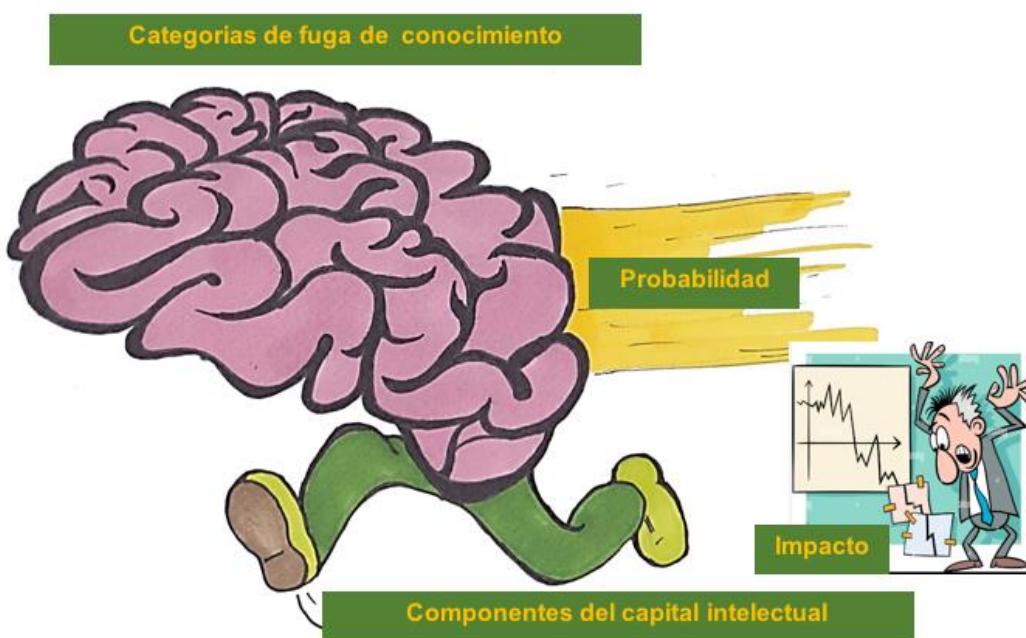




Acciones para Mitigar la Fuga de Conocimiento en la Gobernación Norte de Santander –vigencia 2023.





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

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

Ing. Jorge Ramirez

Dependencia Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial

Profesional Líder de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Dra. Stella Aguirre

Dependencia Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial

Líder del Equipo MIPG de la 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



Contenido

INTRODUCCIÓN

Pág. 4

1. OBJETIVO	Pág.6
2. ALCANCE	Pág.6
3. METODOLOGÍA PARA DILIGENCIAR EL FORMATO DE RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA GOBERNACIÓN NORTE DE SANTANDER – VIGENCIA 2023.	Pág.6
4. GESTOR NORMATIVO	Pág.7
5. MARCO REFERENCIAL	Pág.9
6. PRODUCTO, ANÁLISIS Y RESULTADOS	Pág.16
7. EVIDENCIA	Pág.23
8. CONCLUSIONES	Pág.28
9. BIBLIOGRAFÍA	Pág.28



Introducción

En base a la guía de gestión del conocimiento y la innovación; la Gobernación Norte de Santander en la vigencia 2023, gestiona acciones para mitigar la fuga del conocimiento en aprovechamiento del liderazgo articulado con la: dimensión de control interno, dimensión direccionamiento estratégico, dimensión de Información y comunicaciones, dimensión de Talento Humano, dimensión de gestión con valores para resultados, dimensiones de evaluación de resultados y principalmente con los líderes de cada dependencia.

La herramienta estratégicamente preserva la memoria institucional evaluando el sentido de pertenencia por la entidad y la vocación a la función pública. Ante esto surgen los interrogantes ¿Cuándo se debe aplicar el formato?, ¿a quienes se le aplica el formato?, ¿Qué es fuga de conocimiento?, ¿Qué factores relevantes producen riegos de fuga de conocimiento? Por ello; es indispensable capacitar a las parte interesadas de la Gobernación Norte de Santander, en temas de preservación de la memoria institucional principalmente en control de riesgos o como mitigar la fuga de conocimiento y sensibilizar a los servidores públicos en la importancia de aplicar el formato de retención del conocimiento; descriptivamente en la vigencia 2023 se identifica que los servidores públicos en la Gobernación Norte de Santander, tiene recelo por el conocimiento explícito generado en el rol que desempeñaba y el conocimiento tácito adquirido.

