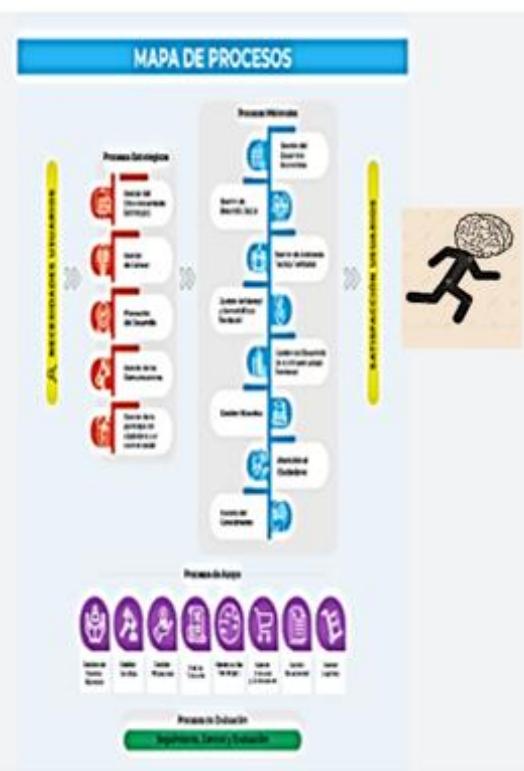


Diagnóstico de los Riesgos de Fuga del Conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, Vigencia 2023.





Dr. Alonso Toscano Niño

Secretario General

Ing. Sandra Yaneth Quintero

Profesional Especializado de Talento Humano

Dependencia Secretaría General

Líder de la Política de Gestión del Conocimiento

Dra. Stella Aguirre

Dependencia Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial

Líder del Equipo MIPG de la Gobernación Norte de Santander

Dr. Victor Jhoel Bustos Urbano

Secretario de Planeación y Desarrollo Territorial

Gobernación Norte de Santander

Ing. Martha Yaneth Gelves Ortega

Apoyo de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Talento Humano – Dependencia Secretaría General





Introducción

En este informe, se presenta el diagnóstico de los riesgos de fuga del conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023.

Se socializó el tema digitalmente a los servidores públicos de la entidad y se aplica un formulario Google Meet, donde participaron 81 funcionarios de diferentes rangos y dependencias principalmente personal administrativo; como producto se genera una matriz de riesgo; que permite un respectivo análisis y resultados que conlleva a realizar acciones de mejora en la Gobernación Norte de Santander; reto de todas las dependencias para mitigar la fuga de conocimiento (tácito-explicito) en el ente territorial, bajo gestor normativo.

Se procede con el análisis de los riesgos notificados por los servidores Públicos y mediante observación se extrae aleatoriamente los datos relacionados a las categoría de a fuga de conocimiento y el componentes del capital intelectual de la vigencia 2023, con finalidad de proyectar a corto y largo plazo acciones de mejora para mitigar la fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander para la vigencia 2024.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



Contenido

No se encontraron entradas de tabla de contenido.

- 1. Objetivo**
- 2. Alcance**
- 3. Metodología para diagnosticar los riesgos de fuga del conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023.**
- 4. Gestor Normativo**
- 5. Marco referencial**
- 6. Producto, análisis y resultados**
- 7. Evidencia**
- 8. Conclusiones**
- 9. Bibliografía**





1. Objetivo

Diagnosticar los riesgos de fuga del conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023.

2. Alcance

El diagnóstico de los riesgos de fuga del conocimiento de la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023; abarca la red de macro proceso de la entidad.

3. Metodología para diagnosticar los riesgos de fuga del conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023.

La Gobernación Norte de Santander para determinar los distintos riesgos presentes en la red de macroproceso de la entidad, se basa en la metodología que facilita el Departamento Administrativo de la Función Pública: (la guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1) y al Verificar la ruta de implementación de la política gestión del conocimiento y la innovación por objetivos, la acción de mitigar la fuga del conocimiento se centra en el cuarto objetivo cultura de compartir y difundir. Por tanto la metodología se enfatiza: La Gobernación Norte de Santander para determinar los distintos riesgos presentes en la red de macroproceso de la entidad, se basa en la metodología que facilita el Departamento Administrativo de la Función Pública: (la guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1) y al Verificar la ruta de implementación de la política gestión del conocimiento y la innovación por objetivos, la acción de mitigar la fuga del conocimiento se centra en el cuarto objetivo cultura de compartir y difundir.

Figura 3.1. Ruta de Implementación a partir de los ejes de GC + I



Fuente: Guía de gestión del conocimiento y la innovación, Función Pública2020.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

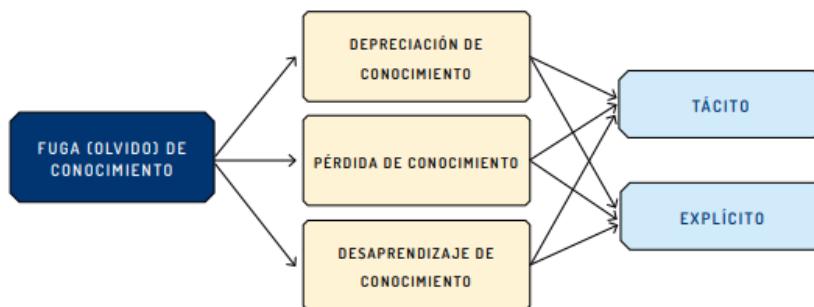
Por tanto, la metodología consiste en los criterios del FURAG en la Dimensión/ Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación relacionados con la fuga del conocimiento y su mitigación; fuga de conocimiento en una entidad pública (generación/ creación del conocimiento en la entidad, relación entre el conocimiento y el capital intelectual "CI", el concepto de fuga de conocimientos "categorías de la fuga del conocimiento (tácito-explicito)", causas de la fuga de conocimiento, consecuencias de la fuga de conocimiento, la relación entre categorías de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual. Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 11 a 38.

Figura 3.2. Propuestas de concepto de fuga de conocimiento

| AUTOR Y AÑO | PLANTEAMIENTO |
|---|---|
| Ensslin, L., Carneiro Mussi, C., Rotim Ensslin, S., Dutra, A. and Pereira Bez Fontana, L. (2020). | Citando a Schmitt et al (2012) "la pérdida de conocimiento organizacional se refiere a un conjunto de consecuencias negativas que afectan el desempeño y la competitividad". |
| Massingham (2018) | La fuga de conocimientos se produce cuando los empleados se van de la organización y su conocimiento no queda en ella, también se da por la pérdida de conocimiento codificado o el deterioro del conocimiento. "En cada caso, la organización ya no tiene acceso a los conocimientos que tenía anteriormente". |
| Mariano, S., Casey, A., and Olivera, F. (2020a, 2020b) | El olvido del conocimiento organizacional es "la pérdida voluntaria o no del conocimiento organizacional". También plantean que es necesario diferenciar si el conocimiento se deprecia, se pierde o si hay desaprendizaje. |

Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 30.

Figura 3.3. Categorías de la fuga de conocimiento



Fuente: Adaptado de Mariano, Casey y Olivera (2020^a, 2020b); Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 31.





La Gobernación Norte de Santander, asume el reto de diagnosticar los riesgos presentes en la Red de Macroproceso iniciando con la socialización digital entre los servidores públicos ¿En qué consiste la fuga de conocimiento?, ¿Qué lo produce? y ¿cuáles son las consecuencias providentes del riesgo de fuga de conocimiento?; en segunda instancia se aplica un formulario Google Meet a todas las dependencias de la entidad, test que genera la matriz de riesgo de conocimiento (Mapa de riesgos) reflejando la relación entre categorías de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual; presentación de informe para análisis de los resultados y promover acciones de mitigación de la fuga de conocimiento o la gestión del riesgo del conocimiento.

4. Gestor Normativo

Ley 134 del 31 de mayo de 1994: Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana Artículo 1 al 109.

Ley 44 del 5 de febrero de 1993: Por la cual se modifica y adiciona la ley 23 de 1982 y se modifica la ley 29 de 1944. Artículo 1 al 70.

Ley 23 del 28 de enero de 1982 referente a derechos de autor Artículo 1 al 260.

Norma Técnica Colombia ISO 9001 de 2015 cláusula 7.1.6

Decreto 430 de 2016: Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública

5. Marco referencial

5.1. Fuga de conocimiento: Se encuentran que existen dos modos primarios que producen el olvido del conocimiento, uno accidental y el otro intencional. Además, que el olvido puede ser de diferente forma: por una depreciación del conocimiento, por pérdida de conocimiento y por desaprendizaje. Y, por último, plantean que el olvido organizacional se puede dar tanto en individuos como en procesos, herramientas y en el contexto organizacional. Figura 3 categoría de la fuga del conocimiento, Fuente: Adaptado de Mariano, Casey y Olivera (2020^a, 2020^b).

5.2. Fuga de conocimiento en la entidad pública: Para poder comprender este tema, es necesario primero entender cuál es el conocimiento de la entidad y qué pasa en el caso de que ese conocimiento, por diversas razones, se pierda o se restrinja su acceso.

5.3 Relación entre el conocimiento y el capital intelectual (CI): Desde la perspectiva de Andriessen (2006) plantea que hay dos formas de entender el capital intelectual (CI); la primera considera al conocimiento como recurso y la segunda como capital. Al entender el conocimiento como un recurso, se afirma que este es el recurso más importante de la organización y debe ser gestionado





de manera que sea útil para los procesos organizacionales; ahora bien, desde la visión del conocimiento como capital, este no solo es un recurso importante, sino que, además, es un capital que puede valorarse financieramente, aparece en los balances de la organización, puede y debe medirse y gestionarse y, además, permite un retorno económico. - DOCUMENTO OFICIAL - 2 8 En cuanto al término intelectual, también Andriessen (2006) asevera que cuando acompaña al término capital, entonces indica que es un capital creado por personas que usan su intelecto, con base en esto, se habla de que el capital intelectual (CI) se compone de: capital estructural y capital relacional (García-Merino, García-Zambrano and Rodríguez-Castellanos, 2014; Naranjo and Chu, 2015).

5.4 Categoría de la fuga de conocimiento: consiste en el olvido del conocimiento por depreciación de conocimiento, pérdida de conocimiento, desaprendizaje de conocimiento tanto tácito como explícito. Figura 3 categoría de la fuga del conocimiento, Fuente: Adaptado de Mariano, Casey y Olivera (2020a, 2020b).

