UNIDAD 5

Learning agility y mejora continua

Cuatro horas: dos de teoría y dos de práctica.

En cuatro horas y cuatro bloques, usted va a mirar hacia atrás: cómo le fue a su grupo con la automatización, el tablero, el caso de IA y el prototipo de las unidades anteriores. Va a conocer qué es la learning agility, o agilidad de aprendizaje, y los tres activadores que propone este programa: procesar información con rapidez, reflexión crítica y disposición al riesgo calculado. Con ellos va a decidir qué mantener, qué cambiar o qué dejar, y va a escribir una práctica que otro equipo pueda usar y medir. El objetivo no es memorizar una definición, sino revisar con hechos cómo adopta lo nuevo en su trabajo.



MAPA DE LA UNIDAD

1 Aprender cuando el trabajo cambia

2 Los tres activadores

3 Del aprendizaje a una práctica del equipo

4 Una práctica que otro equipo pueda usar

01

BLOQUE 1 DE 4 · 45 MIN

Aprender cuando el trabajo cambia

Competencia de la unidad

Aplica principios de agilidad de aprendizaje, mediante la reflexión sobre su propio proceso de adopción de nuevas metodologías, para acelerar la incorporación de herramientas de ejecución, IA y diseño de servicio en su puesto de trabajo.

ANTES DE EMPEZAR

El trabajo cambia, y las personas también aprenden

Viene de la unidad 4

El prototipo y su retroalimentación, junto con la automatización, el tablero y el caso de IA de las unidades anteriores, permiten revisar cómo se aprendió. Esta unidad convierte esa experiencia en decisiones de adopción y prácticas reutilizables.

Horizonte Solidario, la cooperativa del curso, también cambia: cambian las herramientas, cambian los trámites y cambia lo que piden los asociados.

Agilidad organizacional es la capacidad de una organización de ajustarse rápido cuando cambia su entorno. Por ejemplo, Horizonte Solidario ajusta el trámite de un reclamo de seguro cuando la entidad aliada cambia lo que pide.

Cuando el trabajo cambia, las personas también tienen que aprender. Dos palabras nombran dos formas de hacerlo:

- Reskilling: aprender a hacer un trabajo distinto. Por ejemplo, pasar de radicar solicitudes de crédito a analizarlas.
- Upskilling: hacer mejor el mismo trabajo, con habilidades nuevas. Por ejemplo, llevar en un tablero las solicitudes de servicios de salud con la entidad aliada, que antes se seguían en papel.

EL CONCEPTO DE LA UNIDAD

Aprender rápido cuando todo cambia

Antes de seguir leyendo, piense su respuesta.

Una persona que aprende rápido, ¿siempre quiere aprender cosas nuevas?

> No necesariamente. Poder aprender rápido no es lo mismo que querer hacerlo (DeRue, Ashford y Myers, 2012, p. 264).

La learning agility, o agilidad de aprendizaje, es el tema de esta unidad. No hay una sola definición: una revisión de investigadores encontró varias formas de entenderla (Smith y Watkins, 2024).

Dato clave

Esta cartilla usa la propuesta de tres investigadores: la learning agility es la capacidad de ponerse al día rápido en la comprensión de una situación y de moverse con flexibilidad entre ideas para aprender, dentro de una experiencia y entre experiencias (DeRue, Ashford y Myers, 2012, pp. 262–263; traducción del curso).

En su puesto se ve así. La entidad aliada de salud cambia los documentos que pide para atender una solicitud. Una persona con agilidad de aprendizaje entiende pronto qué cambió, compara con lo que ya sabía y ajusta su forma de atender, sin esperar a que le expliquen todo.