Es importante que los servidores públicos, aporte su conocimiento tácito para apoyar los proceso de empalme en las diferentes dependencias. Por tanto, se proyecta adoptar, ajustar y aplicar el formato de retención del conocimiento; con el fin de optimizar la gestión del conocimiento en la entidad territorial.

Adicionalmente, control interno debe trabajar en cada vigencia en la generación de diagnóstico de identificación de los riesgos; para determinar si requiere o no actualizar los manuales y guías existentes para el control de riesgos logrando mitigar la materialización de la pérdida de conocimientos; en el ciclo de gestión pública respecto a cada vigencia a satisfacción del ciudadano.

Según, la dimensión Talento humano (Función Pública, 2018b) en esta se define que en la etapa de retiro la entidad debe contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que estén próximos a desvincularse de la entidad a quienes continúan vinculados, pues estas acciones son necesarias para mitigar los riesgos de fuga del conocimiento y para apoyar los procesos de inducción y aprendizaje de los nuevos servidores, además de la necesidad de tener buenos procesos de reinducción,¹Guía para evitar o mitigar la fuga del conocimiento de las entidades de función pública

– Dirección de gestión del conocimiento (septiembre 2021).





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

La gestión estratégica del talento humano promueve que las entidades formulen planes institucionales de capacitación de acuerdo con los ejes priorizados por el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, la caracterización de los servidores y la categorización de sus necesidades. Por último, dentro de los objetivos de esta dimensión, se contempla la implementación de acciones de aprendizaje basadas en proyectos o problemas, lo cual tiene estrecha relación con el desarrollo de procesos de innovación e investigación que comúnmente parten de la identificación de un problema, necesidad o reto público. Con este propósito - DOCUMENTO OFICIAL - 1 8 en mente, es necesario generar una cultura que promueva y mantenga la participación de los servidores en la evaluación de la gestión institucional, ello con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y aportar ideas innovadoras, 2.Gía para evitar o mitigar la fuga del conocimiento de las entidades de función pública – Dirección de gestión del conocimiento (septiembre 2021).

En la dimensión Direccionamiento estratégico y planeación (Función Pública 2021a y 2018c) se establece que las entidades deben realizar el diagnóstico de sus capacidades estratégicas y funcionales como parte del proceso de diseño de la planeación estratégica sectorial e institucional. Para ello, las entidades deben reconocer su información estratégica (conocimiento explícito) y el conocimiento y habilidades con los que cuentan los servidores (conocimiento tácito) para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, 3.Gía para evitar o mitigar la fuga del conocimiento de las entidades de función pública – Dirección de gestión del conocimiento (septiembre 2021).

Para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación (GESCO+I), Función Pública plantea que las entidades deben considerar los lineamientos que se han estructurado en los cuatro ejes (Función Pública, 2020d): (1) Generación y producción de conocimiento; (2) Herramientas para uso y apropiación; (3) Analítica institucional; y (4) Cultura de compartir y difundir (Función Pública, 2020b, 2021a, 2021b). También sugiere que, de acuerdo con estos cuatro ejes, las entidades definan una ruta de implementación conformada por siete objetivos, en la siguiente figura se listan dichos objetivos: Generar y actualizar el conocimiento estratégico, Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad, tomar decisiones basadas en evidencias, Mitigar la fuga del conocimiento, Fortalecer a la entidad mediante alianzas efectivas, fortalecer mecanismos para fortalecer el conocimiento, fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional, 4.Gúa para evitar o mitigar la fuga del conocimiento de las entidades de función pública – Dirección de gestión del conocimiento (septiembre 2021).

