevemente la situación	<p>El Distrito de Barranquilla lleva 14 años en una senda de crecimiento y mejora institucional que se refleja en inmuebles aprendizajes y logros en cuanto a lo administrativo y gestión pública se refiere. No obstante, una porción importante del conocimiento organizacional se ha conservado y gestionado en las prácticas y saberes de los funcionarios y contratistas, sin que quede debidamente sistematizado, formalizado y conservado en una memoria institucional.</p> <p>En lo particular los saberes y quehaceres, especialmente en lo operativo, de algunos procesos se han conservado en lo que se denomina conocimiento tácito, no codificado, y que se mantienen y transmite por medio de prácticas informales entre las personas. Claramente el Sistema de Gestión de Calidad permite conservar parte del conocimiento institucional, pero otra parte de este conocimiento no se sistematiza y ni conserva, y tiene el riesgo de perderse con ausencia de las personas que los conservan.</p> <p>La experiencia y conocimiento de manejar la crisis como el COVID, la exitosa experiencia del programa de Titulación de predios, o la memoria de participación ciudadana de formulación del Plan de Desarrollo, son ejemplos de cómo este conocimiento puede ser codificado y sistematizado en documentos de trabajo, notas técnicas y Policy Brief.</p> <p>Mediante la sistematización de experiencias, la documentación de políticas públicas y en general de la creación de memorias institucionales la Secretaría de Planeación hace un aporte para consolidar una base de conocimiento de la entidad.</p>		
2. Describa la causa o la raíz del problema	<p>La falta de una cultura del registro y sistematización de experiencias, así como la no conciencia de la importancia de estas acciones en la cultura organizacional, de las entidades públicas en general, hace que se presenten estas circunstancias.</p>		

<p>3. Describa las acciones tomadas</p>	<p>1) Conformación de un equipo de trabajo que dedica parte de su tiempo a la recolección, sistematización y codificación del conocimiento organizacional a manera de notas técnicas, policy Brief e informes.</p> <p>2) El desarrollo de notas técnicas, policy Brief e informes como mecanismo institucional para sistematizar y conservar saberes y la memoria institucional.</p> <p>3) La publicación y puesta a disposición de la organización, y del público en general, las experiencias y aprendizajes sistematizados y disponibles en la página web de la Alcaldía</p>
<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>Resultado son los siguientes documentos:</p> <p>BARRANQUILLA EN CIFRAS Estructura económica y el reto de formular una estrategia de ciudad pertinente.</p> <p>BARRANQUILLA EN CIFRAS La economía barranquillera dentro del contexto nacional. Resumen de la situación económica de Colombia en 2017 y las proyecciones para 2018.</p> <p>CANALIZACIÓN DE ARROYOS Ejemplo de financiación de obras de infraestructura para construir ciudades resilientes en el contexto del cambio climático.</p> <p>CARTILLA COVID 1 Todo lo que necesitas saber para combatir el covid-19 en Barranquilla.</p> <p>CARTILLA COVID 2 Cartilla covid para JAC y JAL Todo lo que necesita saber una persona del covid y las rutas de atención en Barranquilla.</p> <p>ANUARIO ESTADISTICO 2020 Compilación estadística de indicadores socioeconómicos del Distrito.</p> <p>Nota técnica # 1 COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE POSITIVIDAD Y SU USO COMO ALERTA TEMPRANA EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA</p> <p>Nota técnica # 2 CARTERA DE CRÉDITO DE VIVIENDA Y OPERACIONES DE LEASING HABITACIONAL EN BARRANQUILLA EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2020.</p> <p>nota técnica # 3 CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA VIS, VIP Y NO VIS EN BARRANQUILLA Y ÁREA URBANA DE BARRANQUILLA.</p> <p>Nota técnica # 4 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO RECIENTE DEL ÁREA CULMINADA DE EDIFICACIONES DE USO RESIDENCIAL EN EL PERIODO 2016I – 2020II</p> <p>Nota técnica # 5 TITULACIÓN DE VIVIENDA EN BARRIOS DE ORIGEN INFORMAL EN BARRANQUILLA. UN RECUENTO HISTÓRICO.</p> <p>Nota técnica # 6</p>

