

Introducción

En el marco del objetivo de *Desarrollo organizacional* del Plan Institucional Cuatrienal de Investigación Ambiental (Picia 2019–2022), durante los años 2021 y 2022 el Instituto Humboldt formuló un plan de transformación y fortalecimiento de la capacidad institucional, acorde con las exigencias del entorno. A partir de este plan surgió la necesidad de repensar el funcionamiento del Instituto, en alineación con la estrategia. En el transcurso se identificaron dos principales retos. Por una parte, validar la agrupación de recursos técnicos, físicos, financieros y tecnológicos de forma más estratégica; por la otra, clarificar los roles y contar con un esquema para la diferenciación y el desempeño de los equipos de trabajo, incluyendo el desarrollo de capacidades organizacionales desde distintos frentes. Estos frentes incluyen el talento humano, la gestión por procesos, la consolidación y gestión del portafolio de proyectos, y el desarrollo de capacidades tecnológicas, los cuales buscan aportar tanto a los estándares de desempeño, como a la competitividad organizacional.

Objetivo

El objetivo principal de este documento es informar a todos los trabajadores acerca del plan de implementación a desarrollarse durante el 2023 en el marco del proyecto de desarrollo organizacional adelantado por el instituto, con el cual se pretende consolidar el modelo organizacional de desempeño y competitividad.

Si bien en virtud del proceso de intervención ordenada –que hace parte de la implementación del diseño organizacional – algunas actividades podrán verse alteradas temporalmente, mientras se revisa su alineación con la nueva estructura, el marco estratégico o el mapa de procesos, los trabajadores pueden contar con que este periodo es transitorio, adecuado y será informado con miras a su cumplimiento. El propósito final es por tanto fortalecer y no afectar el marco de competencias, compromisos y mandatos legales, misionales y de relacionamiento interno y externo del Instituto.

Alcance

El plan de implementación incluye a todas las personas que tienen vínculo laboral con el Instituto, que deben conocerla, cumplirla y aplicarla, en el marco de sus funciones.

Desarrollo

El Instituto llevó a cabo un proceso de análisis de la estructura actual, que le permitiera definir un nuevo diseño organizacional. Como resultado, la nueva estructura fue presentada y aprobada por la Junta Directiva en sesión del 25 de enero de 2023 y socializada el 7 de febrero de 2023 a todos los trabajadores. De manera complementaria, el Instituto se comprometió con un proceso de cambio en los ámbitos de la cultura, los procesos, la gestión de proyectos y el desarrollo del talento humano para la ejecución de su plan estratégico.

Entendiendo la nueva estructura organizacional como el primer pilar de la gestión del cambio institucional, los diferentes procesos institucionales serán intervenidos para su ajuste, mejora, cierre o cambio. Por esta razón, se ha diseñado un plan de implementación, con una duración de un año a partir de su socialización, que incluye metodologías para la transición y apropiación del nuevo enfoque en el desarrollo de las actividades de todos los trabajadores. Este cambio no será súbito y

unilateral, sino que responderá a un proceso concreto, concertado, progresivo y ordenado, de tal forma que se concentren los esfuerzos en cambiar los temas uno a uno y en las fechas establecidas, evitando que el Instituto asuma en riesgos en gestiones innecesarias y reprocesos. En consecuencia, el plan busca que se aborde el Instituto como un todo y no desde la gestión particular.

En el desarrollo de esta implementación, el mayor reto está centrado en hacer un despliegue planeado, que comunique oportunamente a cada equipo de trabajo la construcción realizada para consolidar esta estructura y en la apropiación de nuevos conceptos por parte del talento humano, así como en la contratación de los perfiles que se requieran, acordes con el crecimiento institucional, la alineación de los procesos actuales, el ajuste de los sistemas de información, el cambio cultural y la consolidación de los frentes antes mencionados (talento humano, gestión por procesos, consolidación y gestión del portafolio de proyectos, y desarrollo de capacidades y tecnologías), a la luz del desarrollo de la estructura de las capacidades organizacionales.