EL CICLO

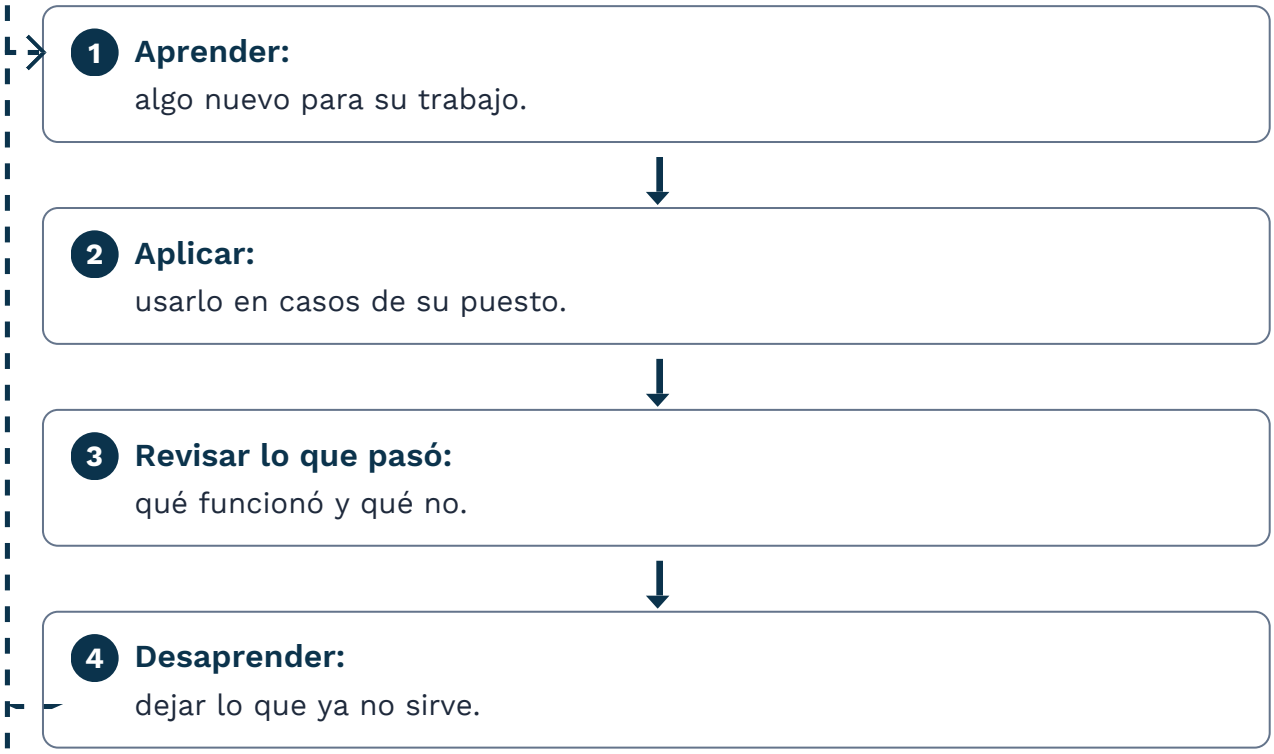
Aprender también es dejar de hacer

La mentalidad de mejora continua es la costumbre de revisar siempre cómo se hace el trabajo, para hacerlo un poco mejor. Se parece a la mentalidad ágil: trabajar en ciclos cortos y, al final de cada uno, revisar qué mejorar. Así trabajó en la unidad 2: cada sprint terminaba con una retrospectiva para decidir qué mejorar.

Mejorar no es solo sumar cosas nuevas. A veces hay que desaprender: dejar a propósito una forma de trabajar que ya no sirve. Por ejemplo, dejar de reenviar por correo

cada solicitud de crédito cuando ya está en el tablero. Desaprender cuesta, porque lo de antes ya sale sin pensar.

Aprender cuando el trabajo cambia



Volver al paso 1: cuando el trabajo vuelve a cambiar.

Lo practica en: Ejercicio 1 (paso 3, revisar lo que pasó).

Este ciclo es la forma de trabajar de esta unidad, no el modelo de un autor. En el bloque 2 usted va a hacer el paso 3 con lo que su grupo hizo en las unidades anteriores.