El propósito de “Diligenciar el Formato de Retención del Conocimiento de la Gobernación Norte de Santander –vigencia 2023”; permita a corto, mediano y largo plazo la gestión del conocimiento preservando la memoria institucional; contribuye en los procesos de empalme en las transacción del conocimiento (inducción).





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

1. Objetivo

Ejecutar Acciones para Mitigar la Fuga del Conocimiento en la Gobernación Norte de Santander –vigencia 2023.

2. Alcance

Sensibilización y apropiación en los servidores públicos para lograr diligenciar el Formato de Retención del Conocimiento de la Gobernación Norte de Santander y otras herramientas de preservación de memoria institucional–vigencia 2023, se gestiona conocimiento con el apoyo de: “Administración de la alta dirección , Sensibilización y Capacitación” de los servidores públicos de la entidad; para visualizar y codificar el conocimiento explícito y tácito generado que contribuya a corto, mediano y largo plazo con la optimización del macroproceso de la entidad preservando la memoria institucional que facilite la gestión del conocimiento para el cumplimiento misional de la institución con enfoque territorial; bajo un marco metodológico, (identificación de del riesgo de fuga de conocimiento- acciones preventivas- correctivas y mitigación de la fuga de conocimiento).

3. Metodología Acciones para Mitigar la Fuga de Conocimiento en la Gobernación Norte de Santander –vigencia 2023.

La metodología aplicada es Scrum porque permitió a los equipos la mejora continua mediante Sprints ofreciendo una interacción funcional del producto (producto mínimo viable- MVP); aplicación del formato de retención del conocimiento mediante la gestión estratégica de talento humano, articulada con el liderazgo de los jefes de despacho de las 32 dependencias de la Gobernación Norte de Santander bajo los lineamientos de políticas pública de MIPG; con la finalidad de retener el conocimiento mediante acciones de mitigar la fuga en la construcción de memoria institucional, dejando el producto a disposición de las partes interesadas al publicar en la sede electrónica de la entidad.

A continuación se muestra el flujo de las acciones para mitigar la fuga de conocimiento:





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

4. Gestor Normativo

4.1. **LEY 1712 DE 2014, Marzo 6;** Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

4.2. **ARTÍCULO 1. Objeto.** El objeto de la presente ley es regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información.

4.3 ARTÍCULO 2. Principio de máxima publicidad para titular universal. Toda información en posesión, bajo control o custodia de un sujeto obligado es pública y no podrá ser reservada o limitada sino por disposición constitucional o legal, de conformidad con la presente ley.

4.4. ARTÍCULO 3. Otros principios de la transparencia y acceso a la información pública. En la interpretación del derecho de acceso a la información se deberá adoptar un criterio de razonabilidad y proporcionalidad, así como aplicar los siguientes principios:

- ✓ Principio de transparencia. Principio conforme al cual toda la información en poder de los sujetos obligados definidos en esta ley se presume pública, en consecuencia de lo cual dichos sujetos están en el deber de proporcionar y facilitar el acceso a la misma en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley, excluyendo solo aquello que esté sujeto a las excepciones constitucionales y legales y bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos en esta ley.
- ✓ Principio de buena fe. En virtud del cual todo sujeto obligado, al cumplir con las obligaciones derivadas del derecho de acceso a la información pública, lo hará con motivación honesta, leal y desprovista de cualquier intención dolosa o culposa.
- ✓ Principio de facilitación. En virtud de este principio los sujetos obligados deberán facilitar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, excluyendo exigencias o requisitos que puedan obstruirlo o impedirlo.
- ✓ Principio de no discriminación. De acuerdo al cual los sujetos obligados deberán entregar información a todas las personas que lo soliciten, en igualdad de condiciones, sin hacer distinciones arbitrarias y sin exigir expresión de causa o motivación para la solicitud.
- ✓ Principio de gratuidad. Según este principio el acceso a la información pública es gratuito y no se podrá cobrar valores adicionales al costo de reproducción de la información.
- ✓ Principio de celeridad. Con este principio se busca la agilidad en el trámite y la gestión administrativa. Comporta la indispensable agilidad





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

en el cumplimiento de las tareas a cargo de entidades y servidores públicos.