5.5. Depreciación de conocimiento: La depreciación de conocimiento se refiere a la obsolescencia del conocimiento tanto individual y grupal como al conocimiento explícito formalizado. Por ejemplo, cuando los servidores de la entidad no actualizan su conocimiento o las políticas no se ajustan a nuevas realidades e, incluso, los documentos que se tienen son obsoletos; falta de actualización del conocimiento tácito- explícito. La norma internacional ISO 30401 Knowledge Management Systems – Requirements de 2018 aborda esta temática, en el punto 4.4.2 establece que debe contemplarse el “Manejo de conocimientos obsoletos o inválidos”, Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 31.

5.6. Pérdida de conocimiento: Trata sobre la desaparición del conocimiento organizacional existente por falta de mecanismos que permitan retener el conocimiento tácito y - DOCUMENTO OFICIAL - 3 2 explícito tanto individual como grupal u organizacional. Por ejemplo, por una alta rotación de servidores públicos o contratistas con conocimiento clave, bien sea por la salida o el movimiento de integrantes de la entidad (Mariano y Casey, 2016). También hay pérdida de conocimiento explícito cuando se deterioran, adulteran, omiten o se extravían documentos, repositorios e incluso sistemas informáticos de la entidad.

Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 31a la 32.

5.7. Desaprendizaje de conocimiento: Apunta a la eliminación intencionada del conocimiento de la entidad, muchas veces originada por cambios en la entidad, tales como: modificaciones en la estructura de la entidad, en las estrategias o planes, en los estilos gerenciales y de liderazgo entre otros. O puede ser por transformaciones en el entorno o contexto de la entidad, por ejemplo: cambios en la estructura del Estado, redefinición del objeto, misión, funciones de la entidad o fusiones administrativas, entre otras. El desaprendizaje puede ser a nivel del conocimiento individual, grupal y también del conocimiento explícito formalizado.

Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 32.

AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co





5.8. Causa de la fuga de conocimiento: Ensslin et al (2020) afirman que las organizaciones corren el riesgo de perder el conocimiento ante diversas circunstancias como despidos voluntarios, retiros por jubilación, rotación de personal, eliminación de cargos, fusiones y adquisiciones, entre otros. Por lo tanto, de acuerdo con estos autores, es necesario que las organizaciones garanticen el conocimiento relevante y necesario para su continuidad. En este caso, hacen referencia a la pérdida de conocimiento individual, tácito y explícito de las personas de la entidad, lo que impacta también al conocimiento del grupo.

Para Jennex (2014), Jubilación, Cambio de trabajo, Discapacidad, Rotación y Desde la perspectiva de Massingham (2018), la salida de los servidores se centra en las dimensiones cognitivas como la relación emocional de la persona con la organización y sus relaciones de trabajo; Otro tipo de fuga de conocimiento puede ser por la pérdida de conocimiento codificado “Es posible que se haya eliminado, descartado o que aún exista, pero no se puede localizar; Por último, puede ser por la decadencia del conocimiento, es decir, que se haya vuelto obsoleto o ya no sea relevante o aplicable, esto porque el conocimiento puede perder su valor con el tiempo. Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 33 a la 34.

5.9 Jubilación: el servidor se retira de la entidad por cumplir la edad de retiro por vejez.

5.10. Cambio de trabajo: el servidor deja la entidad, probablemente para unirse a otra organización, esto puede deberse al agotamiento, a mejores oportunidades y/o despidos, entre otros.

5.11. Discapacidad: la entidad pierde al servidor, ya sea de forma permanente, debido a muerte o incapacidad; o temporalmente, debido a una lesión o enfermedad.

5.12. Rotación: el servidor deja su puesto actual para pasar a otro en la misma entidad.

5.13. Mapa de calor: Método de análisis de datos que muestra, bajo un espectro de colores la intensidad de las categorías de riesgo de fuga de conocimiento en su relación con los componentes del capital intelectual; para ayudar a identificar patrones y cambios de probabilidad de eventualidad de riesgo y su impacto.



5.13.1 Ejemplo de mapa de calor

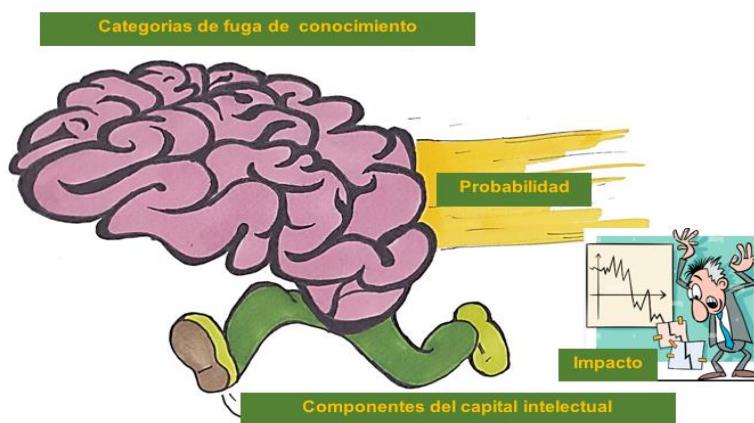


Fuente: Adoptada de Auditores COSO ERM 2017- Adoptada de Auditores COSO ERM 2004

5.14. Probabilidad e impacto: La probabilidad y el impacto se determinan con base a la amenaza, no en las vulnerabilidades.

5.15. Consecuencias de la fuga de conocimiento: DeLong (2004) identificó varias formas en las que la fuga de conocimiento puede impactar negativamente a la entidad y aumentar el riesgo en: (1) la capacidad reducida para innovar, (2) la capacidad para lograr crecimiento, (3) mayor vulnerabilidad, incluso aumento en la capacidad para cometer errores. Por su parte, Massingham (2018) sugiere que la fuga de conocimiento en una entidad puede generar escasez de habilidad, talento, no disponibilidad de la información, pérdida de memoria organizacional.

5.15.1. Ilustración: interpretativa de fuga de conocimiento en el ente Territorial Departamento Norte de Santander.



Uso de imagen: Ley 2157 de 2021- Gestor Normativo Función pública

AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

Figura 5.15.1. Relación entre categorías de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual

| | CAPITAL HUMANO | | CAPITAL ESTRUCTURAL | | CAPITAL RELACIONAL | |
|------------------------------|---|--|---|--|--|--|
| | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO |
| Depreciación de conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> ■ Las personas no actualizan su conocimiento ■ No hay capacitaciones, ni formaciones. ■ No se hace investigación. ■ No hay innovación. ■ No se contratan personas con nuevos conocimientos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ El capital humano pierde valor, incluso puede dejar de ser un activo intangible. ■ La entidad puede perder productividad y no hacer innovación. ■ Las personas de la entidad dejan de ser importantes. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cuando la entidad no actualiza el conocimiento que tiene de sus procesos, de sus sistemas y estrategias, entonces se puede decir que siempre hace lo mismo, de la misma forma. La entidad no se transforma, parece estancada en su conocimiento estructural. ■ La tecnología y sus sistemas son obsoletos. ■ No se hace innovación. ■ El conocimiento explícito representado en documentos, manuales y demás es obsoleto, no se actualiza. ■ No hay creación de conocimiento. ■ La cultura impide que se tenga una organización de conocimiento. | <ul style="list-style-type: none"> ■ El capital estructural pierde valor. ■ La entidad no es eficiente, ni productiva, ni innovadora. ■ Obstáculos para la gestión del cambio y el desarrollo de iniciativas de innovación pública. | <ul style="list-style-type: none"> ■ No se tiene actualizado el conocimiento de los usuarios, de los aliados, de los clientes, e incluso de la ciudadanía impactada por la entidad. ■ No se hace una gestión adecuada de las alianzas y acuerdos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ El capital relacional pierde valor, la entidad no tiene buena imagen, genera desconfianza. |

Activar Windows

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento Función Pública (2021).



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

Gestión del Conocimiento y la Innovación - vigencia 2023

| | CAPITAL HUMANO | | CAPITAL ESTRUCTURAL | | CAPITAL RELACIONAL | |
|-------------------------|---|--|---|---|---|--|
| | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO |
| Pérdida de conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> ■ Hay alta rotación de personas clave al interior de la entidad o hacia afuera de esta. ■ Contratación de conocimiento especializados de alto valor para apoyar el proceso de toma de decisiones basadas en evidencia. | <ul style="list-style-type: none"> ■ El valor del capital humano se reducirá porque no se cuenta con el conocimiento individual adecuado para los procesos claves de la entidad. Por lo tanto, genera alto riesgo para la entidad. ■ El clima organizacional no es adecuado y hace que las personas que permanecen en la entidad se sientan inseguras, no sean productivas y no planteen nuevas cosas. ■ Se pueden cometer muchos errores y hacer reprocesos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Pérdida de valor por cuenta del capital estructural, los activos organizacionales pierden valor e, incluso, pueden convertirse en pasivos intangibles. ■ Ruptura en la memoria institucional, lo cual podría derivar en eventuales riesgo de apalancar con recursos públicos las mismas iniciativas y sus respectivos alcances (invertir dos veces o más en lo mismo, desconociendo lo que ya está). ■ Problemas en la cultura organizacional de las entidades, en el entendido de la dimensión emocional y las relaciones informales que apalancan la gestión institucional. Además no sería fácil tener una cultura para difundir y compartir. ■ Obstáculos para la gestión del cambio y el desarrollo de iniciativas de innovación pública. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Si la alta rotación que se presenta en la entidad está impactando a las personas que tienen relación con su entorno, entonces puede ser que no se alcance a crear conocimiento relacional que genere valor y por lo tanto no hay capital relacional | <ul style="list-style-type: none"> ■ Pérdida de capital relacional o incluso puede generarse pasivos por la pérdida de conocimiento. ■ Desconfianza ciudadana y perdida de legitimidad en las entidades al no contar con herramientas que permitan sistematizar la información y ponerla a disposición de los grupos de valor | <p>Activar Windows Ve a Configuración para activar Windows</p> |

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento Función Pública (2021).