SU TRABAJO

Piense en un cambio reciente

Situación	en su puesto también cambian las cosas.
Qué está viendo	una ficha corta, solo para usted.
Qué tiene que hacer	escriba un cambio reciente de su trabajo y qué tuvo que aprender o dejar de hacer.
Para qué le sirve	en el bloque 2 le va a servir para reconocer los activadores en su propio trabajo.

Campo	Lo que escribe
Un cambio reciente en su trabajo	
Qué tuvo que aprender, o qué tuvo que dejar de hacer	

Esta ficha es personal: no se entrega ni se califica.

02

BLOQUE 2 DE 4 · 85 MIN

Los tres activadores

LOS ACTIVADORES

Tres formas de aprender cuando el trabajo cambia

Este programa propone tres activadores de la learning agility: tres cosas que una persona puede hacer para aprender mejor cuando su trabajo cambia. Son procesar información con rapidez, reflexión crítica y disposición al riesgo calculado.

El conjunto de tres es de este programa: no es el modelo de un autor. Cada activador, por separado, se relaciona con algo que han estudiado algunos investigadores, y eso va en la cuarta columna.

Los tres activadores

Activador	Qué es	Ejemplo en su puesto	Se relaciona con	Pregunta para su balance
Procesar información con rapidez	Entender pronto lo que muestran los datos y las señales que tiene a mano, para no decidir tarde	En el tablero, ver que las solicitudes de crédito se acumulan en un estado y avisar ese mismo día (ahorro y crédito)	Unos investigadores proponen que la learning agility incluye la velocidad para procesar y percibir información (DeRue, Ashford y Myers, 2012, p. 263)	¿Qué mostraba su producto, y lo vio a tiempo?

Reflexión crítica	Detenerse a revisar qué pasó y por qué, también lo que hizo usted mismo, antes de repetirlo	Después de un reclamo de seguro mal orientado, revisar qué paso del trámite falló y qué haría distinto (seguros)	Reflexionar sobre las lecciones de la experiencia favorece la learning agility (DeRue, Ashford y Myers, 2012, p. 270); aprender, con guía, a reflexionar de forma crítica se relaciona con el desarrollo de la learning agility (Mackay y Tymon, 2016)	¿Por qué pasó, y qué haría distinto?
Disposición al riesgo calculado	Animarse a probar algo nuevo, sabiendo qué puede salir mal y probándolo primero en pequeño	Probar un formato nuevo para las solicitudes de salud con unos pocos casos, antes de usarlo con todos (salud)	Se puede animar a las personas a asumir riesgos calculados (Harvey y Valerio, 2022)	¿Se animó a probar algo nuevo? ¿Lo probó en pequeño?

Vuelva a su ficha del bloque 1: en el cambio que escribió, ¿cuál de los tres activadores usó? ¿Cuál le faltó?

UNA ACLARACIÓN

La creatividad no es un cuarto activador

En la unidad 4, su grupo usó la creatividad para idear alternativas para el asociado. No es uno de los activadores de este programa. En esta unidad la va a usar para otra cosa: para imaginar qué cambiar en lo que su grupo ya hizo.

EJERCICIO 1 · PARTE A

Recuerde lo que hizo su grupo

Lo practica en: Ejercicio 1, parte a.

Este ejercicio es el paso 3 del ciclo del bloque 1: revisar lo que pasó.

Situación	antes de revisar, conviene recordar qué hizo su grupo en cada unidad.
Qué está viendo	una línea por producto y, si le falta alguno, una tabla de respaldo.
Qué tiene que hacer	con su grupo, tenga a la vista sus productos. Si le falta alguno, use su fila del respaldo.
Para qué le sirve	el balance se hace con lo que de verdad pasó, no de memoria.

En las unidades anteriores, su grupo:

- en la unidad 1, automatizó en Excel una tarea que se repite y la cerró con una gráfica;
- en la unidad 2, diseñó un tablero, lo usó durante cinco días y puso en marcha un sprint;
- en la unidad 3, diseñó un caso de uso de IA con control humano y midió su beneficio;
- en la unidad 4, hizo el prototipo de una mejora para el asociado y lo probó con una persona que hizo de asociado.