- ✓ Principio de eficacia. El principio impone el logro de resultados mínimos en relación con las responsabilidades confiadas a los organismos estatales, con miras a la efectividad de los derechos colectivos e individuales.
- ✓ Principio de la calidad de la información. Toda la información de interés público que sea producida, gestionada y difundida por el sujeto obligado, deberá ser oportuna, objetiva, veraz, completa, reutilizable, procesable y estar disponible en formatos accesibles para los solicitantes e interesados en ella, teniendo en cuenta los procedimientos de gestión documental de la respectiva entidad.
- ✓ Principio de la divulgación proactiva de la información. El derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones de la sociedad, sino también en el deber de los sujetos obligados de promover y generar una cultura de transparencia, lo que conlleva la obligación de publicar y divulgar documentos y archivos que plasman la actividad estatal y de interés público, de forma rutinaria y proactiva, actualizada, accesible y comprensible, atendiendo a límites razonables del talento humano y recursos físicos y financieros.
- ✓ Principio de responsabilidad en el uso de la información. En virtud de este, cualquier persona que haga uso de la información que proporcionen los sujetos obligados, lo hará atendiendo a la misma. (Ver Sentencia [T-398](#) de 2015.)

4.5. ARTÍCULO 2.1.1.3.1.5. Principio de gratuidad y costos de reproducción. En concordancia con lo establecido en los artículos 3 y 26 de la Ley 1712 de 2014, en la gestión y respuesta a las solicitudes de acceso a la información pública.

4.6. Decreto 103 de 2015, art. 41 y ARTÍCULO 2.1.1.5.3.2. Componentes del Esquema de Publicación de Información. En concordancia con lo establecido en el artículo 12 de la Ley 1712 de 2014.



5. Marco referencial

5.1. **Acciones para mitigar la fuga del conocimiento:** en la siguiente ilustración gráficamente se encuentra las acciones para mitigar la fuga de conocimiento.



Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1. Página 39 a 51.

5.2. **Categorías de la fuga de conocimiento: Desaprendizaje de conocimiento- depreciación del conocimiento- pérdida del conocimiento, Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas versión 1. Página 39 a 51.**

5.3. **Conocimiento tácito:** Aquel que se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, y que se adquiere mediante la propia experiencia, caracterizándose por ser personal y contextual.

A través de algunas prácticas de gestión para conectar a las personas que poseen una especialidad y que pueden compartir su conocimiento con aquéllos que lo requieren se logra transferir este conocimiento.

Es aquel que sólo se obtiene con la experiencia y que se comunica de manera indirecta- Guillermo Irure





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

5.4. Conocimiento explícito: Es aquello que puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio- Guillermo Irure

5.5. Factores relevantes que producen riegos de fuga de conocimiento: pérdida capital intelectual, pérdida de información, fuga de información (pérdida de expedientes físicos o conocimiento explícito- conocimiento explícito a disposición de un tercero- no se crean mecanismos para codificar el conocimiento tácito de servidores públicos), rotación de personal derivado de la restructuración y la gama de pre pensionados, gama de gestión de alianzas que una vez que existe rompimiento de la alianza se retiran sin entregar el conocimiento explícito generado o el conocimiento tácito ocasionando disminución de empalme efectivo y eficaz.

5.6. Fuga de conocimiento: La fuga del conocimiento en relación con las dimensiones del MIPG hace referencia a la pérdida capital intelectual, perdida de información producto de rotación de servidor público entre las áreas de trabajo , restructuración del personal , pensionados. Ejemplo: La dimensión Control interno plantea la necesidad de tener en cuenta el control de riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual; la dimensión Talento humano (Función Pública, 2018b) en esta se define que en la etapa de retiro la entidad debe contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que estén próximos a desvincularse de la entidad a quienes continúan vinculados; lo que se promueve con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información en cuanto a datos abiertos (Ley 1712 de 2014). Por tanto, muchas de estas actividades están orientadas a conservar el conocimiento explícito y a evitar que este conocimiento se vaya de la entidad.