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

5. Describa la lección aprendida (L.A.)	La sistematización de la información y las experiencias permiten por una parte conservar la memoria institucional, pero al mismo tiempo sirven de base para el trabajo ejecutivo de la secretaría en la definición de los programas y en la rendición de cuentas con las entidades y ciudadanos.	
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización que se pudo haber afectado	El no desarrollar una cultura de la sistematización de la memoria institucional hace que se corra riesgo de perder saberes (ya no serían tácitos porque estarían explicitados en un documento) para el buen desarrollo de los procesos institucionales.	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	JUAN MANUEL ALVARADO Secretario Distrital de Planeación	Fecha del reporte: 2021/01/02

LECCIÓN 10

ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA		Participantes	
	DESPACHO DEL ALCALDE DISTRITAL		Equipo Gerencia de Control Interno de Gestión	
	OFICINA			
	Gerencia de Control Interno de Gestión			
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2021/08/31	
Nombre de la Lección	AUDITORIAS REMOTAS	Área	Nro. 16	
Nombre Persona que registra la L.A.	YULY PATRICIA CAREY MARCHENA	Cargo:	Profesional Especializado	
1. Describa brevemente la situación	La Gerencia de Control Interno de Gestión presentó demoras en los tiempos de ejecución del Programa de Auditoría de la vigencia 2020, con ocasión de la emergencia sanitaria por COVID 19, toda vez que no se contaba con un plan de contingencia que permitiera la realización de las auditorías y seguimientos programados. Esto aunado a los inconvenientes tecnológicos que en su momento presentaba la entidad, por no contar con herramientas tecnológicas que permitieran el normal funcionamiento del proceso.			
2. Describa la causa o la raíz del problema	La emergencia sanitaria por COVID 19, situación a nivel mundial, que inició en el país en marzo de 2020, que conllevó a las diferentes medidas tomadas por el Gobierno Nacional para contrarrestarla, como el aislamiento obligatorio que ocasionó restricciones de movilidad y contacto físico y, a los funcionarios, a realizar trabajo en casa.			
3. Describa las acciones tomadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorías por parte de la Gerencia de Control Interno de Gestión, a través de las herramientas tecnológicas con que cuenta la entidad. 2. Elaboración de la Guía de Auditorías Remotas, la cual hace parte del proceso de Evaluación y Control de la Gestión. 			
4. Describa los resultados obtenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorías virtuales, a través de herramientas tecnológicas disponibles. 2. Cumplimiento del Programa de Auditoría 2020. 3. Oportunidad de mejora para el proceso de Evaluación y Control a la Gestión. 4. Uso de nuevas herramientas tecnológicas, por parte de los funcionarios de la Gerencia de Control Interno de Gestión, para ejecutar auditorías. 			
5. Describa la lección aprendida (L.A.)	<p>Identificar los riesgos de auditoría, que permitan tomar acciones en caso de situaciones imprevistas, que conlleven al incumplimiento del Programa de Auditoría aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.</p> <p>Uso de nuevas herramientas tecnológicas, por parte de los funcionarios de la Gerencia de Control Interno de Gestión, para ejecutar auditorías.</p>			
6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	<ul style="list-style-type: none"> · Posible Incumplimiento del Programa de Auditoría, aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. 			
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".				

Aprendizaje Organizacional:

Caso Lecciones Aprendidas Alcaldía de Barranquilla

¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	BELKA GUTIERREZ ARRIETA Gerente de Control Interno de Gestión	Fecha del reporte: 2021/08/31

LECCIÓN 11

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA		Participantes
	SECRETARÍA JURÍDICA		Adalberto Palacios Barrios
	OFICINA		
	NO APLICA		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2021/09/22
Nombre de la Lección	IMPORTANCIA DEL MANEJO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN JURÍDICA	Área:	Nro. 17
Nombre Persona que registra la L.A.	ADALBERTO PALACIOS BARRIOS	Cargo: Secretario Jurídico	
1. Describa brevemente la situación	<p>De conformidad con el Decreto Acordal No. 0801 del 7 de diciembre de 2020 POR EL CUAL SE ADOPTA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL DISTRITO ESPECIAL, INDUSTRIAL Y PORTUARIO DE BARRANQUILLA, la Secretaría Jurídica es responsable del proceso de apoyo a la Gestión Jurídica, por ello ejerce las funciones en lo relacionado con la representación judicial, extrajudicial, de policía y administrativa, aplicando normas que defiendan los intereses del Distrito Especial Industrial y Portuario de Barranquilla, en los diferentes procesos judiciales. Actividades que durante el 2020 requirieron del diseño de una estrategia interna dentro del plan general de modernización por lo que se hizo necesario apropiarse de la implementación de herramientas tecnológicas que ayudaran al manejo de la información de procedimientos que se llevan en la secretaria</p> <p>En cuanto a la representación judicial, asumiendo los riesgos que trajo consigo la pandemia que nos impuso la virtualidad en el sistema judicial, resultó necesario y prioritario reforzar la plataforma web lupa control, depurando la base de procesos activos, añadiendo un módulo de seguimiento donde los abogados externos a través de códigos de validación puedan ir documentando el expediente, y precisar fechas y datos relevantes; del mismo modo se añadieron módulos para el manejo de los expedientes sancionatorios urbanísticos y salud que atiende la secretaría jurídica en segunda instancia, trayendo consigo la ventaja adicional, para propósitos de seguridad jurídica, y es que estas tecnologías conservan evidencia digital de todo el proceso de verificación, de principio a fin, al mismo tiempo nos permiten tener información veraz de lo actuado por los defensores.</p> <p>Así, mismo la secretaría jurídica se enfrentó durante los tres primeros meses del 2020 al bajo cumplimiento de los trámites de las PQRS, debido a la falta de integración de los documentos que entraban por medio de la herramienta sigob con los documentos salientes que cada funcionario tramitaba desde su casa, por lo que era necesario un control de cumplimiento de indicadores y mejorar los resultados.</p>		