Adicionalmente el plan de implementación del diseño organizacional cuenta con seis fases de intervención:

1. Plan y despliegue de comunicaciones

- Definición general del plan de comunicación: identificación de las audiencias, mensajes clave para cada una, canales de difusión y objetivo central de la campaña de comunicación
- Vinculación de hitos clave del plan de implementación con la estrategia institucional y plan de comunicación
- Ejecución de comunicaciones institucionales, a través de nuestros canales (intranet, mail y reuniones)
- Ejecución de comunicaciones personalizadas respecto a responsabilidades, actividades, objetivos e indicadores de desempeño (mail, encuentros presenciales, reuniones uno a uno)

2. Gestión de los grupos de interés

- Selección del grupo de agentes de cambio
- Sesiones de formación enfocada a este grupo
- Detección y mapeo de principales grupos asociados a los cambios organizacionales
- Plan de acción para abordar a cada actor o grupo relevante para la implementación

3. Proceso de inducción

- Presentación para cada cargo (uno a uno) explicando: rol, responsabilidades, interacciones y rendición de cuentas
- Coordinación y ejecución de reuniones de involucramiento, con el objetivo de potenciar el relacionamiento con sus interacciones de trabajo

4. Gestión de formación y desarrollo

- Identificación de brechas e impactos en empleados actuales vs cargos (nuevos o replanteados)
- Diseño de plan de formación para nuevos cargos
- Diseño del plan de desarrollo para cierre de brechas identificadas
- Coordinación de capacitaciones respecto a: actividades esperadas del rol, conocimiento específico del área, herramientas tecnológicas y competencias y habilidades

5. Actualización de Procesos

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt

Somos el Instituto Nacional de la Biodiversidad

- Alineación de procesos a la estructura del Sigi
- Especificación de la codificación de documentos y tipos documentales
- Identificación y modelamiento del inventario de procesos con cada dueño y grupo de proceso
- Caracterización de procesos: objetivo, dueño de proceso, actores de proceso, entradas, salidas, políticas, riesgos, indicadores, acuerdos de nivel de servicio, reglas de negocio, factores clave de éxito.
- Definición de las herramientas de documentación que se usarán en el despliegue

6. Monitoreo Adopción

- Monitoreo continuo de la adopción de la implementación
- Ejecución de roles y responsabilidades por parte de nuevos cargos y cargos modificados

Responsables

| | |
|--|-----------------------------|
| Transición de procesos y procedimientos: | Gerente Gestión Estratégica |
| Estructura organizacional: | Gerente de Talento Humano |



Mapa de Procesos

Criterios de diseño

Para el Instituto se definieron los siguientes principios de diseño organizacional

Empoderamiento

Empoderar líderes que **garanticen el cumplimiento de resultados** desde donde aprendan imaginen, superen obstáculos y tengan *accountability* de sus decisiones.

Enfoque en el usuario

Crear ágilmente soluciones de conocimiento adaptadas a las necesidades de los grupos de interés, **aumentar su nivel de satisfacción y construir relaciones sólidas profundas y de largo plazo.**

Excelencia en la ejecución

Ejecutar los **proyectos, iniciativas y actividades de manera eficaz**, eficiente y armonizada a lo largo del instituto.

Transferencia de conocimiento

Movilización de datos, información y conocimiento como palanca para **generar impacto a través de las soluciones del instituto.**

Modelo de actuación balanceado

Balancear la ecuación del instituto para que sea *“tan privada como sea posible y tan pública como sea necesario”*.

Componentes del mapa de procesos

Macroprocesos

Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Dentro del mapa de procesos del Instituto contamos con **11 macroprocesos**, 4 del nivel estratégico, 3 del nivel misional y 4 del nivel habilitador

Proceso

Se define el proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas que, partiendo de uno o más elementos de entradas se transforman, generando un resultado o salida. Los procesos se centran en cómo se debe hacer las actividades y en los flujos de trabajo dentro de una organización conectando a las áreas. Dentro del mapa de procesos del Instituto se cuenta con 27 procesos

Lineamientos

Son el qué, cómo y cuándo que permite desarrollar el flujo de trabajo de acuerdo a los requisitos del Instituto, es decir las reglas para operar. Estos lineamientos se traducen en documentos estratégicos, tácticos y operativos