5.7. Fuga de información: Incidente que pone en poder de una persona ajena a la organización, información confidencial y que sólo debería estar disponible para integrantes de la misma (tanto todos como un grupo reducido), (Función Pública, 2018b). También se refiere a fuga de información cuando no se codifica diariamente el conocimiento generado en la entidad bajo la política de gestión documental y está a disposición de solo quien lleva el proceso: Por ello, las entidades territoriales deben formar esquemas de comunicación empresarial entre las partes interesadas. Con el fin, de compartir y difundir la información de datos abierto en redes de comunicación a disposición de los ciudadanos y el dato cerrado a disposición de las partes interesadas que lideran un proceso.

5.8. Inducción: Efectuar la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de inducción y reinducción en Función Pública con el propósito de fortalecer los procedimientos de la dependencia y mejorar continuamente, así como gestión del conocimiento del proceso de Gestión del Talento Humano, Guía de Inducción

y Re- inducción Grupo de Gestión Humana-Octubre 2019, Función Pública.





5.9. Retención del conocimiento: La Gobernación Norte de Santander tiene el reto de tratar de conservar el conocimiento que es relevante para la gestión, esto es lo que se denomina retención del conocimiento tanto tácito – como el explícito; la gestión del capital intelectual de la entidad e implica el mantenimiento de habilidades críticas, capacidades, experiencia, saber-hacer e información relevante. En ajuste y adopción de la propuesta de Función Pública (2021a) la entidad se enfoca en algunas acciones para evitar la fuga de conocimiento, asociadas al eje 4 - Cultura de compartir y difundir de la dimensión de la política de gestión del conocimiento y la innovación, pero se limita a: 1. Revisar procedimientos, mecanismos y formatos para cuando se da una separación del cargo por cualquier situación administrativas o cuando se produce un retiro definitivo de la respectiva entidad. 5 Ver Situaciones Administrativas Decreto 1083 de 2015. - DOCUMENTO OFICIAL - 4 2 2. Definir estrategias por parte de las áreas de talento humano para la transferencia del conocimiento cuando se presente separación del cargo por cualquier situación administrativa o retiro de la entidad. 3. Revisar y establecer procedimientos, tablas de retención documental y repositorios de información (ver dimensión información y comunicación del MIPG), con el fin de transferir el conocimiento. 4. Usar las tecnologías de la información y las comunicaciones para mejorar los procesos de archivo y gestión documental. 5. Identificar, documentar, consolidar y compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas, en especial las que lleven a cabo las áreas misionales. 6. Definir espacios institucionales (periódicos o concentrados) y estrategias para compartir el conocimiento tácito y explícito de la entidad con énfasis en los productos de conocimiento (diapositiva, video, procedimiento, memorando, apoyo asesoría para el proceso de empalme). 5. Guía para evitar o mitigar la fuga del conocimiento de las entidades de función pública – Dirección de gestión del conocimiento (septiembre 2021), Pagina 41, exaltando el decreto 1083 de 2015.

5.10. Formato de retención del conocimiento

Herramienta que facilita el Departamento Administrativo de Función Pública, para preservar la memoria institucional en la entidades territoriales, inmediatamente exaltar el liderazgo de los servidores públicos frente al rol que desempeñaban, acción estratégica para establecer acuerdo con los servidores públicos para que contribuyan con el proceso de empalme de la Gobernación Norte de Santander, fortaleciendo la política de gestión del conocimiento y la innovación en la mejora continua de macroproceso de la entidad territorial en la vigencia 2023; en cumplimiento del cuarto objetivo de la política (cultura de compartir y difundir).



5.10.1 Formato de retención del conocimiento V7 personal de planta- Función Pública – vigencia 2023



Retención del conocimiento

Este documento permite la adecuada conservación del conocimiento cuando un servidor público se separa del cargo por retiro del servicio o por alguna situación administrativa. Se recomienda su aplicación anualmente o cuando la entidad lo requiera.

Los datos recolectados en este formato serán tratados bajo lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, "Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales". Este formato no sustituye en ningún caso lo dispuesto en la Ley 951 de 2005 y demás normas relacionadas con la materia, ni reemplaza disposiciones internas de la entidad sobre el asunto.