| | CAPITAL HUMANO | | CAPITAL ESTRUCTURAL | | CAPITAL RELACIONAL | |
|--------------------------------|--|---|---|--|--|---|
| | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO | CÓMO SE EVIDENCIA | IMPACTO |
| Desaprendizaje de conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> ■ Si el olvido del conocimiento se da por la necesidad de tener conocimientos actualizados, entonces se evidencia cuando las personas de la entidad se forman, se actualizan, se mantienen informados. ■ También se puede dar cuando se elimina un conocimiento relevante para la entidad, como cuando se despide a un servidor clave por su conocimiento, sin causa justa. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se aumenta el valor del capital humano ■ Pueden presentarse retrasos en la toma de decisiones o toma de malas decisiones. ■ Si no se reemplaza con alguien idóneo se generarán problemas ■ Puede presentarse pérdida de capital humano | <ul style="list-style-type: none"> ■ Si el cambio de estructura, de políticas, cultura, la redefinición de procesos, el cambio de sistemas y repositorios es para actualizar y tener todo vigente, acorde con la realidad y necesidades de la entidad, entonces se evidencia en mayores oportunidades para las personas, nuevos retos, un mejor clima organizacional. Además, se actualiza el conocimiento explícito de los repositorios, manuales y procesos ■ Si, por el contrario, los cambios no obedecen a propósitos de actualización de conocimiento sino a "desaparecer" el conocimiento. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se aumenta el valor del capital estructural ■ Se genera un ambiente, interno y externo de desconfianza, un mal clima organizacional ■ Puede presentarse pérdida de valor del Capital Estructural | <ul style="list-style-type: none"> ■ Si el cambio se da para prestar mejores servicios, atender adecuadamente las relaciones, construir redes con aliados, conocer mejor al ciudadano y a los grupos de valor entonces se tendrá mejor imagen, mayor satisfacción de los grupos de valor y posibilidad de generar nuevas relaciones ■ Si, por el contrario, se elimina conocimiento asociado con relaciones importantes para la entidad, es porque no se tiene interés en tener aliados o incluso no hay interés en crear conocimiento con los grupos de valor | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se aumenta el valor del Capital Relacional ■ Puede presentarse pérdida de Capital Relacional evidenciado en mala imagen y pérdida de aliados y de ciudadanos |

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento Función Pública (2021).



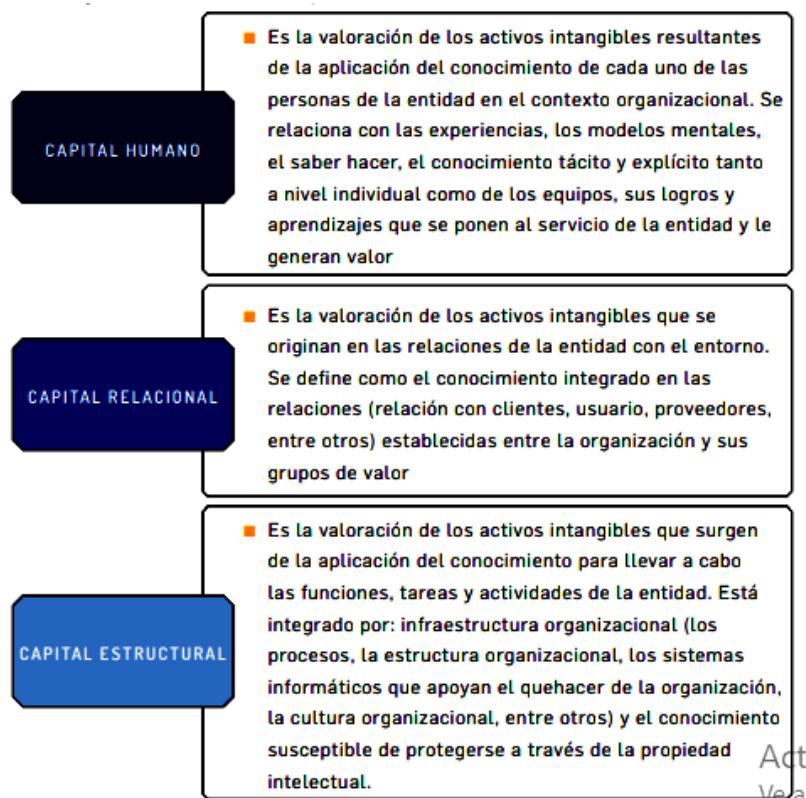
AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

5.16. Componentes de la fuga de conocimiento: La fuga de conocimiento en las entidades públicas se presenta por los siguientes componentes (Depreciación del conocimiento, pérdida del conocimiento, desaprendizaje de conocimiento).

5.17. Estructura del capital intelectual: Es la suma del capital humano, capital relacional y capital estructural.

Figura 5.17.1. Estructura del capital Intelectual.



Fuente: Andriessen (2006), Betancur (2015) y Naranjo & Chu (2015)

Por lo tanto, el CI se refiere a todo lo que surge de la aplicación del conocimiento individual, grupal, conocimiento organizacional e interorganizacional que realmente genera valor a la sociedad en general. Tomando como base diferentes referentes, en el MIPG lo definen como: ...la suma y sinergia de todos los conocimientos útiles que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada de sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad... (Función Pública, 2021a, p.100).



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



5.18. Criterios de FURAG en la Dimensión/ Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación relacionados con la fuga de conocimiento y su mitigación.

El formulario único de reporte de avance de la gestión (FURAG) es una herramienta en línea a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional de la vigencia anterior. Con base en esto, en el FURAG se miden los criterios relacionados con cada una de las dimensiones del MIPG (Función Pública, 2020e). En la actualidad, el FURAG cuenta con diversos criterios relacionados con la fuga de conocimiento por considerar la relevancia que tiene la prevención de este fenómeno en los modelos de operación de las entidades de la administración pública y su importancia para asegurar una gestión efectiva, innovadora y transparente.

Figura 5.18.1. Lista de criterios para que las entidades la relacionen con la fuga del conocimiento

| CRITERIOS DEL FURAG EN DIMENSIÓN/POLÍTICA DE TALENTO HUMANO RELACIONADOS CON LA FUGA DE CONOCIMIENTO Y SU MITIGACIÓN | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">■ Calidad de la planeación estratégica del talento humano■ Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano■ Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano■ Los mecanismos que implementa la entidad para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados:<ul style="list-style-type: none">➔ Son suficientes y adecuados➔ Garantizan que quien ejecuta una actividad conoce su propósito y contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales➔ No existen mecanismos para transferir el conocimiento | |

Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 20.





CRITERIOS DEL FURAG EN DIMENSIÓN/POLÍTICA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO Y PLANEACIÓN RELACIONADOS CON LA FUGA DE CONOCIMIENTO Y SU MITIGACIÓN

- **Planeación basada en evidencias**
- **Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación**

CRITERIOS DEL FURAG EN DIMENSIÓN/POLÍTICAS DE GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS RELACIONADOS CON LA FUGA DE CONOCIMIENTO Y SU MITIGACIÓN

- **Gobierno digital**
- **Fortalecimiento de la seguridad y privacidad de la información**
- **Procesos seguros y eficientes**
- **Información estratégica para la toma de decisiones**
- **Índice de transparencia y acceso a la información pública**
- **Divulgación proactiva de la información**
- **Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento**
- **Lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados**
- **Gestión documental para el acceso a la información pública implementada**
- **Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados**
- **Certidumbre en el servicio**
- **Información basada en resultados de gestión y en avance en garantía de derechos**

Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 21.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

CRITERIOS DEL FURAG EN DIMENSIÓN/POLÍTICA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES RELACIONADOS CON LA FUGA DE CONOCIMIENTO Y SU MITIGACIÓN

- **Calidad del componente tecnológico**
- **Calidad del componente cultural**
- **Gestión de la información estadística**
- **Cumplimiento de expectativas de ciudadanos y usuarios**

CRITERIOS DEL FURAG EN LA DIMENSIÓN/POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN RELACIONADOS CON LA FUGA DE CONOCIMIENTO Y SU MITIGACIÓN

- **Organiza sus datos, información y conocimiento en diferentes herramientas**
- **Recopila información sobre el conocimiento que requieren sus dependencias**
- **Sistematiza el conocimiento de las personas de acuerdo con la clasificación establecida previamente**
- **Analiza qué personas tienen un conocimiento clave, es decir, altamente demandado por la operación de la entidad**
- **Diseña mecanismos, procedimientos y/o procesos para transferir el conocimiento**
- **Planea la transferencia de conocimiento entre las personas de la entidad**
- **Gestiona los riesgos y controles relacionados con la fuga de capital intelectual**
- **Aplica herramientas para conservar el conocimiento tácito de los servidores**
- **Identifica, replica y/o adapta buenas prácticas**
- **Identifica y sistematiza sus buenas prácticas y lecciones aprendidas**
- **Identifica y evalúa el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento**
- **Identifica, clasifica y actualiza el conocimiento tácito para establecer necesidades de nuevo conocimiento**

Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1, página 22.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

6. Producto, análisis y resultados

6.1 Producto: Matriz de riesgo de fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023.

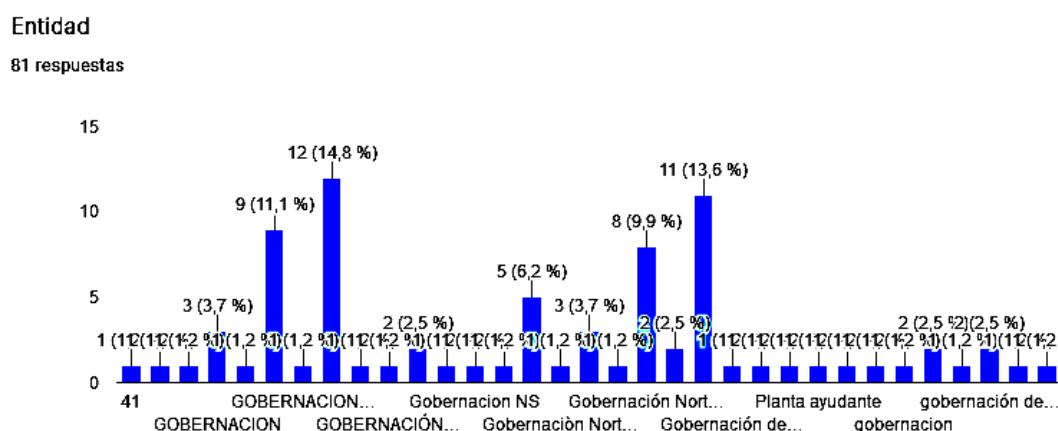
6.2. Análisis y resultados:

El análisis y los resultados se enfatizan en relación entre las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual con la finalidad de que la Gobernación Norte de Santander; identifique las causas y el efecto de la fuga del conocimiento en la vigencia 2023, planteando acciones de mejora que fortalezca la red de macro proceso de la entidad.