Flujo de trabajo

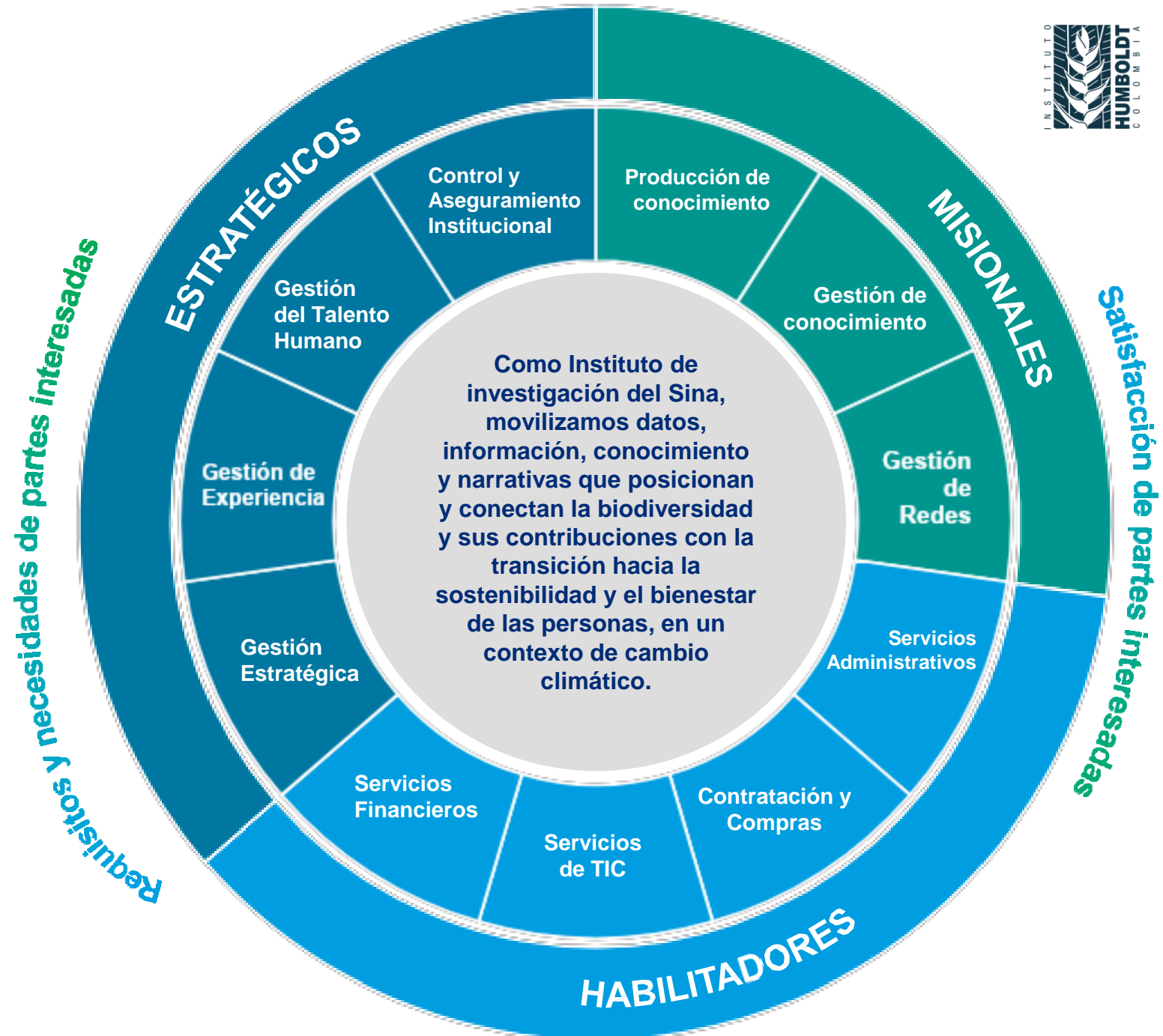
Se define como la **secuencia de pasos** que se realiza para completar un proceso, desde su inicio hasta su finalización. Es decir define cómo se **gestiona** una actividad, indicando quién es el responsable de ejecutar cada paso sea una área interna o un proveedor externo a la organización

Mapa de procesos

El mapa de procesos es concéntrico en función del propósito institucional y con tres niveles de macroprocesos que orienten el cumplimiento de objetivos estratégicos y la satisfacción de las necesidades y requerimientos de las partes interesadas.

Las premisas sobre las que funciona :

- Los procesos aseguran la coherencia del diseño organizacional.
- Los procesos no compiten por relevancia o importancia, existen en función del valor que aportan a la generación de conocimiento transformativo.
- Los procesos responden a ciclos de gestión y no a procedimientos o documentación.