Respaldo (datos ficticios; úselo solo para el producto que le falte):

Producto	Lo que hizo un grupo y lo que pasó
Automatización (unidad 1)	Un grupo automatizó en Excel el informe mensual de peticiones, quejas y reclamos. Con los datos del mes nuevo, el grupo actualizó la tabla dinámica, pero dos casos llegaron repetidos y nadie lo notó hasta ver la gráfica.
Tablero y ciclo (unidad 2)	Un grupo llevó en un tablero, durante cinco días, la atención de peticiones, quejas y reclamos. Dos casos quedaron bloqueados esperando a las entidades aliadas de seguros y de salud, y el grupo subió el límite de «En revisión» en vez de marcar los bloqueos y buscar quién los destrababa.
Caso de IA (unidad 3)	Un grupo diseñó un caso de uso en el que Copilot Chat propone el tema de cada solicitud de seguros y salud y marca las que tienen una alerta. La lista de chequeo encontró errores en la salida, y validar las alertas tomó más tiempo del que el grupo había calculado.
Prototipo (unidad 4)	Un grupo prototipó una mejora para reclamar un seguro. Al probarla, la persona que hizo de asociado no entendió un paso; el grupo lo ajustó, pero no lo volvió a probar.

EJERCICIO 1 · PARTES B Y C

Ejercicio 1 · Balance de adopción

Lo practica en: Ejercicio 1, partes b y c.

Situación	en las unidades anteriores, su grupo usó cuatro herramientas con datos de Horizonte Solidario, la cooperativa del curso: una automatización, un tablero con su ciclo de trabajo, un caso de uso de IA y un prototipo.
Qué está viendo	una tabla para revisar cómo le fue con cada una y una ficha para concretar su decisión.
Qué tiene que hacer	con su grupo, cuente qué pasó de verdad con cada herramienta y use los tres activadores para decidir qué mantener, qué cambiar o qué dejar.
Para qué le sirve	la próxima vez que llegue una herramienta nueva a su puesto, sabrá revisar con hechos si la está usando bien, en lugar de quedarse con «me fue bien» o «no sirve».

Parte b · La tabla del balance

Con su grupo, llene una fila por cada producto que hizo en las unidades anteriores. Si le falta alguno, use su fila de la tabla de respaldo (parte a).

En cada fila:

1. Qué hizo su grupo: el producto, en una línea.
2. Qué pasó: un hecho. Algo que vio, que se repitió o que falló. No una opinión.
3. Qué le costó: la dificultad, en una línea.
4. Activador: cuál de los tres usó su grupo, o cuál le faltó. Use la tabla de los activadores de este bloque.
5. Mantener, cambiar o dejar: qué haría con esa herramienta, y por qué.

Revise que en el balance completo aparezcan los tres activadores. No tienen que estar en todas las filas.

Qué hizo su grupo	Qué pasó	Qué le costó	Activador (usado o que faltó)	Mantener, cambiar o dejar
Ejemplo · Tablero de la atención de peticiones, quejas y reclamos (del respaldo)	Dos casos quedaron bloqueados esperando a las entidades aliadas de seguros y de salud	Se subió el límite de «En revisión» en vez de marcar los bloqueos y buscar quién los destrababa	Faltó reflexión crítica: no se preguntó si subir el límite resolvía la espera	Cambiar: antes de tocar un límite, marcar los bloqueos y buscar quién los destraba

Datos ficticios. La fila de ejemplo no es de ningún grupo.

Parte c · La decisión de ajuste

Con su grupo, elija una fila de su tabla y concrete lo que decidió.

Campo	Lo que escribe su grupo
La herramienta	
La dificultad (de la tabla)	
La decisión: qué mantiene, qué cambia o qué deja	
Por qué, según lo que pasó	
Qué arriesga con esa decisión	
Si cambia o deja la herramienta, cómo lo probaría en pequeño antes de hacerlo siempre	

Antes de mostrarle su trabajo al capacitador, revise con su grupo:

- [ ] Cada fila cuenta algo que pasó de verdad con el producto, no una opinión general.
- [ ] En el balance aparecen los tres activadores: procesar información con rapidez, reflexión crítica y disposición al riesgo calculado.
- [ ] La decisión dice qué mantener, qué cambiar o qué dejar, y por qué, a partir de lo que pasó.