Retención del conocimiento





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

2. Describa los compromisos y responsabilidades asociadas a su proceso:

Temática	Compromiso	Estado
Plan de acción Anual -SGI-	Ejemplo: actualizar los riesgos institucionales	Ejemplo: 50% con corte a junio
Plan anticorrupción	Ejemplo: dialogo con la ciudadanía	Ejemplo: Actividad programada para septiembre de 2022
Riesgos	Ejemplo: riesgo código #96	Ejemplo: registro de avance hasta agosto de 2022
Indicadores	Ejemplo: indicador sinergia de veedores	Ejemplo: registro de avance hasta julio de 2022
Plan mejoramiento	Ejemplo: plan de mejoramiento sistemas misionales	Ejemplo: actividades pendientes de reporte octubre 2022
Herramientas aplicativos	Ejemplo: administrador módulo de riesgos - SGI-	Ejemplo: manual del usuario actualizado
Otros	Ejemplo: proyecto CRM	Ejemplo: avance del plan de trabajo al 20%

3. Enumere las actividades más importantes que se encuentran en proceso de ejecución al momento de separarse del cargo:

Actividad	Ruta	Nombre del archivo
Ejemplo actividad: Gestión de riesgos	Ejemplo ruta: \\Yaksa \10021GMI\2022\TRD\PLANES\RIESGOS	Ejemplo nombre del archivo: 2022-06- 23_Informe_estado_re porte_riesgos_mayo

4. Enumere las actividades más complejas a las que prestó mayor atención en el desempeño del cargo:





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

5. ¿Dentro de sus funciones se encuentra la supervisión de contratos y/o convenios?		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Número de los contratos y/o convenios	Nombre del contratista	Estado del contrato a la entrega del cargo		
6. Indique cómo se podría desempeñar mejor su cargo, en relación con aspectos presupuestales, jurídicos, logísticos, tecnológicos u otros:				
Presupuestales	Ejemplo: mayor inversión para el desarrollo de productos			
Tecnológicos	Ejemplo: uso de internet libre, licenciamientos de herramientas			
Logísticos	Ejemplo: mejorar los puestos de trabajo			
Jurídicos	Ejemplo: articular las normas al interior de la entidad			
Otros	Ejemplo: mejorar la comunicación interna			
7. Señale cuáles fueron los mayores logros de acuerdo con las funciones desempeñadas en el ejercicio del cargo y enuncie los principales factores de éxito para alcanzarlos:				
Mayores logros		Factores de éxito		
Ejemplo: Implementar la automatización del módulo de riesgos		Ejemplo: Conocimiento técnico y acompañamiento de OTIC		
8. ¿Con cuáles entidades (públicas, privadas, nacionales o internacionales) se debe mantener comunicación para el buen desempeño de las funciones del cargo? (diligenciar si aplica para su cargo)				
Entidad	Personas de contacto	Tema trabajado	Datos de contacto	
			Correo electrónico institucional	Teléfono
Ejemplo: Gobernación de Antioquia	Ejemplo: Martín Mariñez	Ejemplo: Laboratorio de innovación	Ejemplo: mmartinez@gobernacionantioquia.gov.co	Ejemplo: 60852 3254





Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

9. Recomendaciones finales				
9.1. ¿En qué temas debe capacitarse para fortalecer sus conocimiento s y competencias , la persona que ocupará su cargo?				
9.2. ¿Existe n documentos adicionales que una persona en su cargo debería conocer? Relacione el nombre del documento y la ruta de ubicación.				
9.3. ¿Qué recomendacio nes y/o aspectos claves adicionales debería tener en cuenta la persona que ocupará su cargo?				

5.11. Gestión del conocimiento: se gestiona conocimiento en el sector público, si realiza acciones preventivas - correctivas y retención del conocimiento (táctico-explicativo), que apoyen los procesos de: transición, empalme, inducción, auditorias en un sistema de monitoreo y seguimiento.