<p>2. Describa la causa o la raíz del problema</p>	<p>Durante los meses de enero al mes de abril de 2020, la secretaria Jurídica presentó bajos índices de cumplimiento en el trámite de las PQRSD, asignadas vía SIGOB, por lo cual se realizó un diagnóstico referido a la validación de trámite de cumplimiento de PQRSD durante vigencias anteriores y la trazabilidad estadística con el fin de adoptar acciones correctivas.</p> <p>Observamos en el diagnostico algunos aspectos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El desconocimiento del manejo de la herramienta tecnológica, - Bases con datos incompletos, - Mal manejo en el seguimiento de la correspondencia y falta de registro de la información en las bases de datos. - Retrasos en las respuestas oportunas de las peticiones, quejas y reclamos que vía SIGOB llegan a la secretaria para su diligenciamiento en los términos de ley. - Reparto interno erróneo. La petición es remitida para proyección de respuesta a la secretaria , sin tener la competencia funcional para emitir la respuesta al derecho de petición. - Ausencia de clasificación previa. Las peticiones tienen una clasificación con diferentes términos legales para su respuesta, este aspecto no es tenido en cuenta al remitir la petición a las diferentes secretarías de la administración, lo que no permite controlar el plazo máximo de entrega
<p>3. Describa las acciones tomadas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lo primero fue realizar un diagnóstico a efectos de identificar las causas que generaban el incumplimiento, y elaborar un plan de acción. Actividades del Plan : 2. Definir compromisos individuales para los funcionarios y o contratistas encargados del trámite administrativo de las respuestas PQRSD que se recibían en la secretaria vía SIGOB. 3. Realizar tres jornadas de reinducción sobre la herramienta SIGOB con el acompañamiento de la oficina de Gestión documental. 4. Conformación de un equipo operativo de seguimiento al cumplimiento de las PQRSD, integrado por 1 funcionario y /o contratista de cada uno de los grupos internos de trabajo un total de 6, cuya comunicación es permanente a través de un WhatsApp. 5. Reforzamos el concepto de Herramienta tecnológica, al mismo tiempo que diseñamos una base de datos en Excel interactiva con el fin no solo de almacenar datos, si no también nos permitiera procesarlos, organizarlos, clasificarlos y modificarlos cuando y como deseemos, y de esta manera tener estadísticas del cumplimiento de indicadores vinculantes al SIGOB. 6. Articulamos el ejercicio a manera de rediseño de la tabla dinámica con los funcionarios de la Gerencia de las Tics , convirtiéndola en un prototipo de herramienta de apoyo , realizamos el piloto de trabajo o periodo de prueba durante cuatro (4) meses, avanzamos en los respectivos ajustes, hasta perfeccionar la herramienta anclada en un servidor enlazada a través de link validado con contraseñas individuales de los funcionarios responsables en la secretaria desde la recepción del documento vía SIGOB, alistamiento y salida de la respuesta de la secretaria al peticionario. 7. Bajo la supervisión de los ingenieros de apoyo validamos el piloto de prueba en el mes sexto.