Se convoca a 300 servidores públicos a participar en: (Sensibilización, Identificación de riesgo de fuga de conocimiento y aplicación del formato de retención del conocimiento, Gobernación Norte de Santander - vigencia 2023) en cumplimiento al **Memorando Rad No. 2023-08400-022257- 3.**

Durante el desarrollo de la actividad se diseña un formulario Google Meet: identificación de la fuga del conocimiento Gobernación Norte de Santander enlace:https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdJnOPyu_9s85H7NM1zL5eZj5FUBLjvvhjR_PmifEZjo-VrQ/viewform?usp=sf_link, generando la matriz identificación de riesgos y fuga del conocimiento, que contribuye con el diagnóstico de riesgos de la fuga del conocimiento Gobernación Norte de Santander vigencia 2023. También, se facilita lista de asistencia virtual 156 participantes enlace:https://docs.google.com/forms/d/1uLAuQ_0BLFDiF3CzM6Uk4hn9L5qTsCqwu1zEsM76FU/edit de 300 servidores públicos convocados; 81 de 156 servidores públicos participantes, diligenciaron el formulario Google Meet: Identificación de la Fuga del conocimiento Gobernación Norte de Santander; permitiendo el dato aleatorio de fuga de riesgos de la entidad.

Figura 6.2.1. Entidad: Gobernación Norte de Santander





Descripción: Participaron 156 de 300 servidores públicos de la Gobernación Norte de Santander en la socialización digital de fuga de conocimiento por capacidad del servidor, pero 81 diligencian el formulario Google Meet “Identificación de riesgo de fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023; test de 29 preguntas”, Desde el correo gestiondelconocimiento@nortedesantander.gov.co el formulario fue enviado sus correos personales de cada Servidor Público de la diferentes dependencias para dicho diligenciamiento; se les anuncio un plazo de tres días como se indicó en el **Memorando Rad No.** 2023-08400-022257- 3, se determina que 219 personas que no participaron presentan fuga de conocimiento debido a que no se conoce su opinión en base a la experiencia adquirida desde sus diferentes cargos para gestionar la fuga de conocimiento y poder establecer acciones de mejora continua que mitiguen los riesgos de la entidad; ya sea porque no ingresaron a verificar sus correos institucionales, porque leen el correo y posponen la actividad o por actividades transversales. Mientras la Dimensión/ política de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG en el ente territorial agradece la participación activa de los 81 servidores públicos de diferentes cargos principalmente cargos administrativos se apropiaron de la herramienta para determinar la probabilidad y el impacto de las categorías de fuga de conocimiento (depreciación del conocimiento, pérdida de conocimiento, desaprendizaje de conocimiento) en relación y los componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural, capital relacional); se logra generar la matriz de riesgos o mapa de riesgos de la entidad; que contribuyen al diseño de las acciones de mitigación de fuga de conocimiento y al plan anticorrupción de la entidad.

6.3.2. La probabilidad de dominio que gestiona el servidor público



La Gobernación Norte de Santander, en relación entre las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual; determina la probabilidad de dominio del tema que gestiona el servidor público: el 59,3% presenta un nivel alto, el 17,3 % de los servidores públicos se posiciona en un nivel muy alto, el 17,3% tiene un nivel medio, el 4,9% baja y 1,2%

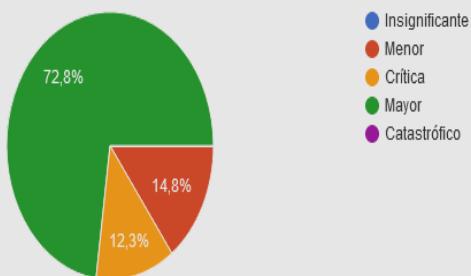
muy alta es el dominio que gestiona el servidor público con respecto a las gestiones de sus funciones. analíticamente se evidencia depresión del conocimiento bien sea porque las personas no actualizan el conocimiento, la tecnología y sus sistemas son obsoletos, no innovan, el conocimiento explícito representado en documentos, manuales y demás es obsoleto, no se actualiza; en cuanto a la gestión de alianzas una vez terminados los acuerdos se presenta fuga de conocimiento tanto explícito como tácito; igualmente se evidencia pérdida de conocimiento porque hay alta rotación de personas claves al interior de la entidad o cuando se presenta retiro forzoso, el clima organizacional no es adecuado y hacen que las personas que permanecen en la entidad se sientan inseguras, no sean productivas y no planteen nuevas cosas. también, se categoriza fuga al presentarse el desaprendizaje de conocimiento evidenciando olvido de conocimiento, desplazamiento o rotación de un conocimiento relevante clave de la entidad presentado reprocessos en la red de macroproceso, entre otros.



6.3.3 El impacto de dominio que gestiona el servidor público

El impacto de dominio del tema que gestiona el servidor público.

81 respuestas

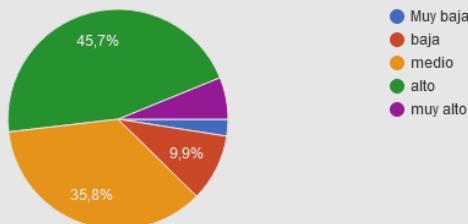


El impacto de dominio del tema que gestiona el servidor público en la red de macroproceso se encuentra en un nivel: 72,8% Mayor, 14,8 % menor, 12,3% crítica pero del 81 el 0.1% de la población encuestada, se ubica en un nivel insignificantes o catastrófico en relación a las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual de la Gobernación Norte de Santander.

6.3.4. En concepto la razón de priorización en términos de gestión de conocimiento y la innovación se refiere a: (pocas personas poseen el conocimiento, baja apropiación, cambios de situación administrativa, no está documentado). Por lo tanto; la probabilidad de razón de priorización del cargo que desempeña es:

En concepto la razón de priorización en términos de gestión de conocimiento y la innovación se refiere a: (pocas personas poseen el conocimiento, baja apropiación, cambios de situación administrativa, no está documentado). Por lo tanto; la probabilidad de razón de priorización del cargo que desempeña es:

81 respuestas



La Gobernación Norte de Santander, en relación entre las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual; determina la probabilidad la probabilidad de priorización del cargo que desempeña es: 45,7% de los servidores públicos priorizan el cargo que desempeña, el 35,8% tienen un nivel medio referente al cargo que desempeña, un 9,9% baja , 6,2% muy alta, 2,5% muy baja.



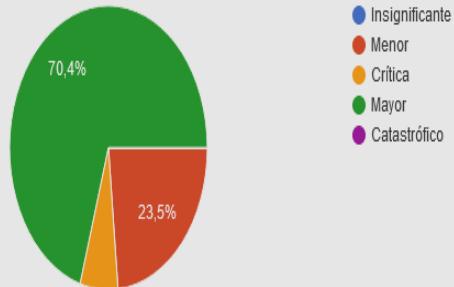
AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co

6.3.5. El impacto de la razón de priorización del cargo que desempeña es

El impacto de la razón de priorización del cargo que desempeña es

81 respuestas

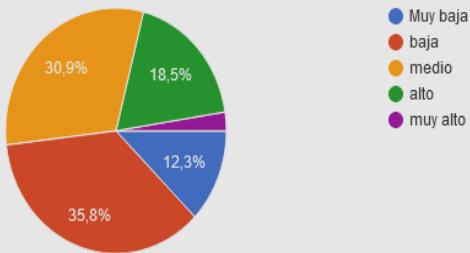


La razón de priorización del cargo que desempeña el servidor público es: 70,4% Mayor, 23,5% menor, 6,2% crítica en relación entre las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual para el cumplimiento del objetivo misional.

6.3.6. La probabilidad de presentarse fuga del conocimiento del cargo que desempeña en la Gobernación Norte de Santander es:

La probabilidad de presentarse fuga del conocimiento del cargo que desempeña en la Gobernación Norte de Santander es:

81 respuestas



La probabilidad de presentarse fuga de conocimiento del cargo que desempeña el servidor público en la Gobernación Norte de Santander en relación entre las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual es: 35,8% baja, 30,9 % medio, 18,5% alto, 12,3% muy baja, 0% muy alto.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

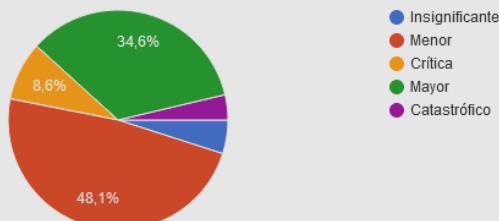
TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



6.3.7. El impacto de presentarse fuga del conocimiento del cargo que desempeña en la Gobernación Norte de Santander es:

El impacto de presentarse fuga del conocimiento del cargo que desempeña en la Gobernación Norte de Santander es:

81 respuestas

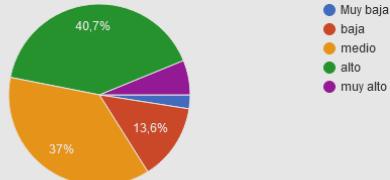


El impacto de presentarse fuga del conocimiento del cargo que desempeña en la Gobernación Norte de Santander, en relación entre las categorías de fuga de conocimiento y los componentes de capital intelectual es: 48,1% menor, el 34,6% mayor, 8,6% crítica, 4,9% es insignificantes, 3,7% catastrófico.

6.3.8. El concepto de acciones para mitigar la fuga de conocimiento en la Dimensión Sexta MIPG; se enfoca en: (Documentar, archivar, transferir conocimiento, documentar, publicar en la sede electrónica, crear artículo, generar un proceso, genera un procedimiento, capacitar, sensibilizar, entre otras de sus buenas prácticas) y la probabilidad de gestionar dichas acciones en el proceso bajo su liderazgo es:

El concepto de acciones para mitigar la fuga de conocimiento en la Dimensión Sexta MIPG; se enfoca en: (Documentar, archivar, transferir conocimiento, documentar, publicar en la sede electrónica, crear artículo, generar un proceso, genera un procedimiento, capacitar, sensibilizar, entre otras de sus buenas prácticas) y la probabilidad de gestionar dichas acciones en el proceso bajo su liderazgo es:

81 respuestas



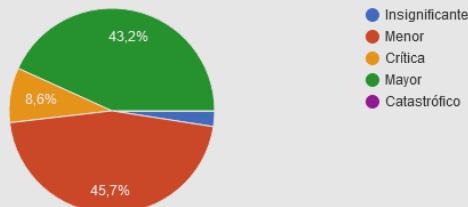
Las acciones que realiza el servidor público, para mitigar la fuga del conocimiento en relación a las categorías y los componentes de capital intelectual es: 40,7% alta, 37% medio 13,6% baja, 6,2% muy alta, 2,5% muy baja.