Macroprocesos Estratégicos

Gestión estratégica

- *Direccionamiento estratégico y planeación institucional*
- *Gestión de desempeño y mejora de procesos*
- *Gestión de proyectos*

Gestión de experiencia

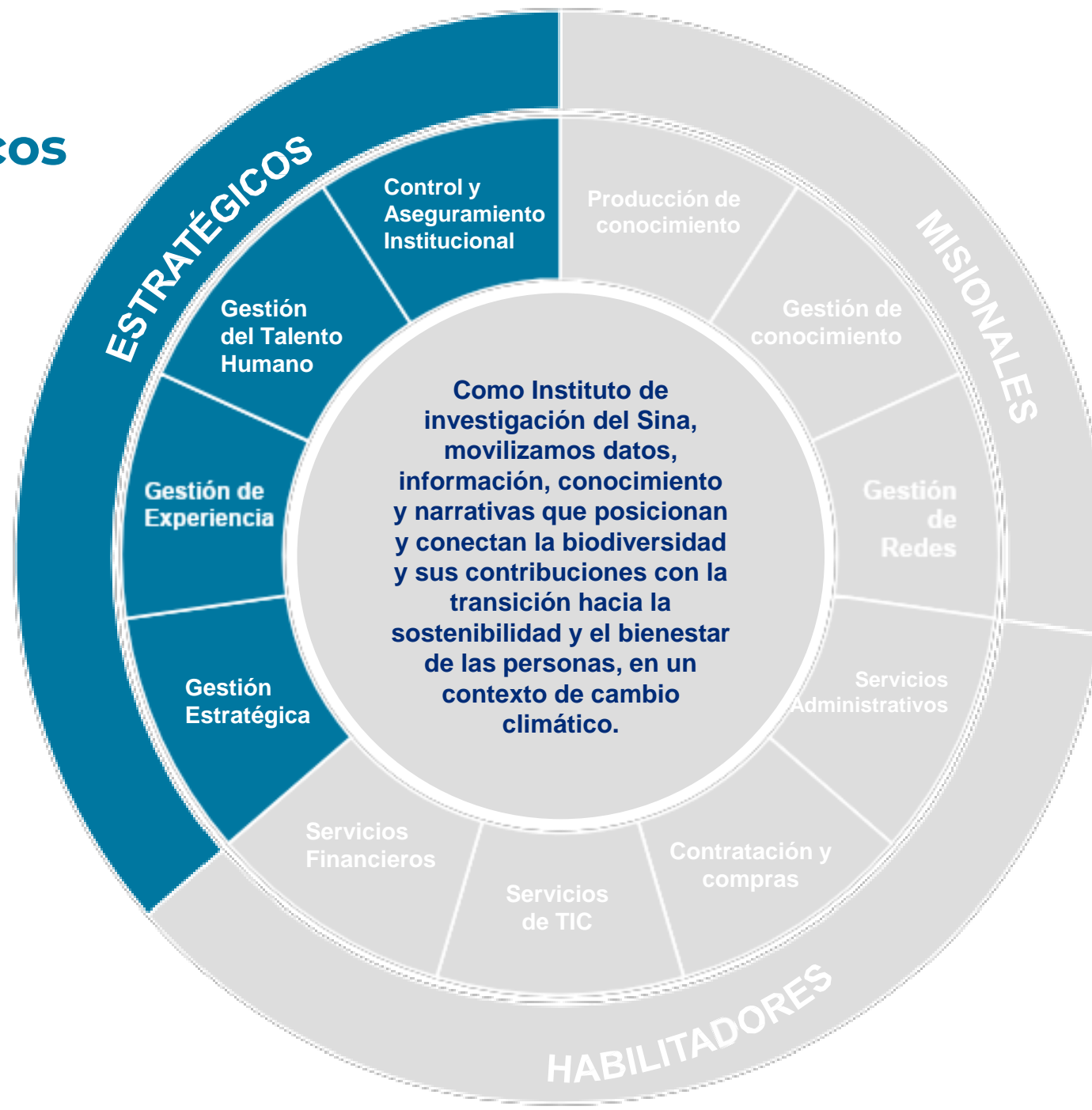
- *Desarrollo de negocios propios*
- *Gestión de portafolio*
- *Comunicación y mercadeo*

Gestión del Talento Humano

- *Incorporación del Talento Humano*
- *Administración del personal*
- *Desarrollo del talento*