<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>Resultado o producto: Un prototipo de herramienta tecnológica, diseñada por nuestro equipo operativo con el apoyo de ingenieros de la gerencia de las Tics, realizamos el piloto y hoy contamos con un link en el servidor que nos permite trabajar en línea de forma ágil y dinámica, facilitando el seguimiento y validación en tiempo real de la trazabilidad de las PQRSD que se reciben y tramitan en la secretaria, es decir conservamos la línea de tiempo desde su llegada hasta su destino final.</p> <p>Nos permite tener la trazabilidad de las PQRSD recibidas y tramitadas, conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria a lo largo del procedimiento y los responsables de cada punto de inflexión, por ello consideramos que la trazabilidad sirve para mejorar la calidad del proceso jurídico.</p> <p>Conforme a lo anterior, gracias a la implementación de la herramienta podemos tener datos estadísticos comparativos en tiempo real, información cronológica de situaciones jurídicas, realizar análisis de comportamiento de las Respuestas de las PQRSD en términos de eficiencia y efectividad, así como el análisis de causas y subcausas de la correspondencia que se tramita en la dependencia.</p>		
<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>Evidenciamos que a partir de, la adopción de una estrategia planificada como acción de mejora, utilizando herramientas tecnológicas y un seguimiento obtuvimos en seis meses resultados satisfactorios, lo cual demuestra que si es posible y funciona combinar el cambio de paradigmas y sentido de responsabilidad.</p>		
<p>6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado</p>	<p>El proceso que se vio amenazado fue la gestión jurídica, en lo referente a las acciones de tutelas, por cuanto un mal manejo o no responder a tiempo una petición puede acarrear consecuencias jurídicas graves como una investigación disciplinario o un arresto por un desacato.</p>		
<p>Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".</p>			
<p>¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>			
<p>Responsable del reporte</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <p>ADALBERTO PALACIOS BARRIOS Secretario Jurídico</p> </td> <td style="width: 40%;"> <p>Fecha del reporte: 2021/09/22</p> </td> </tr> </table>	<p>ADALBERTO PALACIOS BARRIOS Secretario Jurídico</p>	<p>Fecha del reporte: 2021/09/22</p>
<p>ADALBERTO PALACIOS BARRIOS Secretario Jurídico</p>	<p>Fecha del reporte: 2021/09/22</p>		

LECCIÓN 12

	SECRETARÍA/GERENCIA		Participantes
	SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA		Funcionarios de la Gerencia de Gestión de Ingresos
	OFICINA		
	Gerencia de Gestión de Ingresos		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2021/03/15
Nombre de la Lección	CONTROL EN LA GESTIÓN DE PQRS RECIBIDOS EN SIGOB A TRAVÉS DEL SIT	Área:	Nro. 05
Nombre Persona que registra la L.A.	DIANA HERNANDEZ	Cargo: Tecnico operativo	
1. Describa brevemente la situación	<p>Actualmente la herramienta institucional para la recepción de pqrs es SIGOB, no obstante, en la GGI desde el año 2008 se ha venido trabajando con el Sistema de Información Tributaria – SIT, la cual permite validar la trazabilidad los radicados interpuesto por cada contribuyente, situación que no es posible verificar con Sigob puesto que solo registra el emisor de la solicitud, y no tiene como parámetro de registro los contribuyentes.</p> <p>Gracias a esta situación, en el 2020 se recibieron por Sigob muchas solicitudes repetidas y fue un poco complejo validar que cada solicitud que requería ajuste en el Sit se aplicara de manera única</p>		
2. Describa la causa o la raíz del problema	<p>EL riesgo de aplicar más de una vez un ajuste y/o emisión de actos administrativos requerido por los contribuyentes, los cuales radicaron varias veces sus peticiones</p>		
3. Describa las acciones tomadas	<p>Sit</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de pqrs de la GGI por el enlace y distribución a los enlaces de cada Grupo (Cobro, Discusión Tributaria, Fiscalización, Recaudo) 2. Revisión por cada enlace de Grupo <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Traslado a funcionario asignado para dar respuesta a solicitudes de información en Sigob 2.2. Radicación de las solicitudes que ameriten gestión - concepto en el Sit 2.3. Traslado de pqrs radicados en el sit a través de Sigob a funcionario asignado según radicado en el Sit 3. Gestión de pqrs en Sigob y en el Sit por parte de los funcionarios asignados 		
4. Describa los resultados obtenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respuesta inmediata a las solicitudes de información 2. Registro en el Sit de las peticiones recibidas por parte de los contribuyentes y descripción de la gestión realizada 3. Registro de los ajustes y/o actos administrativos emitidos a los contribuyentes por cada solicitud 4. Anulación de riesgo de aplicar los ajustes requeridos mas de una vez 		