6.3.9. ¿El impacto consecuente de las acciones para mitigar la fuga del conocimiento en relación con este tema o proceso a su cargo?, es:

¿El impacto consecuente de las acciones para mitigar la fuga del conocimiento en relación con este tema o proceso a su cargo?, es:

81 respuestas

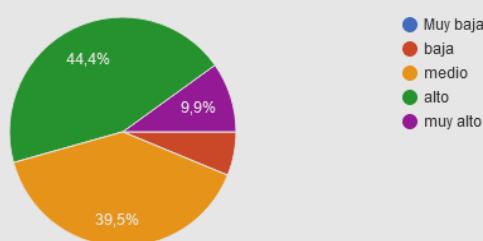


La consecuencia del impacto respecto a las acciones para mitigar la fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander es: 45,7% menor, 43,2% mayor, 8,6% crítica, 2,5% insignificante y 0% catastrófico.

6.3.10. Respetado servidor público dentro de sus buenas prácticas, la probabilidad de gestionar rutas para reposar la evidencia generada, es:

Respetado servidor público dentro de sus buenas prácticas, la probabilidad de gestionar rutas para reposar la evidencia generada, es:

81 respuestas

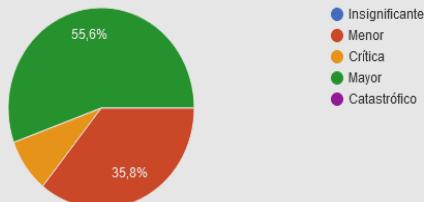


La probabilidad de gestión de las buenas prácticas del servidor público con respecto a las rutas para reposar la evidencia y preservar la memoria institucional para la mitigación de la fuga de conocimiento en relación a las categorías y los componentes de capital intelectual: el 44.4% alto, 39,5% medio, 9,9% muy alta, 6,2% baja.

6.3.11. El impacto que proporciona las rutas de la evidencia generada es:

El impacto que proporciona las rutas de la evidencia generada es:

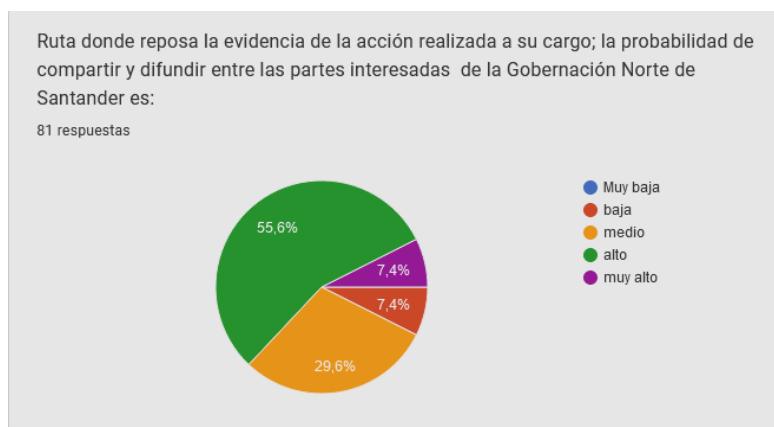
81 respuestas



El impacto de las buenas prácticas de los servidores públicos encuestados, para gestionar las rutas de la evidencia generada: El 55,6% mayor, 35,8% menor, 8,6% crítica.

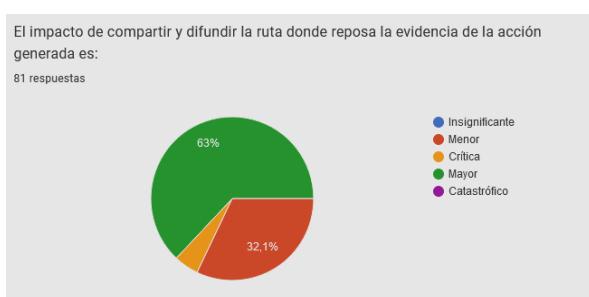


6.3.12. Ruta donde reposa la evidencia de la acción realizada a su cargo; la probabilidad de compartir y difundir entre las partes interesadas de la Gobernación Norte de Santander es:



La probabilidad de compartir y difundir la evidencia generada entre las partes interesadas de la Gobernación Norte de Santander es: 55,6% alto, 29,6% medio, 7,4% muy alto, 7,4% baja.

6.3.13. El impacto de compartir y difundir la ruta donde reposa la evidencia de la acción generada es:



EL impacto de compartir y difundir la ruta donde reposa la evidencia es: 63%, 32,1% menor, 4,9% crítica.

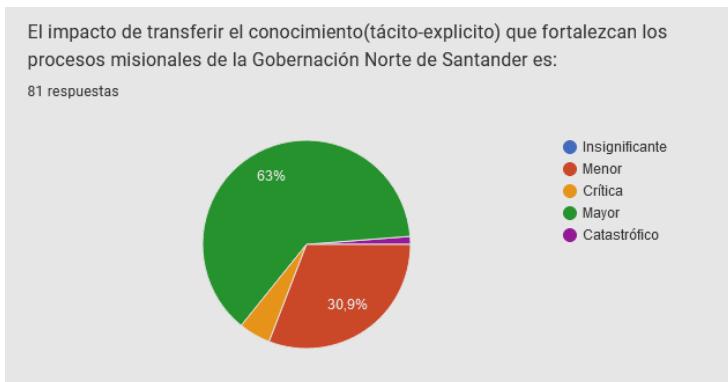
6.3.14. Servidor público dentro sus acciones de buenas prácticas, la probabilidad para transferir el conocimiento (tácito-Explicito) que apoye los procesos misionales de la Gobernación Norte de Santander es:



La probabilidad para transferir el conocimiento (tácito-explicito) que apoye los procesos misionales de la Gobernación Norte de Santander es: 58% alta, 27,2%, 8,6% muy alta, 6,2% baja asegura los 81 servidores públicos encuestados.

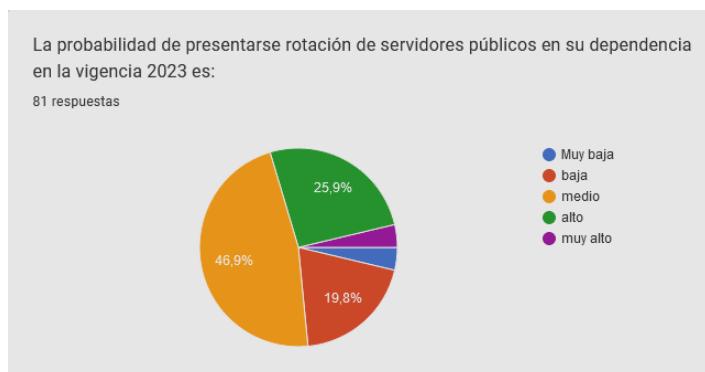


6.3.15. El impacto de transferir el conocimiento (tácito-explicito) que fortalezcan los procesos misionales de la Gobernación Norte de Santander es:



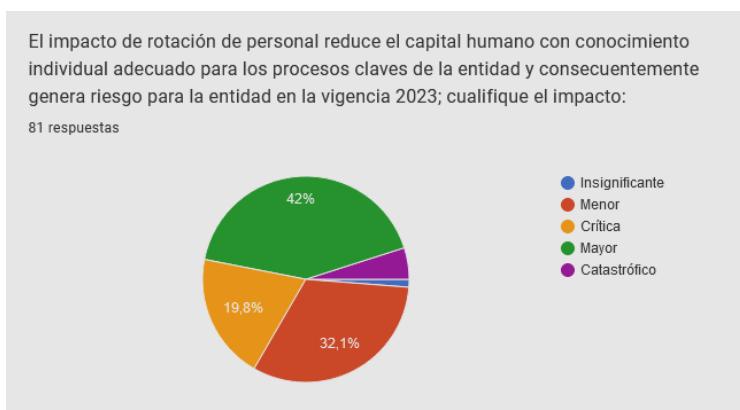
El impacto de transferir el conocimiento (tácito-explicito) que fortalezcan los procesos misionales de la Gobernación Norte de Santander es: 63% mayor, 30,9% menor, 4,9% crítica, 1,2% catastrófico.

6.3.16. La probabilidad de presentarse rotación de servidores públicos en su dependencia en la vigencia 2023 es:



La probabilidad de rotación de servidores públicos en las dependencias de la Gobernación Norte de Santander es: 46,9% Medio, 21,9% Alto, 19,8% Baja, 3.7% muy alto, 3.7% muy baja.

6.3.17. El impacto de rotación de personal reduce el capital humano con conocimiento individual adecuado para los procesos claves de la entidad y consecuentemente genera riesgo para la entidad en la vigencia 2023; cualifique el impacto:



El impacto de rotación de personal reduce el capital humano con conocimiento individual, generando riesgo para el ente territorial Norte de Santander un: 42% Mayor, 32,1% Menor, 19, 8% Crítica, 4.9% Catastrófico, 1,2% Insignificante.