REVISIÓN

Lo que muestra su balance

Criterio del ejercicio 1

Su balance cumple si usa lo que de verdad pasó con sus productos de las unidades anteriores y los tres activadores (procesar información con rapidez, reflexión crítica y disposición al riesgo calculado) para explicar qué mantener, qué cambiar o qué dejar, sin quedarse en frases generales.

Cómo se ve un buen balance. Mire la fila de ejemplo: «qué pasó» es un hecho (dos casos bloqueados esperando a las entidades aliadas), el activador explica la dificultad (no se preguntó si subir el límite resolvía la espera) y la decisión sale de ahí (marcar los bloqueos y buscar quién los destraba antes de tocar un límite).

Si su fila se parece a esta, revísela:

Qué hizo su grupo	Qué pasó	Qué le costó	Activador	Mantener, cambiar o dejar
El caso de uso de IA	«Aprendimos mucho»	Nada	Reflexión crítica	Mantener

- «Aprendimos mucho» es una opinión. Escriba qué vio: por ejemplo, cuántos errores encontró la lista de chequeo o cuánto tardó en validar.
- Si no hubo dificultad, la pregunta de la reflexión crítica es otra: ¿qué salió bien y por qué? ¿Lo haría igual la próxima vez?

- «Mantener» necesita su razón, sacada de lo que pasó.

Otras señales de que hay que volver a la tabla:

- Todas las filas usan el mismo activador. Vuelva a la tabla de los activadores: ¿en alguna herramienta su grupo se animó a probar algo nuevo, sabiendo qué podía salir mal y probándolo primero en pequeño? ¿O le faltó hacerlo? Eso es disposición al riesgo calculado.
- Si decidió cambiar o dejar, la decisión no dice cómo la probaría en pequeño. Probar un cambio primero con pocos casos permite detectar errores y corregirlo antes de extenderlo.

Decidir dejar una herramienta también es un buen resultado, si lo que pasó lo justifica. Lo que no sirve es decidir sin mirar lo que pasó.

03

BLOQUE 3 DE 4 · 65 MIN

Del aprendizaje a una práctica del equipo

LA ADOPCIÓN

Probar algo no es lo mismo que adoptarlo

Antes de seguir leyendo, piense su respuesta.

Si su grupo usó una vez el tablero en el curso, ¿ya lo adoptó?

> Todavía no. Lo probó. Adoptarlo es usarlo de verdad en el trabajo diario y mantenerlo.

Adoptar una herramienta o una forma de trabajo es usarla de verdad en el trabajo diario y mantenerla, no solo probarla una vez.

La curva de aprendizaje es el tiempo y el esfuerzo que toma pasar de probar algo a hacerlo bien. Al principio cuesta más. Cuando una parte del camino ya se recorrió, lo que sigue se aprende sobre lo que ya se sabe.

Un ejemplo (ejemplo hipotético). Los asociados de Horizonte Solidario empiezan a pedir un seguro que la cooperativa no ofrece, y hay que responder pronto. El equipo que ya trabaja con tablero y sprint no tiene que aprender eso al mismo tiempo que arma la oferta: esa parte de su curva de aprendizaje ya la recorrió.

Por eso esta unidad le pide dos cosas: revisar con hechos cómo usó lo que aprendió (ejercicio 1) y dejar escrita una práctica para que otros no empiecen de cero (ejercicio 2).

DOS TIPOS DE CONOCIMIENTO

Hay cosas que sabe hacer y que nunca ha escrito

El filósofo Michael Polanyi sostuvo que las personas saben más de lo que pueden decir (Polanyi, 1966/2009). Esa idea ayuda a ver que, en un equipo, hay dos tipos de conocimiento.