<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>Es importante llevar registro de las solicitudes y los ajustes y actos administrativos emitidos por contribuyente en un mismo sistema de información para evitar el riesgo de aplicarlos más de una vez. De igual manera no todo lo que se recibe por Sigob amerita la gestión pertinente de un pqrs, se recibe muchas solicitudes de información que se pueden contestar rápidamente mejorando el registro de los tiempos de respuesta.</p>	
<p>6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado</p>	<p>Afectación de la cartera de los contribuyentes en cuanto a la aplicación de los ajustes y emisión de actos administrativos.</p>	
<p>Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".</p>		
<p>¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>		
<p>Responsable del reporte</p>	<p>FIDEL CASTAÑO DUQUE Gerente de Gestión de Ingresos</p>	<p>Fecha del reporte: 2021/03/15</p>

LECCIÓN 13

 ALCALDÍA DE BARRANQUILLA	SECRETARÍA/GERENCIA		Participantes
	SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO		William Estrada - Jefe de la Oficina de Inspecciones y Comisarias
	OFICINA		
	Oficina de Inspecciones y Comisarías		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2021/07/13
Nombre de la Lección	DESCARGOS DE COMPARENDOS DE LA POLICÍA METROPOLITANA DE BARRANQUILLA	Área:	Nro. 11
Nombre Persona que registra la L.A.	EDILDA DIAZ AGUIRRE	Cargo: Técnico operativo	
1. Describa brevemente la situación	Que mediante el Decreto 1168 de 2020, el Gobierno nacional impartió instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público, implementando la medida aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable. Que en atención a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y del Gobierno nacional, y considerando que el brote del coronavirus COVID-19, dada su capacidad de modificarse, agravarse, reproducirse en otros territorios y poblaciones o perpetuarse, lesiona bienes jurídicos individuales como la vida, la integridad personal, la subsistencia digna, la salud y de igual forma afecta bienes jurídicos colectivos como la prestación del servicio público esencial a la salud		
2. Describa la causa o la raíz del problema	El Alcalde de Barranquilla expidió Decreto donde se regula la fase de aislamiento selectivo, distanciamiento individual responsable y reactivación económica segura en el Distrito de Barranquilla. Todas las personas deberán cumplir con los protocolos de bioseguridad del comportamiento ciudadano en el espacio público para la disminución de la propagación de la pandemia y la disminución del contagio en las actividades cotidianas, expedidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y la Administración distrital de Barranquilla. <ul style="list-style-type: none"> · Las personas o entidades que violan las medidas decretadas a nivel nacional o territorial y que se encuentran establecida dentro de la ley 1801 de 2016, relacionados con los comportamientos contrarios a la convivencia. · De acuerdo con los comparendos impuestos por la Policía Metropolitana de Barranquilla. La asistencia de forma presencial a los ciudadanos en la Inspecciones de Policía para tramitar realizar los descargos o razones que no fueron tenida en cuenta por la policía en el momento de la imposición de la medida correctiva		

<p>3. Describa las acciones tomadas</p>	<p>Medidas preventivas y de mitigación para reducir la exposición y contagio por infección respiratoria aguda causada por el sars-cov-2 (covid-19), la Alcaldía de Barranquilla estableció a través de la página web de la alcaldía un link donde el ciudadano puede ingresar directamente y realizar los descargos si no está conforme con la imposición de un comparendo de la Policía Metropolitana de Barranquilla, puede diligenciar el siguiente formulario explicando las razones que considera no fueron tenidas en cuenta. Así mismo, podrá agregar cualquier tipo de documento o archivo que demuestre su explicación. Si el número de la inspección de Policía no sale en el comparendo, puede consultarlo en: https://svcnpc.policia.gov.co/PSC/frm_cnp_consulta.aspx o en los números 3183517204 y 3244105376, ya sea por llamada o WhatsApp.</p>
<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>Agilización en el tramite sancionatorio de los comparendos impuestos por la policía metropolitana de Barranquilla</p>
<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>El uso de herramientas tecnológicas, al alcance de la ciudadanía en general, permitio dar solución al problema, lográndose prestar un servicio oportuno al ciudadano/cliente.</p>
<p>6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado</p>	<p>Una amenaza que se evidencio fue la exposición de contagiarse por el (Covid-19) personal adscrito a las inspecciones de policía y la ciudadanía que recurría para presentar o asistir a los descargos de los comparendos. Otra amenaza detectada era transportarse el ciudadano infractor a la inspección de la localidad correspondiente donde se le impuso el comparendo y en muchas ocasiones no era la localidad de su residencia</p>
<p>Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".</p>	
<p>¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>Responsable del reporte</p>	<p>WILLIAM ESTRADA Jefe Oficina de Inspecciones y Comisarias</p> <p>Fecha del reporte: 2021/07/13</p>