Control y aseguramiento institucional

- *Gestión jurídica*
- *Evaluación y control*
- *Gestión del riesgo*



Macroprocesos Misionales

Producción de conocimiento

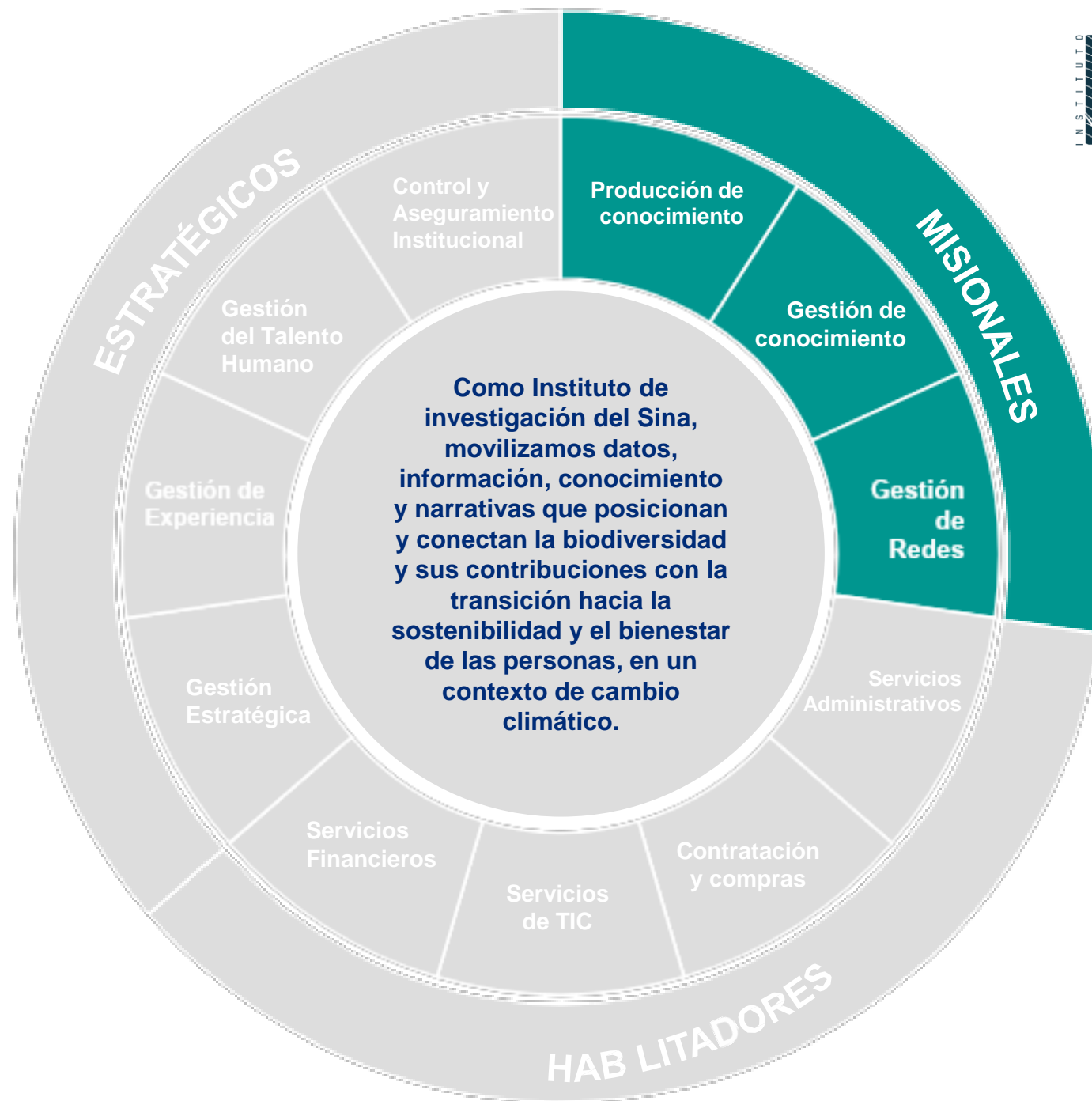
- *Generación de conocimiento*
- *Gestión de datos e información*
- *Evaluación de impacto*

Gestión de conocimiento

- *Transferencia de conocimiento y aprendizaje organizacional*
- *Gestión documental*