Conocimiento tácito y conocimiento explícito

Tipo	Qué es (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020, p. 19)	Ejemplo en Horizonte Solidario	Cómo se comparte
Conocimiento tácito	«Es el conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones, es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y, en consecuencia, complejo al momento de comunicarlo a otros.»	Saber a quién llamar en la entidad aliada cuando una solicitud de salud se demora (salud)	Conversando, mostrando, trabajando al lado de alguien
Conocimiento explícito	«Es el conocimiento formal, sistemático, fácil de almacenar y compartir.»	La lista de documentos que hay que entregar para pedir un crédito (ahorro y crédito)	Por escrito: en un archivo, en el tablero, en una ficha

Lo que su grupo aprendió en las unidades anteriores es, sobre todo, conocimiento tácito: cómo destrabó su grupo un caso, qué revisó antes de usar una salida de la IA, qué le preguntó al asociado. Documentar una práctica facilita que otros equipos la consulten y la usen sin que su grupo esté presente.

LA PRÁCTICA DOCUMENTADA

Escribirlo para que otro lo pueda usar

Una práctica documentada es una forma de trabajar escrita para que otro equipo la pueda seguir y medir, sin que quien la inventó tenga que estar presente. Para pasar de lo que su grupo sabe a una práctica escrita, siga estos pasos.

De lo que sabe el grupo a una práctica

1 Identificar
lo que su grupo hace bien, o lo que decidió cambiar en el ejercicio 1.

↓

2 Escribir los pasos
para alguien que no estuvo en su grupo.

↓

3 Decir cómo se mide
si la práctica funciona.

↓

4 Probarla
con otra persona que la siga sin ayuda.

↓

5 Ajustarla
con lo que esa persona no entendió.

Lo practica en: Ejercicio 2.

Esta es la forma de trabajo del curso, no el método de un autor.

EJEMPLO RESUELTO

Una práctica que adopta el equipo de crédito

Ejemplo hipotético. Un grupo usó el tablero en la unidad 2 y vio que los bloqueos se quedaban sin dueño. El equipo de crédito de Horizonte Solidario quiere llevar sus solicitudes en un tablero, sin que los bloqueos se queden sin dueño. Esta es la ficha que dejó el grupo.

Dos campos de la ficha, explicados:

- A qué resultado del curso aporta: lo que la unidad le enseñó a lograr. Por ejemplo, ver el avance del trabajo en un tablero.
- Dominio: la unidad de donde viene la práctica. Lo que no se negocia es lo que esa unidad cuida.

Campo	Lo que escribió el grupo
Nombre de la práctica	Revisión semanal del tablero
Para qué sirve	Ver a tiempo dónde se detiene el trabajo y quién lo destraba
A qué resultado del curso aporta	Al del tablero y el ciclo de trabajo (unidad 2)
Cuándo se usa	Cada lunes, en una reunión corta del equipo de crédito
Pasos	1. Mirar las tarjetas de cada estado. 2. Marcar las bloqueadas y escribir de quién dependen. 3. Acordar quién destraba cada una. 4. Revisar si algún estado pasó su límite. 5. Anotar una decisión para la semana
Lo que no se negocia en su dominio	La gestión del flujo: no se toma una solicitud nueva si el estado ya está en su límite
Cómo se mide	El tiempo de ciclo de las solicitudes de crédito, semana a semana, y cuántas siguen bloqueadas el lunes siguiente
Quién la revisa, y cada cuánto	El facilitador del equipo, cada mes

Fíjese en tres cosas: alguien que no estuvo en el grupo puede seguir los pasos; la medida es un dato, no una opinión; y lo que no se negocia viene de la unidad de donde salió la práctica.

EJERCICIO 2 · PARTE 1

El equipo de salud quiere usar lo que su grupo ya probó

Lo practica en: Ejercicio 2, parte 1.