LECCIÓN 14

	SECRETARÍA/GERENCIA		Participantes Alejandra Sánchez, Elkin Sánchez, José Meneses Laura Orozco
	SECRETARÍA DISTRITAL DE COMUNICACIONES		
	OFICINA		
	Oficina de Prensa del Despacho del Alcalde		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2022-07-27
Nombre de la Lección	FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN BOT CONVERSACIONAL	Área:	Nro. 07
Nombre Persona que registra la L.A.	Laura Orozco	Cargo:	Profesional Universitario
1. Describa brevemente la situación	Desde la Secretaría de Comunicaciones se identificó la necesidad de fomentar un contacto permanente con el cliente interno, de modo que se pueda orientar y responder a sus principales inquietudes 24/7 a través de la incorporación de una plataforma digital, en donde se propicie un dialogo cercano y personalizado.		
2. Describa la causa o la raíz del problema	Los canales existentes no daban abasto a la demanda de información y orientación de los servidores, es decir el correo institucional recibía solicitudes que tardaban en ser resultas, mientras se realizaba trazabilidad de estos. Igualmente sucedía con la mensajería instantánea recibida por WhatsApp.		
3. Describa las acciones tomadas	Identificación de las principales consultas de los servidores. Creación de un chatbot conformado por un menú con los principales temas identificados. Validación de la operatividad. Lanzamiento del proyecto. Identificación de un inventario de trámites que permita minimizar procesos y tiempos de comunicación entre los servidores y la entidad. Sostenimiento del proyecto, por medio de la incorporación de nuevas herramientas o funciones más dinámicas.		
4. Describa los resultados obtenidos	Identificación de las principales consultas de los servidores. Creación de un chatbot conformado por un menú con los principales temas identificados. Validación de la operatividad. Lanzamiento del proyecto. Identificación de un inventario de trámites que permita minimizar procesos y tiempos de comunicación entre los servidores y la entidad. Sostenimiento del proyecto, por medio de la incorporación de nuevas herramientas o funciones más dinámicas.		
5. Describa la lección aprendida (L.A.)	Implementación de un nuevo canal de comunicación interno que permita fortalecer la relación con los servidores de la Alcaldía de Barranquilla, fomentar la cercanía y el trato personalizado.		

6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado	La resistencia al cambio, cuando algunos servidores se reusan a implementar la nueva herramienta por estar acostumbrados a otros medios.	
Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".		
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Responsable del reporte	Miguel Lozano Secretario de Comunicaciones	Fecha del reporte: 2022/07/27

LECCIÓN 15

	SECRETARÍA/GERENCIA	Participantes	
	SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO	Ricardo Plata Sarabia Vilma Insignares Castilla Geovani Manzano Sanchez Equipo enlaces oficinas	
	OFICINA		
PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			FECHA: 2022-11-17
Nombre de la Lección	FORTALECIMIENTO EN LA FORMULACIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA SDDE.	Área:	Nro. 20
Nombre Persona que registra la L.A.	Geovanni Manzano	Cargo:	Profesional Especializado
1. Describa brevemente la situación	<p>A través del acuerdo 001 de 2020, se adoptó el Plan de Desarrollo de la Alcaldía Distrital de Barranquilla "Soy Barranquilla", en el cual se establecieron los programas, proyectos y metas a cargo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico relacionados con la promoción del desarrollo económico local en forma articulada con el sector privado y la sociedad civil a través de la ejecución de programas y proyectos en las áreas de empleo, emprendimiento, turismo, asuntos portuarios, cooperación internacional, competitividad e innovación. En este proceso de planeación estratégica se fijaron veinte siete (27) proyectos en el Plan de Desarrollo Distrital como responsable o con participación de la secretaria y cuarenta y cinco (45) Indicadores de producto.</p> <p>Así mismo, por medio del artículo 55 del Decreto Acordal 0801 de 2021, se estableció la estructura orgánica de la administración central del distrito especial, industrial y portuario de Barranquilla, las funciones primarias y secundarias de la dependencia y sus oficinas adscritas correspondientes a la Oficina de Asuntos Portuarios, Oficina de Competitividad e Innovación, Oficina de Turismo Oficina de Relaciones Internacionales, Oficina de Inclusión y Desarrollo Productivo.</p> <p>En este sentido, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico cuenta con un amplio ámbito de actuación para el cumplimiento de su misionalidad que se soporta significativamente en el diseño, operación y evaluación de proyectos de inversión como el medio por el cual se apalanca la concreción de los objetivos estratégicos institucionales en materia económica en el marco del plan de desarrollo distrital 2020-2023.</p> <p>Por último, el Departamento Nacional de Planeación con el objetivo de optimizar el funcionamiento del ciclo de la inversión pública de todos los niveles y fuentes de financiación, soportada en el marco normativo entre los que se encuentra la Ley 152 de 1994, el Decreto 1082 de 2015 entre otros, y a través de la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, ha venido dando directrices, herramientas tecnológicas y metodológicas tendientes a fortalecer las operaciones y procesos</p>		