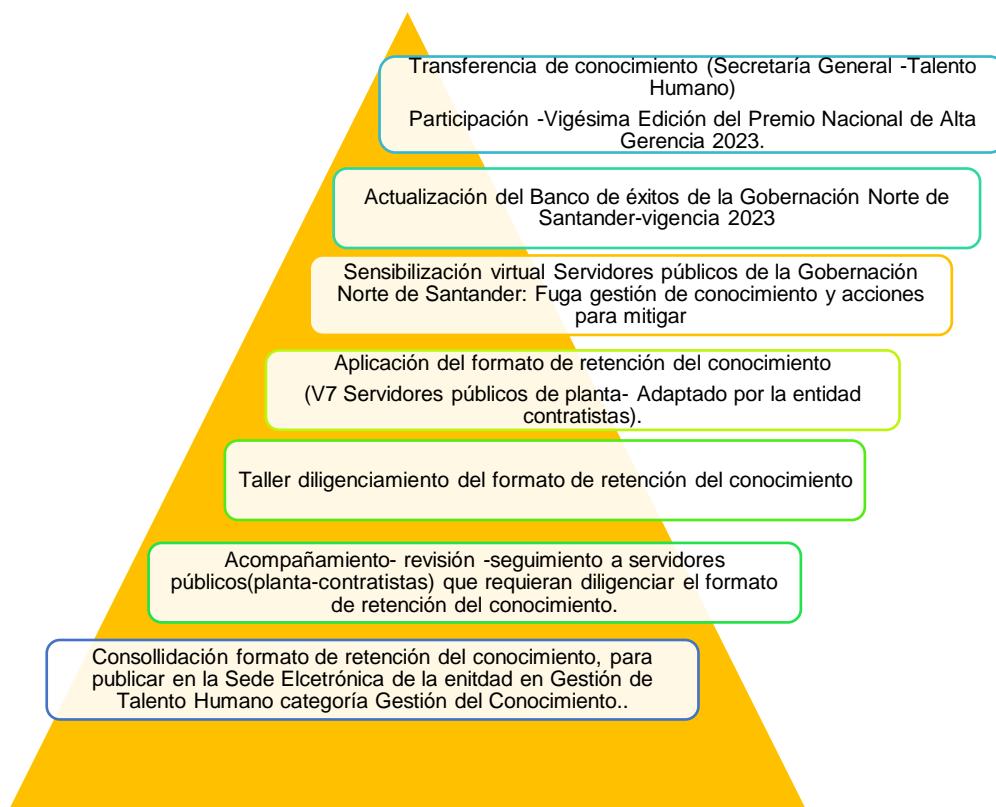


6. Producto, análisis y resultados

6.1. Producto

La Gobernación Norte de Santander, en su proceso de gestión del conocimiento a ideado estrategias para evitar o mitigar la fuga del conocimiento en su relación con las categorías de fuga de conocimiento: depreciación del conocimiento, pérdida de conocimiento, desaprendizaje de conocimiento y el capital intelectual: (capital humano, capital estructural, capital relacional).

6.1.1. Acciones para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de la Gobernación Norte de Santander vigencia 2023.



6.1.1.1. Transferencia de conocimiento (Secretaría General -Talento Humano): En el año 2022, se inicia con la aplicación del formato de retención del conocimiento en la Gobernación Norte de Santander, publicado en la sede electrónica en Gestión de Talento Humano en la categoría Gestión del Conocimiento y para la vigencia 2023, se procede con la transferencia de conocimiento estrategia que preserva la memoria institucional para uso y apropiación del proceso de Talento Humano(liquidación de Salarios y Mesadas Pensionales) liderado hasta el mes de abril 2023 la Funcionaria Noris León Peña al momento de separarse de su cargo; dejando un video el cual se le realizó un guión con anterioridad con el apoyo de la Servidora Pública Ing. Martha Yaneth Gelves Ortega- Dependencia Secretaría General- Talento Humano quien lidera gestión del conocimiento y la innovación del MIPG trabajo ejecutado con articulación de la Oficina de Comunicaciones y Prensas.