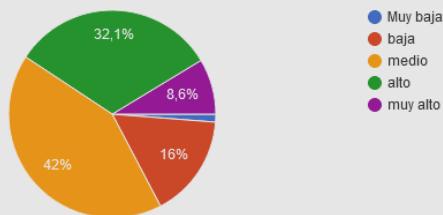




6.3.18. Bajo la experiencia adquirida en su cargo, caracterice el nivel de riesgo según su criterio la siguiente situación: " los servidores públicos no actualizan su conocimiento, no asisten a capacitaciones, no hacen investigación y la entidad no contrata personas con nuevos conocimientos, en efecto la probabilidad de generar riesgo para la entidad en la vigencia 2023 es:

Bajo la experiencia adquirida en su cargo, caracterice el nivel de riesgo según su criterio la siguiente situación: " los servidores públicos no actualizan su conocimiento, no asisten a capacitaciones, no hacen investigación y la entidad no contrata personas con nuevos conocimientos, en efecto la probabilidad de generar riesgo para la entidad en la vigencia 2023 es:

81 respuestas

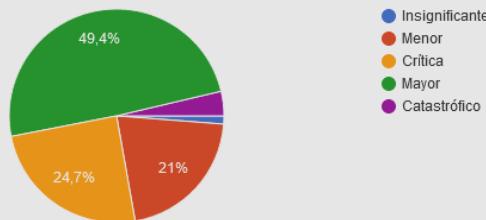


La probabilidad de generar riesgo, frente a la situación: "los servidores públicos no actualizan su conocimiento, no asisten a capacitaciones, no hacen investigación y la entidad no contrata personas con nuevos conocimientos; se caracteriza en un nivel: 42% Medio, 32,1 % Alto, 16% Bajo, 8,6% Muy alto, 1,2% Muy Bajo.

6.3.19. Determine la siguiente situación: si el capital humano no actualiza su conocimiento, este pierde valor, deja de ser un activo intangible con baja productividad, sin innovación; dejando de ser importante para la entidad; consecuentemente su impacto en la vigencia 2023 es:

Determine la siguiente situación: si el capital humano no actualiza su conocimiento, este pierde valor, deja de ser un activo intangible con baja productividad, sin innovación; dejando de ser importante para la entidad; consecuentemente su impacto en la vigencia 2023 es:

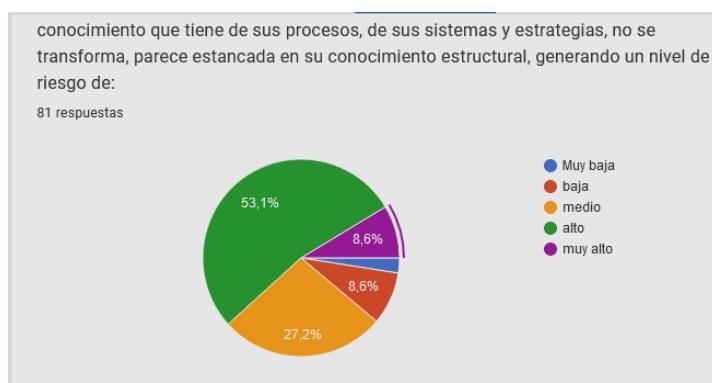
81 respuestas



El capital humano no actualiza su conocimiento, este pierde valor, deja de ser un activo intangible con baja productividad, sin innovación; dejando de ser importante para la entidad; consecuentemente su impacto en la vigencia 2023 es: 49,4% Mayor, 24,7% Crítica, 21%, Menor, 3,7% Catastrófico, 1,2% Insignificante.



6.3.20 La probabilidad de que la Gobernación Norte de Santander, no actualiza el conocimiento que tiene de sus procesos, de sus sistemas y estrategias, no se transforma, parece estancada en su conocimiento estructural, generando un nivel de riesgo de:



La Gobernación Norte de Santander, al no actualizar el conocimiento que tiene de sus procesos, sistemas y estrategias sin transformación, parece estancada en su conocimiento estructural; la probabilidad de riesgo es: 53,1% Alto, 27,2% Medio, 8,6% Muy alto, 8,6% Baja, 2,5% Muy baja.

6.3.21. Los obstáculos para la gestión del cambio y el desarrollo de iniciativas de innovación pública en la Gobernación Norte de Santander; generan un nivel de impacto de capital estructural de:



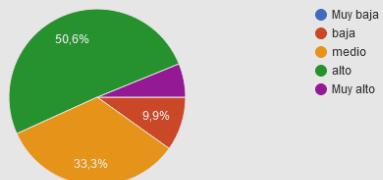
Los obstáculos para la gestión del cambio y el desarrollo de iniciativas de innovación pública en la Gobernación Norte de Santander; en su capital Estructural generan un impacto de: 45,7% Mayor, 27,2% Criticá, 25,9% Menor, 1,2% Catastrófica.

6.3.22. La probabilidad de no tener actualizado el conocimiento de los servidores públicos, aliados, ciudadanos impactados por la Gobernación Norte de Santander y de no hacer una gestión adecuada de las alianzas y acuerdos establecidos; presenta fuga de conocimiento del capital relacional en un nivel:



La probabilidad de no tener actualizado el conocimiento de los servidores públicos, aliados, ciudadanos impactados por la Gobernación Norte de Santander y de no hacer una gestión adecuada de las alianzas y acuerdos establecidos; presenta fuga de conocimiento del capital relacional en un nivel:

81 respuestas

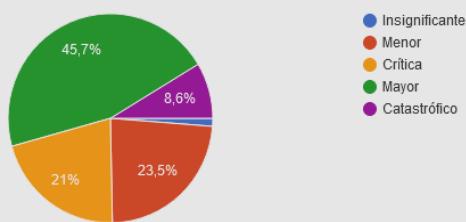


La probabilidad de riesgo que presenta la Gobernación Norte de Santander al no tener actualizado el conocimiento de los servidores públicos, aliados y presentar una inadecuada gestión de alianzas referente a los acuerdos establecidos presenta fuga de conocimiento del capital relacional en un nivel: 50,6% Alto, 33,3% Medio, 9,9% Baja, 6,2Muy Alto.

6.3.23. Una inadecuada gestión de las alianzas y acuerdos establecidos, evidentemente refleja en el capital relacional pérdida de valor, generando en la Gobernación Norte de Santander mala imagen y desconfianza; el impacto en la vigencia 2023 es:

Una inadecuada gestión de las alianzas y acuerdos establecidos, evidentemente refleja en el capital relacional pérdida de valor, generando en la Gobernación Norte de Santander mala imagen y desconfianza; el impacto en la vigencia 2023 es:

81 respuestas



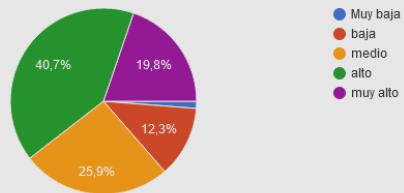
Una inadecuada gestión de alianzas y acuerdos establecidos en el ente territorial, consecuentemente genera un impacto de fuga de conocimiento en el capital relacional de: 45,7% Mayor, 23,5% Menor, 21% Crítico, 8,6% Catastrófico, 1,2% Insignificante.

6.3.24. Al eliminar un conocimiento relevante para la Gobernación Norte de Santander (rotación de personal, terminación de contrato, pensión), como cuando se despide a un servidor clave por su conocimiento, sin causa justa; se presenta fuga de conocimiento en capital humano, con probabilidad de riesgo de:



Al eliminar un conocimiento relevante para la Gobernación Norte de Santander (rotación de personal, terminación de contrato, pensión), como cuando se despide a un servidor clave por su conocimiento, sin causa justa; se presenta fuga de conocimiento en capital humano, con probabilidad de riesgo de:

81 respuestas

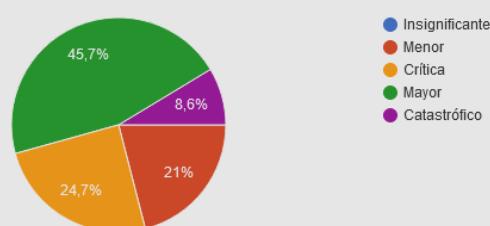


La probabilidad de riesgo de capital humano, al eliminar un conocimiento relevante en una Dependencia de la Gobernación Norte de Santander, por situación administrativa (rotación de personal, terminación de contrato, pensión) es: 40,7% Alto, 25,9% Medio, 19,8% Muy alto, 12,3% Baja, 1,2% Muy Baja.

6.3.25. Los retrasos en la toma de decisiones o toma de malas decisiones en los procesos de la Gobernación Norte de Santander; presenta pérdida de capital humano, categorizando el nivel de impacto en:

Los retrasos en la toma de decisiones o toma de malas decisiones en los procesos de la Gobernación Norte de Santander; presenta pérdida de capital humano, categorizando el nivel de impacto en:

81 respuestas



Los retrasos en la toma de decisiones o toma de malas decisiones en los procesos de la Gobernación Norte de Santander; presenta pérdida de capital humano, categorizando el nivel de impacto en: 45,7% Mayor, 24,7 % Crítica, 21% Menor, 8,6 % Catastrófico.

6.3.26. En el cambio de: estructura, políticas, cultura, la redefinición de procesos, sistemas y repositorios para actualizar en la vigencia 2023 ajustando a las necesidades de la entidad, evidenciando mayores oportunidades para las personas, nuevos retos, un mejor clima organizacional, exige a las Dependencias de la Gobernación Norte de Santander; actualizar el conocimiento explícito de los repositorios, manuales y procesos. Presentándose probablemente desaprendizaje de conocimiento (tácito-explicito); el personal no obedece a los propósitos de actualización en un nivel de:



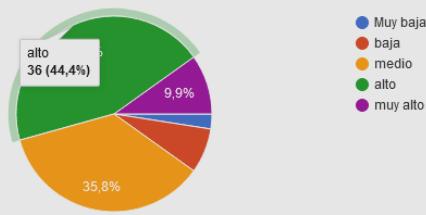
AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



En el cambio de estructura, de políticas, cultura, la redefinición de procesos, el cambio de sistemas y repositorios para actualizar en la vigencia 2023 ajustando a las necesidades de la entidad, evidenciando mayores oportunidades para las personas, nuevos retos, un mejor clima organizacional, exige a las Dependencias de la Gobernación Norte de Santander; actualizar el conocimiento explícito de los repositorios, manuales y procesos. Presentándose probablemente desaprendizaje de conocimiento (táctico-explicito); si el personal no obedece a los propósitos de actualización en un nivel de:

81 respuestas

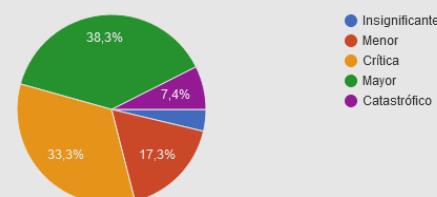


El nivel de la Probabilidad de desaprendizaje de conocimiento (táctico-explicito); al instante de que personal no obedece a los propósitos de actualización para consolidar la información bajo política o normativas de gestión documental: 44,4 % Mayor, 35,8% Medio, 9,9% Muy alto, 7,4% Baja, 2,5 % Muy baja.