	<p>del ciclo de vida de los proyectos de inversión de nación y territorio en cuanto a la formulación y presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal, ejecución y operación y evaluación posterior. Consciente de estos requerimientos y responsabilidades, bajo el liderazgo del secretario Ricardo Plata Sarabia, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico ha venido incorporando mejoras paulatinas en las etapas de formulación y seguimiento de los proyectos a cargo de la dependencia entendidas como buenas prácticas ya reconocidas y replicables al interior de la entidad</p>
<p>2. Describa la causa o la raíz del problema</p>	<p>Aunque pueden existir diferentes factores que pudiesen dar origen a la problemática después del análisis realizado por el equipo de trabajo, la secretaría estableció cómo causa principal relacionada a los "metodos", debido a la limitada estandarización de las metodologías e instrumentos requeridos para la gestión en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos desarrollamos en la entidad.</p>
<p>3. Describa las acciones tomadas</p>	<p>Limitada estandarización de las metodologías e instrumentos requeridos para la gestión en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos desarrollamos en la entidad. Debilidades en la verificación de condiciones y aplicación de criterios de viabilidad de los proyectos por parte del administrador del banco de proyectos institucional. Debilidades en la aplicación metodologica en el analisis, determinación y evaluación de las poblemticas y magnitudes en las que se fundamenta la necesidad del proyecto. Debilidades en los procesos de supervisión de la contratación que apalanca la ejecución de los proyectos.</p>
<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>SOLUCIÓN DADA AL PROBLEMA: 5.1 ETAPAS TRANSVERSALES AL CICLO DEL PROYECTO - Conformación equipo de proyectos: En este primer ámbito de actuación se identificó el personal de planta adscrito a la dependencia con experiencia y formación en gestión de proyectos. Así mismo, se analizó el Manual de Funciones y Competencias, además de los niveles jerárquicos conforme a la estructura interna, conformando a través de resolución el "Equipo de Estructuración, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico" con sus respectivas responsabilidades y funciones. A continuación, se muestra el organigrama del equipo. - Creación Share Point: Esta herramienta tecnológica de Microsoft es usada por la dependencia como un lugar de trabajo colaborativo en línea seguro donde se almacena, organiza y comparte información desde cualquier dispositivo para la gestión de los proyectos a cargo de la secretaria. Cuenta con una página principal y una subpágina dedicada exclusivamente a los proyectos de inversión que actualmente cuenta con veintiséis (26) miembros activos.</p>