Situación	(ejemplo hipotético) el equipo de la línea de salud de Horizonte Solidario atiende las solicitudes de servicios de salud de los asociados con la entidad aliada. No estuvo en este curso. Quiere empezar a usar una forma de trabajo que su grupo ya probó, pero nadie de su grupo va a estar para explicarla.
Qué está viendo	una ficha corta para elegir con qué producto va a trabajar.
Qué tiene que hacer	con su grupo, elija uno de sus productos (o una fila del respaldo, o la decisión de ajuste del ejercicio 1).
Para qué le sirve	en su trabajo, lo que usted aprende le sirve a más gente si lo deja escrito para otros.

Campo	Lo que escribe su grupo
El producto que eligió su grupo	

04

BLOQUE 4 DE 4 · 45 MIN

Una práctica que otro equipo pueda usar

EJERCICIO 2 · PARTE 2

Escriba la práctica para el equipo de salud

Lo practica en: Ejercicio 2, parte 2.

Situación	el equipo de salud va a usar la práctica sin que nadie de su grupo esté presente.
Qué está viendo	la misma ficha del ejemplo resuelto del bloque 3, en blanco, y una lista para revisarla.
Qué tiene que hacer	con su grupo, llene la ficha con el producto que eligió en la parte 1 y revísela con la lista.
Para qué le sirve	una práctica bien escrita se puede usar otra vez, en otra área y con otros casos.

Dos campos, recordados (bloque 3)

> A qué resultado del curso aporta: lo que la unidad le enseñó a lograr; por ejemplo, ver el avance del trabajo en un tablero. Dominio: la unidad de donde viene la práctica.

Campo	Lo que escribe su grupo
Nombre de la práctica	
Para qué sirve	
A qué resultado del curso aporta	
Cuándo se usa	
Pasos (para alguien que no estuvo en su grupo)	
Lo que no se negocia en su dominio	
Cómo se mide	
Quién la revisa, y cada cuánto	

Lo que no se negocia, según de dónde viene la práctica:

Si la práctica viene de...	Lo que no se negocia
la automatización (unidad 1)	La seguridad: control de acceso, respaldo y trazabilidad
el tablero o el ciclo (unidad 2)	La gestión del flujo: prioridades, límites de trabajo en curso y cuellos de botella, a la vista
el caso de IA (unidad 3)	El control humano de validación: una persona revisa la salida antes de usarla
el prototipo (unidad 4)	La validación centrada en el asociado: se prueba con asociados antes de implementar (en el curso, con quien hace de asociado)

Antes de mostrarle su trabajo al capacitador, revise con su grupo:

- [ ] Otra persona, que no estuvo en su grupo, entiende la práctica sin preguntarle nada.
- [ ] La práctica se puede usar otra vez, con otros casos.
- [ ] La ficha dice cómo se mide si la práctica funciona.
- [ ] La ficha dice a qué resultado del curso aporta.
- [ ] La práctica conserva lo que no se negocia en su dominio de origen.

Vuelva al producto que revisó: automatización, tablero y ciclo, caso de IA o prototipo. Utilice la reflexión y la práctica documentada para ajustar su adopción, conservando los criterios técnicos de la unidad de origen.

REVISIÓN

Lo que muestra su ficha

Criterio del ejercicio 2

Su práctica cumple si otra persona la puede entender, reutilizar y medir; si dice a qué resultado del curso aporta; y si conserva la condición de su dominio de origen: la seguridad, si viene de la automatización; la gestión del flujo, si viene del tablero o del ciclo;

el control humano, si viene del caso de IA; o la validación con el asociado, si viene del prototipo.

Cómo se ve una buena ficha. Vuelva al ejemplo resuelto del bloque 3: los pasos se pueden seguir sin el grupo, la medida es un dato y lo que no se negocia sale de la unidad 2.