Gestión de redes

- *Gestión de grupos de interés*



Macroprocesos Habilitadores

Servicios Financieros

- *Gestión contable y tributaria*
- *Gestión Financiera*

Servicios de TIC

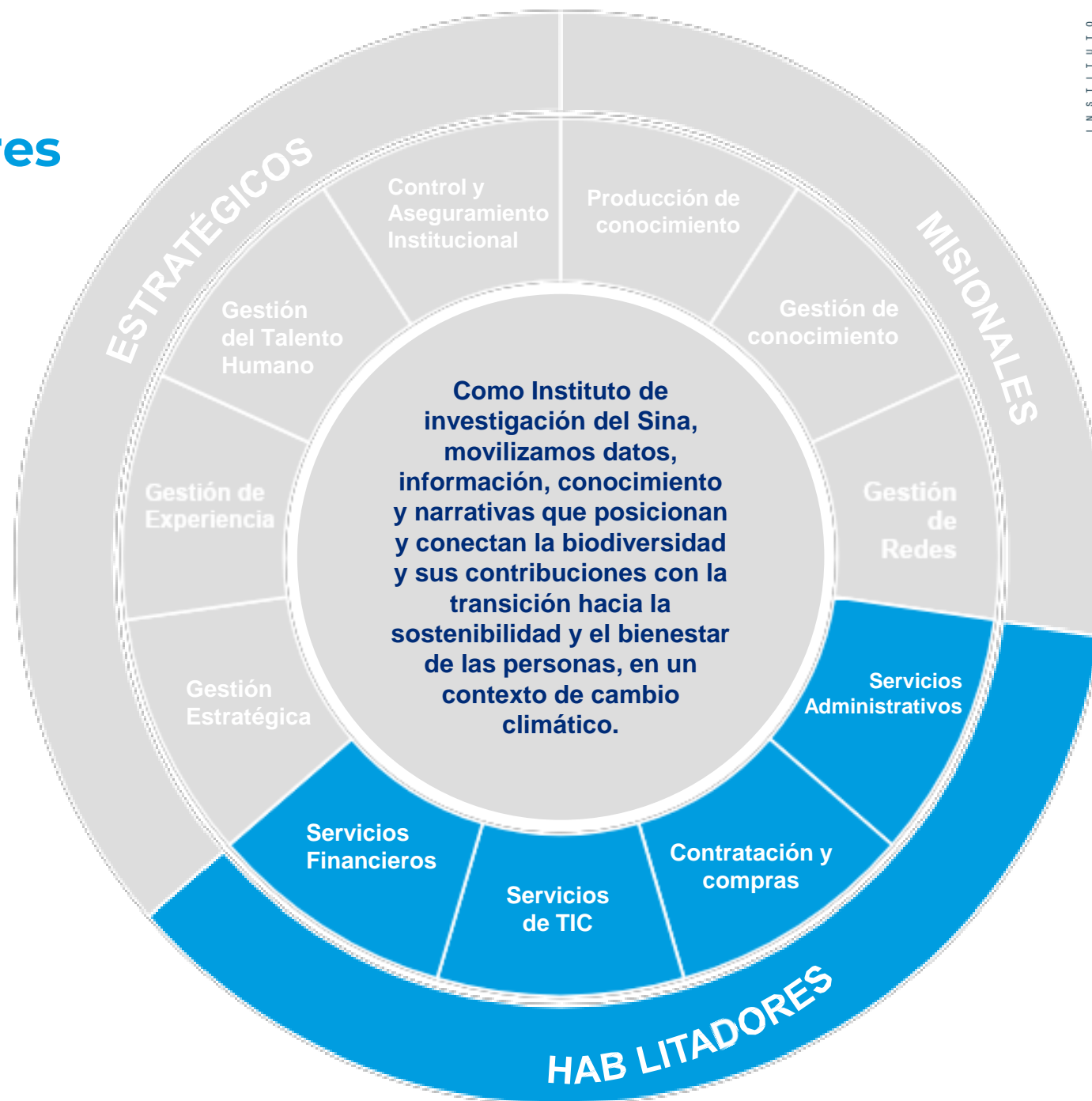
- *Direccionamiento y planeación de TIC'S*
- *Operación, mantenimiento y soporte soluciones de TIC'S*
- *Monitoreo y evaluación plataformas TIC'S*