<p>4. Describa los resultados obtenidos</p>	<p>5.1 ETAPA DE FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño herramienta interactiva formulación de proyectos: Con el objetivo de facilitar el trabajo colaborativo entre los jefes de oficina, asesores y enlaces se diseñó herramienta de registro y validación de información de los proyectos, ajustada a un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación de los proyectos de inversión. Su estructura se fundamentó en la Metodología de Marco Lógico – MML y el sistema de información denominado Metodología General Ajustada - MGA. - Estandarización anexo técnico proyectos: Esta actividad consistió en estandarizar el Anexo Técnico del proyecto como buena práctica, con el objetivo de optimizar los procesos relacionados a la etapa de formulación de proyectos de inversión de la dependencia. Así mismo, se pretende contar con una herramienta de fácil uso, que permita al formulador del proyecto de inversión, lograr una coherencia lógica y conceptual dentro de proceso de estructuración de proyectos de inversión y definir criterios claros para la estructuración y viabilización de proyectos de inversión previo a su presentación a la Secretaria Distrital de Planeación. <p>5.2 ETAPA DE SEGUIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estandarización resumen ejecutivo: El objetivo principal de un resumen ejecutivo es comunicar los aspectos más significativos de la evolución completa de un proyecto dentro de su horizonte programado. Se pretende especificar claramente la justificación y motivación que conlleva a su formulación, así como los logros alcanzados (y por alcanzar) que para la fecha de elaboración del documento se puedan identificar, haciendo siempre uso de la información más actualizada y fácilmente disponible y verificable con la que cuenta la Secretaria de Desarrollo Económico. - Diseño formato ejecución obligaciones contractuales: Esta actividad tiene como objetivo fortalecer el reporte de las actividades desarrolladas por el personal de contrato vinculado a los proyectos de inversión a cargo de la secretaria. Para esto se identificaron los siguientes beneficios: <ol style="list-style-type: none"> a. Se clarifica la relación contractual con los objetivos y meta(s) fijadas en el plan de desarrollo. b. Se precisa la relación contractual con los productos fijados en el proyecto de inversión. c. Facilita la supervisión al contratista en cuanto el avance cuantitativo y cualitativo de las obligaciones contractuales. d. Permita monitorear conforme a la ejecución del contrato los entregables pactados en las obligaciones.
<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>A través del acuerdo 001 de 2020, se adoptó el Plan de Desarrollo de la Alcaldía Distrital de Barranquilla “Soy Barranquilla”, en el cual se establecieron los programas, proyectos y metas a cargo de la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico relacionados con la promoción del desarrollo económico local en forma articulada con el sector privado y la sociedad civil a través de la ejecución de programas y proyectos en las áreas de empleo, emprendimiento, turismo, asuntos portuarios, cooperación internacional, competitividad e innovación. En este proceso de planeación estratégica se fijaron veinte siete (27) proyectos en el Plan de Desarrollo Distrital como responsable o con participación de la secretaria y cuarenta y cinco (45) Indicadores de producto.</p>

<p>5. Describa la lección aprendida (L.A.)</p>	<p>Así mismo, por medio del artículo 55 del Decreto Acordal 0801 de 2021, se estableció la estructura orgánica de la administración central del distrito especial, industrial y portuario de Barranquilla, las funciones primarias y secundarias de la dependencia y sus oficinas adscritas correspondientes a la Oficina de Asuntos Portuarios, Oficina de Competitividad e Innovación, Oficina de Turismo Oficina de Relaciones Internacionales, Oficina de Inclusión y Desarrollo Productivo.</p> <p>En este sentido, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico cuenta con un amplio ámbito de actuación para el cumplimiento de su misionalidad que se soporta significativamente en el diseño, operación y evaluación de proyectos de inversión como el medio por el cual se apalanca la concreción de los objetivos estratégicos institucionales en materia económica en el marco del plan de desarrollo distrital 2020-2023.</p> <p>Por último, el Departamento Nacional de Planeación con el objetivo de optimizar el funcionamiento del ciclo de la inversión pública de todos los niveles y fuentes de financiación, soportada en el marco normativo entre los que se encuentra la Ley 152 de 1994, el Decreto 1082 de 2015 entre otros, y a través de la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, ha venido dando directrices, herramientas tecnológicas y metodológicas tendientes a fortalecer las operaciones y procesos del ciclo de vida de los proyectos de inversión de nación y territorio en cuanto a la formulación y presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal, ejecución y operación y evaluación posterior. Consciente de estos requerimientos y responsabilidades, bajo el liderazgo del secretario Ricardo Plata Sarabia, la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico ha venido incorporando mejoras paulatinas en las etapas de formulación y seguimiento de los proyectos a cargo de la dependencia entendidas como buenas prácticas ya reconocidas y replicables al interior de la entidad.</p>
<p>6. Señale que amenazas al proceso de la Organización se pudo haber afectado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de incumplimiento de las metas fijadas por la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico en el marco del plan de desarrollo distrital. - Hallazgos derivados por entes de control por el inadecuada gestión de los proyectos de inversión a cargo de la secretaria. - Posibilidad de intervenciones poco pertinentes, de bajo impacto o que no corresponden a las necesidades reales o expectativas de la ciudadanía y grupos de valor.
<p>Nota: Los datos recolectados en esta ficha serán tratados bajo lo dispuesto en la ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".</p>	
<p>¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes? Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	
<p>Responsable del reporte</p>	<p>Vilma Insignares Asesor</p> <p>Fecha del reporte: 2022-11-17</p>