6.3.27 Desde su experiencia (el cambio estructural, de políticas, cultura, la redefinición de procesos, el cambio de sistemas y repositorios para actualizar en la vigencia 2023, el personal se resiste al cambio iniciando con la consecuencia de desaprendizaje y otras actitudes negativas); ¿cuál es el impacto del cambio?:

Desde su experiencia (el cambio estructural, de políticas, cultura, la redefinición de procesos, el cambio de sistemas y repositorios para actualizar en la vigencia 2023, el personal se resiste al cambio iniciando con la consecuencia de desaprendizaje y otras actitudes negativas); ¿cuál es el impacto del cambio?:

81 respuestas



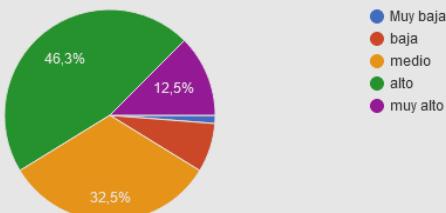
La resistencia al cambio que presentan los servidores públicos de la Gobernación Norte de Santander, provoca consecuentemente un impacto: 38,3% Mayor, 33,3% Crítica, 17,3% Menor, 7,4% Menor, 3,7% Insignificante.

6.3.28 Cuál es la probabilidad de colaborar con la Gobernación Norte de Santander, para grabar un video o hacer transferencia de conocimiento que apoye el proceso o cargo que desempeña; exaltando su vocación por la función pública de su experiencia adquirida.



Cuál es la probabilidad de colaborar con la Gobernación Norte de Santander, para grabar un video o hacer transferencia de conocimiento que apoye el proceso o cargo que desempeña; exaltando su vocación por la función pública de su experiencia adquirida.

80 respuestas

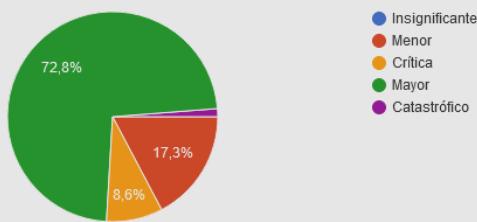


La probabilidad de transferencia de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander es: 46,3% Alta, 32,5% Medio, 12,5 % Muy Alto, 7,5% Baja, 1,3% Muy Baja.

6.3.29. ¿Cuál es el impacto de apoyar a la Gobernación Norte de Santander, con el proceso de transferencia de conocimiento, que contribuya con el proceso de empalme?

¿Cuál es el impacto de apoyar a la Gobernación Norte de Santander, con el proceso de transferencia de conocimiento, que contribuya con el proceso de empalme?

81 respuestas



El impacto de apoyar a la Gobernación Norte de Santander, con el proceso de transferencia de conocimiento, que contribuya con el proceso de empalme es: 78,2% Mayor, 17,3% Menor, 8,6% Crítica, 1,2% Catastrófico.

6.4. Observaciones del servidor público de la Gobernación Norte de Santander

(Test: Identificación de riesgo de fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023).

- Importante tener en cuenta las capacitaciones de relaciones humanas con el personal de las entidades y que asistan hasta los jefes de cada oficina, gracias por permitir la opinión de los servidores públicos
- Los actuales cambio en el mapa de procesos, creación de cargos, no son concertados por el personal ni socializados, y la resolución de designación de personal a las áreas, no es coherente con los actos administrativos creación de cargos, ni de funciones, y refleja nula planeación y no midieron impacto al solicitar no aplicarla hasta el otro año. eso afecta desempeño de funciones y mala gestión del conocimiento por parte de la administración
- Pienso que para que haya buena productividad en las empresas es necesario mantener el mismo personal.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



- con ganas de aprender
- Las preguntas son muy técnicas, difícil de entender.
- Formular manuales explícitos en los diferentes puestos de trabajo
- Gracias por la encuesta: se sugiere apoyar todos los procesos de gestión de conocimiento en las herramientas tecnológicas que adquirió la entidad.
- Hay pregunta repetida y muy similares, conduce a dar información equivocada
- La Gobernación Norte de Santander, no cuenta con manuales de procedimientos, instrumentos sumamente importantes que apoyan el que hacer institucional (normalmente aprendemos a ensayo y a error) además que son documentos fundamentales que minimizan el impacto negativo en la consecución de los objetivos y la misión de la entidad, además brindan claridad y seguridad al servidor público de las funciones que realiza.
- Seguir mejorando con las necesidades tecnológicas actuales.
- Importante sería para la administración departamental que el conocimiento se trasiera directamente al recurso humano que continuará con el desarrollo de las funciones, y no dejar plasmado ya que solo pasaría hacer un documento más pero no sería realmente eficaz para lo que se busca que los procesos tengan continuidad y no se entorpezca su desarrollo por falta de conocimiento en la continuidad en ejecución.
- La conexidad y elaboración de las preguntas; son, de alguna manera contradictorias...

6.5. Cuadro relacional de identificación del riesgo de fuga de conocimiento de la Gobernación Norte de Santander: El siguiente cuadro relacional se diseña teniendo en cuenta la guía para mitigar fuga de conocimiento página 38 (relación entre categorías de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual) facilitada por el Departamento Administrativo de Función Pública DAFP y la participación de los Servidores Públicos del ente Territorial Norte de Santander.

La probabilidad de riesgo se describe con datos cuantitativos en nivel porcentual (1% -100%) y cualitativos (Muy baja, baja, Medio, alto, Muy alto)

El impacto de riesgo se describe con datos cuantitativos en nivel porcentual (1% - 100%) y cualitativos (Insignificante, menor, Crítica, Mayor, Catastrófico).

6.5.1. Riesgo: Probabilidad *Impacto

Criterio cualitativo y cuantitativo de la probabilidad e impacto de fuga de riesgo de conocimiento en el ente Territorial Norte de Santander.

El mapa de calor se diseña en base a la fuente adoptada de auditores internos COSO 20217 y su nueva actualización 2004 método empleado en las instituciones con enfoque a la función pública.



6.5.1.1. Codificación de la categoría de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual

| EVENTO | Riesgo | Probabilidad (%) | Consecuencia (Impacto) (%) |
|--------|--|------------------|----------------------------|
| 1 | El capital humano de la Gobernación Norte de Santander presenta depreciación del conocimiento debido a que las personas no actualizan su conocimiento; la capacitaciones proyectadas no se ajustan al fortalecimiento de sus roles y las formaciones a las que se les convoca en alianzas estratégica parece no interesarles persistiendo la resistencia al cambio, la investigación e innovación. | 80 | 90 |
| 2 | El Ente Territorial Norte de Santander, no actualiza el conocimiento que tiene de: procesos sistemas y estrategias inclusive la tecnología o infraestructura empresarial son obsoletos y la cultura impide que tenga una organización de documentos | 70 | 80 |
| 3 | La entidad no ha actualizado el conocimiento de los ciudadanos al punto que produce inadecuada gestión de alianzas y acuerdo establecidos. | 60 | 85 |
| 4 | La alta rotación servidores Públicos claves al interior de la Gobernación Norte de Santander y otras situaciones administrativas de retiro de cargo se centra en la pérdida de conocimiento del capital humano o conocimiento tácito. | 70 | 80 |
| 5 | Al analizar el capital estructural el clima organizacional no es adecuado y hacen que las personas que permanecen en la entidad se sientan inseguras, no sean productiva y no planteen nuevas cosas cometiendo los mismos errores y proceso. | 81 | 86 |



Gestión del Conocimiento y la Innovación - vigencia 2023

| | | | |
|---|---|----|----|
| 6 | Se evidencia que la alta rotación presentada en la entidad está impactando a las personas que tiene relación con su entorno, entonces puede ser que no se alcance a crear conocimiento relacional que genere valor y por lo tanto no hay capital relacional. Es decir, se ven afectados los trabajos en equipo afectando directamente los procesos. | 80 | 85 |
| 7 | Se evidencia el desaprendizaje de conocimiento a medida que se va avanzando la cuarta revolución industrial o servidor 4.0; los servidores públicos se ven en la necesidad de actualizar sus conocimientos con probabilidad e impacto de retrasos en toma de malas decisiones e inclusive puede llegar a ser reemplazos por personal idóneo. | 50 | 61 |
| 8 | En cuanto al análisis estructural y la categorización de la fuga- desaprendizaje de conocimiento, la entidad no obedece a los propósitos de actualización del conocimiento, enfocándose a la resistencia del: (cambio de estructura-cambio de políticas- redefinición de procesos- cambios de sistemas – repositorios actualizados vigentes- innovación). | 60 | 65 |
| 9 | Probablemente el ente territorial Norte de Santander no: (presta mejores servicios- atiende adecuadamente las relaciones- logra construir redes con aliados - satisface las necesidades de los ciudadanos - trabaja organizado y articuladamente con los grupos de valor que permita general nuevas relaciones). | 41 | 60 |



6.5.1.2 Nivel del riesgo de fuga de conocimiento derivado del cuadro relacional (6.5.1.1) página 33 a 34 de este documento), generando datos abiertos cuantitativos y cualitativos para facilitar su análisis.

| EVENTO | PROBABILIDAD | CONSECUENCIA | NIVEL DE RIESGO |
|----------|--------------|--------------|-----------------|
| Evento 1 | Alta | Menor | 80 |
| Evento 2 | Alta | Menor | 80 |
| Evento 3 | Media | Menor | 60 |
| Evento 4 | Alta | Menor | 80 |
| Evento 5 | Muy Alta | Menor | 100 |
| Evento 6 | Muy Baja | Catastrófica | 160 |
| Evento 7 | Muy Alta | Menor | 100 |
| Evento 8 | Media | Menor | 60 |
| Evento 9 | Muy Baja | Menor | 20 |

6.5.1.3 Tabla de criterio riesgo de fuga de conocimiento

| Probabilidad | Consecuencia (Impacto) | Nivel |
|--------------|------------------------|-------|
| Muy Alta | Catastrófico | 5 |
| Alta | Mayor | 4 |
| Media | Crítica | 3 |
| Baja | Menor | 2 |
| Muy Baja | Insignificante | 1 |



6.5.1.4. Tabulación y diseño del mapa de calor de fuga de conocimiento de la Gobernación Norte de Santander

| | | MATRIZ DE RIESGOS | | | | |
|--------------|-------|-------------------|-------|---------|-------|--------------|
| | | CONSECUENCIA | | | | |
| | | Insignificante | Menor | Critica | Mayor | Catastrófica |
| PROBABILIDAD | Nivel | 10 | 20 | 40 | 80 | 160 |
| Muy Alta | 5 | 50 | 100 | 200 | 400 | 800 |
| Alta | 4 | 40 | 80 | 160 | 320 | 640 |
| Media | 3 | 30 | 60 | 120 | 240 | 480 |
| Baja | 2 | 20 | 40 | 80 | 160 | 320 |
| Muy Baja | 1 | 10 | 20 | 40 | 80 | 160 |

| NIVEL DEL RIESGO | COLOR |
|------------------|-------|
| Riesgo Aceptable | Verde |
| Riesgo Tolerable | Ambar |
| Riesgo Alto | Ambar |
| Riesgo Extremo | Rojo |

6.5.1.5 Nivel de riesgo VS Escala Porcentual derivado del mapa de calor

| NIVEL DEL RIESGO | ESCALA O RANGO DEL RIESGO (%) |
|------------------|-------------------------------|
| Riesgo Aceptable | 10-40 |
| Riesgo Tolerable | 50-120 |
| Riesgo Alto | 160-200 |
| Riesgo Extremo | 320-800 |





6.5.1.5. Resultados y análisis del Riesgo (derivado de la tabla 6.5.1.1 Codificación de la categoría de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual página 33-34 de este documento).