Contratación y Compras

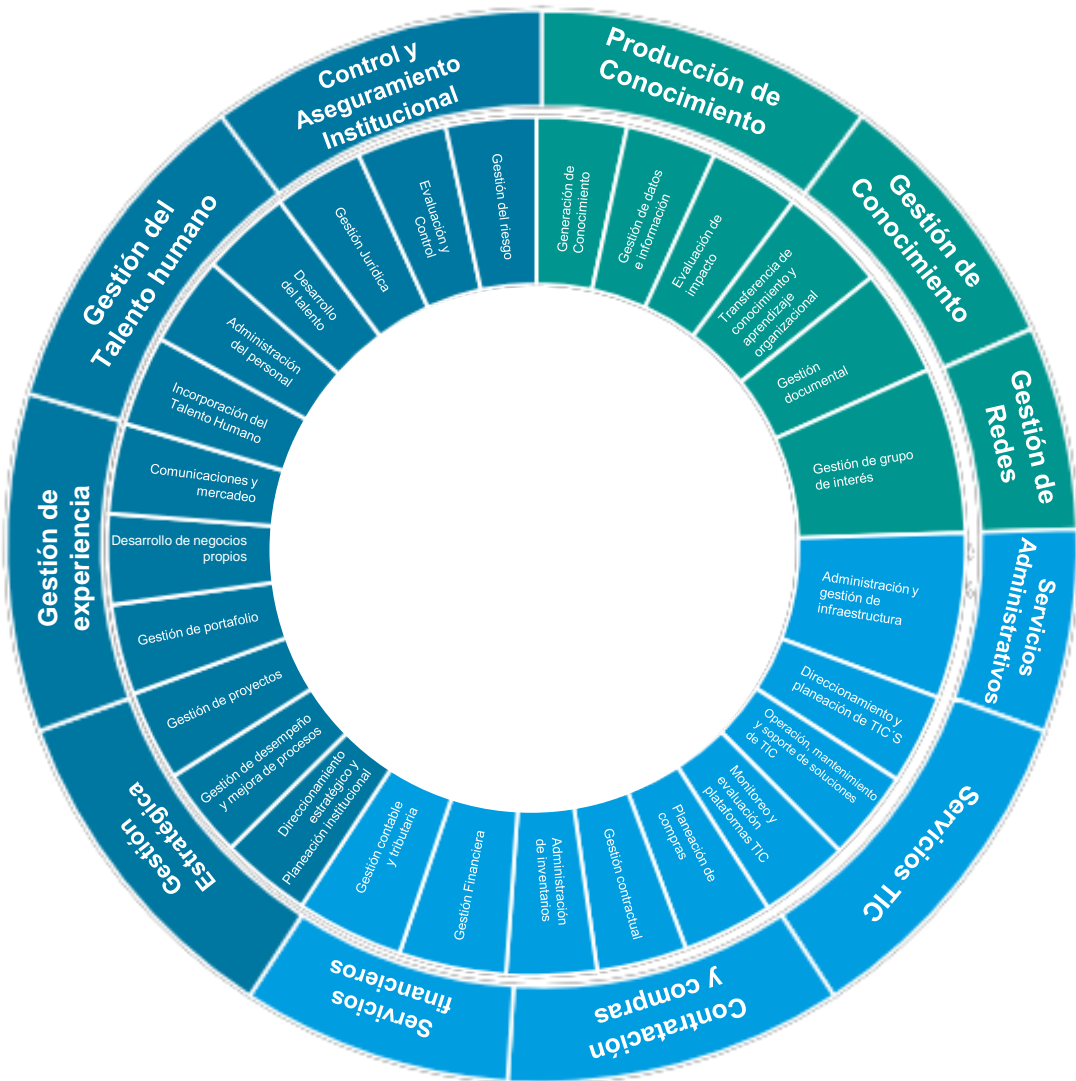
- *Planeación de compras*
- *Gestión contractual*
- *Administración de inventarios*

Servicios administrativos

- *Administración y gestión de infraestructura*



Representación gráfica macroprocesos y procesos



Pasos a seguir para la intervención de procesos

1. Sesiones con las personas designadas para definir el alcance del proceso (inicio y fin), partes interesadas, unidades organizacionales involucradas, recursos para el desarrollo del proceso, normatividad a aplicar y actividades.
2. Definir flujos de trabajo de las actividades establecidas, identificando niveles de servicio y tipos documentales
3. Construcción de lineamientos a través de los tipos documentales (estratégico, táctico y operativo) y revisión con las unidades organizacionales involucradas
4. Identificación de indicadores, riesgos, activos de información y aspectos e impactos ambientales del proceso
5. Construcción de caracterización



Gracias