Si su ficha se parece a esta, revísela:

Campo	Lo que escribió un grupo (ejemplo hipotético)
Pasos	«Hacer lo mismo que en el curso»
Lo que no se negocia en su dominio	«Tener cuidado»
Cómo se mide	«Que el equipo de salud quede contento»

- Pasos: el equipo de salud no estuvo en el curso. Escriba cada paso como si se lo explicara a alguien nuevo.
- Lo que no se negocia: busque en la tabla de este bloque de qué unidad viene la práctica y escriba esa condición con el caso concreto. Por ejemplo, si viene del caso de IA: «una persona del equipo de salud valida cada alerta antes de responder».
- Cómo se mide: «quede contento» no es un dato. Escriba algo que se pueda contar o comparar, como el tiempo de respuesta de las solicitudes o cuántas quedan bloqueadas.

Una práctica sobre un solo producto no muestra todo lo que su grupo aprendió en el curso: muestra que lo puede dejar escrito para otros.

PARA USTED

Lo que se lleva a su puesto

Situación	termina la unidad.
Qué está viendo	tres preguntas solo para usted.
Qué tiene que hacer	respóndalas por escrito, en esta cartilla o donde prefiera.
Para qué le sirve	escribir su plan le ayuda a no olvidarlo.

Pregunta	Su respuesta
¿Qué aplicaría mañana en su trabajo de lo que aprendió en esta unidad?	
Su plan corto: ¿qué va a hacer, cuándo y con quién?	
¿A quién de su equipo se lo va a contar?	

Esta reflexión es suya: no se entrega ni se califica.

CIERRE

Lo que se lleva

- Aprender cuando el trabajo cambia también es dejar de hacer: desaprender es parte del ciclo.

- Los tres activadores del programa le sirven para revisar con hechos cómo usó lo aprendido: procesar información con rapidez, reflexión crítica y disposición al riesgo calculado.
- Decidir dejar una herramienta también es un buen resultado, si lo que pasó lo justifica.
- Una práctica bien escrita la puede usar otro equipo, sin que su grupo esté presente, y medirla.

FUENTES

Fuentes y para profundizar

Si quiere ir más allá de lo que vio en esta unidad, estos recursos le pueden servir. Son gratuitos y de acceso libre, y no son obligatorios: úselos para profundizar en un tema o para consultarlo cuando lo necesite en su trabajo.

- **Bloque 1.**

  Organización Internacional del Trabajo. Aprendizaje permanente y competencias para el futuro. Resumen ejecutivo y apartado 2.3.

  Para qué le sirve: ahí encuentra cómo entiende la OIT el aprendizaje en el mundo del trabajo, «el desarrollo continuo de competencias a través del trabajo y en el trabajo». Le ayuda a ver que lo que aprende en su puesto, cuando el trabajo cambia, también es parte de su formación.

  https://doi.org/10.54394/00033013

  En español, de acceso libre. Organismo internacional.

- **Bloque 2.**

  Biblioteca de la CEPAL. «3.2 Revisión después de la acción», en la guía Gestión del Conocimiento (GDC).

  Para qué le sirve: explica cómo hacer una reunión breve, justo después de un trabajo, en la que el equipo revisa qué debía pasar, qué pasó y por qué hubo diferencias, y deja escritas las lecciones. Le ayuda a repetir con su equipo, en su puesto, el balance que hizo en el ejercicio 1.

  https://biblioguias.cepal.org/GestionDelConocimiento/modulo-3-revision

  En español, de acceso libre. Naciones Unidas, Chile.

- **Bloque 3.**

  Departamento Administrativo de la Función Pública. La guía MIPG de gestión del conocimiento, pp. 18–22.

  Para qué le sirve: trae las definiciones de conocimiento tácito y explícito que usa esta unidad (p. 19) y una figura con preguntas para saber si lo que sabe un equipo se documenta, es fácil de encontrar y se comunica (p. 21). Le ayuda a revisar cómo guarda y comparte su equipo lo que sabe hacer.

  https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/6986837/DAFP_Guia-para-la-implementacion-de-la-gestion-del-conocimiento-marco-MIPG.pdf

  En español, de acceso libre. Colombia.

Hacia la unidad 6

Documentar y mejorar una práctica no reemplaza el análisis de quién puede acceder al servicio. La siguiente unidad aborda actores, redes, barreras territoriales e inclusión; puede trabajarse sin depender de los productos anteriores.