6.5.1.5.1 Datos cuantitativos

| EVENTO | PROBABILIDAD | CONSECUENCIA | NIVEL DE RIESGO |
|----------|--------------|--------------|-----------------|
| Evento 1 | Alta | Menor | 80 |
| Evento 2 | Alta | Menor | 80 |
| Evento 3 | Media | Menor | 60 |
| Evento 4 | Alta | Menor | 80 |
| Evento 5 | Muy Alta | Menor | 100 |
| Evento 6 | Muy Baja | Catastrófica | 160 |
| Evento 7 | Muy Alta | Menor | 100 |
| Evento 8 | Media | Menor | 60 |
| Evento 9 | Muy Baja | Menor | 20 |

6.5.1.5.1 Datos cualitativos

| EVENTO | PROBABILIDAD | CONSECUENCIA | NIVEL DE RIESGO |
|----------|--------------|--------------|------------------|
| Evento 1 | Alta | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 2 | Alta | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 3 | Media | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 4 | Alta | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 5 | Muy Alta | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 6 | Muy Baja | Catastrófica | Riesgo Alto |
| Evento 7 | Muy Alta | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 8 | Media | Menor | Riesgo Tolerable |
| Evento 9 | Muy Baja | Menor | Riesgo Aceptable |





6.5.1.5.2. Análisis de datos (categoría riesgo-capital intelectual), para facilitar transformar estrategias negativas a estrategias positivas – “acción de mejora continua”.

| Evento | | | | | | | | Descripción /Nivel de riesgo | Nivel de riesgo |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|--|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 8 | | Indica que el riesgo se puede mitigar con buenas prácticas institucionales y preservación de memoria institucional (aplicación de herramientas: retención de conocimiento-evaluación- buenas prácticas y lecciones aprendidas, actualización del mapa de conocimiento: capacitaciones-, matriz tácito-matriz explícita- matriz de alianzas); el riesgo se enfoca en: depreciación del conocimiento, proceso y manuales obsoletos- arquitectura empresarial absoleta, resistencia al cambio, bajo control emocional entre otros descifrados en la páginas 33-3. | Tolerable |
| | | | | | | | 6 | Riesgo con amenaza alta ante indicadores de gestión. Por tanto, no mitigar o evitar con estrategias (transferencia de conocimiento-empalme-transición del conocimiento), implicaría transferirlo o en últimas escalarlo ya que no está al alcance; este riesgo hace referencia a: (rotación de personal). | Alto |
| | | | | | | | 9 | Este riesgo es cíclico, no se puede controlar ejemplo la fuga de conocimiento con los aliados estratégicos y otros procesos con la entidad, pero si se puede evitar o mitigar ejemplo: mejorando los convenios y alianzas estratégicas donde se establezca buenas prácticas de preservación o memoria institucional a satisfacción del ciudadano. | Aceptable |





7. Evidencia

7.1.. Diseño Formulario Google Meet: Identificación de riesgo de fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023; test de 29 preguntas para 300 servidores públicos de la Gobernación Norte de Santander, participaron 81 Servidores Públicos.

The form header includes the title 'Fuga de conocimiento', 'Gestión del Conocimiento y la Innovación MIPG Dimensión Sexta', 'Talento Humano- Secretaría General Vigencia 2023', and 'Decreto 1499 de 2017'. It also features the logo of the Gobernación de Norte de Santander. The main section is titled 'Identificación de riesgo de fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023'. A note at the bottom states: 'Los datos recolectados en este formulario serán tratados bajo lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".' Another note below it says: 'Exaltando la Ley 951 de 2005 y demás normas relacionadas con la materia y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG II) adoptado mediante Decreto 1499 de 2017, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas, de tal manera, que puedan generar valor público.'

Identificación de riesgo de fuga de conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, vigencia 2023

Los datos recolectados en este formulario serán tratados bajo lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales".

Exaltando la Ley 951 de 2005 y demás normas relacionadas con la materia y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG II) adoptado mediante Decreto 1499 de 2017, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas, de tal manera, que puedan generar valor público.

Nombre del servidor público *

Texto de respuesta corta

The screenshot shows a question titled 'Tema o proceso (cargo que desempeña)*' with a text input field labeled 'Texto de respuesta larga'. Below it is another question titled 'La probabilidad de dominio del tema que gestiona el servidor público*' with five radio button options: 'Muy baja', 'baja', 'medio', 'alto', and 'muy alto'. The interface includes standard Google Form controls like 'Enviar' (Send) and a toolbar on the right.

7.2 .Evidencia Fotográfica de la reunión virtual

Participación en espacio de ideación de Función Pública – tema: fuga de conocimiento – vigencia 2023.



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



7.2.1. Consecuencia de la fuga de conocimiento

7.2.2. ¿Cómo evitamos la fuga del conocimiento?



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

TEL. 5755656 - 5710290 - 5710590 email - gobernacion@nortedesantander.gov.co
www.nortedesantander.gov.co



7.2.3. Estrategia para evitar la fuga de conocimiento explícito

Estrategias para evitar la fuga de conocimiento explícito

- Políticas de gestión documental
- Políticas de gestión de datos
- Políticas de gestión y seguridad de la información
- Políticas de protección de la propiedad intelectual
- Procesos internos que permitan hacer seguimiento y documentación de la gestión institucional

Chat de la reunión:

- Enrique Gomez N. de S. (Invitado): 9:55
 - Cristian por favor dar ingresos gracias
- Juan David Arboleda Vergara (Se Socia) fue invitado a la reunión.
- Jhonatan (Invitado) fue invitado a la reunión.
- William Armando Gaviria Galindo (Invitado) fue invitado a la reunión.

Nota: sobre todo la matriz del conocimiento tácito, para identificar el conocimiento relevante en la entidad

7.2.4 Datos de enlace de función pública

Función Pública

Carrera 6 No. 12-62
Bogotá, D.C. Colombia
Teléfono: 601 7395656
Fax: 601 7395657
Código Postal: 111711

Internet: www.funcionpublica.gov.co
Email: eva@funcionpublica.gov.co

Chat de la reunión:

- link de asistencia gracias
- EVA CAROLINA BAUTISTA PARRA fue invitado a la reunión.
- buenos días para recordarles compañeros los Planes de Gestión Territoriales PGT es el formato que envíe a sus correos por favor diligenciar solo con la firma del representante legal con los temas que vamos a ver virtual y presencial



8. Conclusiones

- ✓ se puede establecer medidas preventivas y correctivas como pueden ser los procesos de capacitación y reincidencia, para mitigar el desaprendizaje de conocimiento.
- ✓ Para mitigar la pérdida de conocimiento es necesario establecer medidas de protección de conocimiento, sistemas de seguridad de datos y de la información
- ✓ Es necesario investigar para identificar las brechas de conocimiento de los distintos tipos de fuga.
- ✓ Indispensable fortalecer la cultura organización y establecer acciones en inteligencia emocional para mitigar las diferentes categorías de fuga de riesgos.
- ✓ Importante invertir en el capital humano para aumentar la productividad de los procesos de la Gobernación Norte de Santander y proyectar estrategias pedagógicas para mediante la capacitación los servidores públicos identifique las categorías de fuga de conocimiento y la mitiguen en el cumplimiento de sus funciones o actividades.
- ✓ La matriz de fuga de conocimiento o mapa de calor de fuga de conocimiento permite identificar cuales acciones de mejora se deben proyectar para controlar y mitigar la fuga de conocimiento o trasportar en caso de ser necesario (medidas preventivas y correctivas).
- ✓ Concluyentemente ante interrogantes ¿Cuál es el riesgo de fuga de conocimiento que requiere una proyección inmediata a corto y mediano plazo para la acción de mitigación?, verificando los datos codificados en el mapa de calor de riesgo de fuga de conocimiento, se puede afirmar que todos pero el más relevante son aquellos que se posicionan en los niveles 2, 3, y 4. Por lo tanto, el de mayor atención de mitigación de conocimiento son los del nivel 4 “Matriz de mapa de calor de riesgo” se encuentra codificado y en la página 35-36 de este documento está bien definido en la tabulación (6.5.1.5. Codificación de la categoría de fuga de conocimiento y los componentes del capital intelectual).
- ✓ Al proyectar las acciones de mitigación de fuga de conocimiento es indispensable aplicar el formato de retención del conocimiento a servidores públicos de la entidad y el tablero de acciones para mitigar la fuga del conocimiento.
- ✓ Establecer acciones predictivas para mitigar la fuga de conocimiento de la entidad (documentación de buenas prácticas- actualización del banco de éxitos de la entidad).





9. Bibliografía

Guía para mitigar fuga de conocimiento: página 38

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Guia_para_evitar_mitiqar_fuga_conocimiento_entidades_publicas_v1.pdf/747acfc8-4d3e-bca6-c46c-43be4f3c384d?t=1633738668395