6.1.1.2 Formato de retención del Conocimiento – enlace:

<https://www.nortedesantander.gov.co/#/transparencia/directorio-de-funcionarios-y-contratistas/formato-de-retencion-del-conocimiento-vigencia-2022?type=talento-humano&id=7915>

- ✓ Proceso para consultar el formato de retención del conocimiento Noris León (liquidación de Salarios y Mesadas Pensionales):
- ✓ Transferencia y acceso a la información pública
- ✓ otros enlaces
- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Formato de retención del conocimiento vigencia 2022.

6.1.1.3. Video- Transferencia del conocimiento: con el apoyo de la Oficina de Prensa y Comunicaciones en aprovechamiento de su conocimiento tácito y Tecnologías emergentes (GoTo Meeting); donde queda codificado digitalmente el proceso Talento Humano (liquidación de Salarios y Mesadas Pensionales).



68175629607242613
80.mp4



❖ Guión: Transferencia de Conocimiento Estratégico

Noris Cecilia León

Inducción del tema: 10 minutos Ing. Martha Yaneth Gelves resaltando la importancia del proceso

Generación y Producción

¿Mencione qué proceso gestiona en Talento Humano?

¿Con cuáles Servidores Públicos de su área de trabajo o entidades (públicas, privadas, nacionales o internacionales) se debe mantener comunicación para el buen desempeño de las funciones del cargo?

Mencione las actividades más importantes, a su cargo, que se encuentran en proceso de ejecución al momento de separarse del cargo.

¿Cuáles actividades de sus funciones considera más complejas a las que debe prestar mayor atención para el desempeño del cargo

¿Qué recomendaciones deja al nuevo Servidor Público, para desempeñar mejor su cargo, en relación con aspectos presupuestales, jurídicos, logísticos, tecnológicos u otros?

¿Qué recomendaciones y/o aspectos claves adicionales debería tener en cuenta la persona que ocupará su cargo?

¿En qué temas debe capacitarse para fortalecer sus conocimientos y competencias, la persona que ocupará su cargo?

Herramientas de uso y apropiación

¿Qué programa, plataforma, Software, manual de funciones o procedimiento; es de uso y apropiación para el desempeño de sus funciones?; se requiere clave para su uso.

Dentro de sus buenas prácticas, ¿qué acción aplica para mitigar la fuga de conocimiento (capacitar, documentar, archivar) y en donde reposa la información generada y producida?

Puede mencionar sobre el macro proceso MS- TH- SP: Liquidación de salarios y mesadas pensionados únicamente nómina de nivel central) en donde se consulta; ¿cuáles son los productos generados? ¿cómo es el ciclo de proceso para el desempeño de sus funciones con un ejemplo práctico desde el paso 1 has el paso 7.

Cultura de Compartir Y difundir

¿Con quienes comparte y difunde la información del conocimiento explícito generado o los productos de sus funciones?

Ing. Martha Yaneth Gelves Ortega

Gestión del Conocimiento y la Innovación

Dependencia Secretaria General- Talento Humano





6.1.1.4. Vigésima tercera edición del premio Nacional de la Alta Gerencia 2023.

Se convocaron 13 dependencias de la Gobernación Norte de Santander, al procedimiento pre- inscripción interna, para seleccionar aquellas que cumplían con los requisitos.

Experiencias exitosas del ente Territorial a convocar en la vigésima tercera edición del Premio Nacional de Alta Gerencia - Función Pública 2023.	Título de la experiencia exitosa	Dependencia	Autor de la buena práctica
Alianza entre el control social y el control político para la formulación y aprobación del Plan de Desarrollo Departamental 2020- 2023	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Dr. Victor Joel Ramírez	
Política "Estado Simple, Colombia Ágil" en relación con la política de racionalización de trámites.	Secretaría de Hacienda	Dr. Sergio Andrés Entrena Fernández	



Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

6.1.1.5. Actualización del Banco de éxitos de la Gobernación Norte de Santander-vigencia 2023

El banco de éxitos de la Gobernación Norte de Santander, se ha actualizado en la vigencia 2023 (5 buenas prácticas y experiencias exitosas).

Buenas práctica-lección aprendida y experiencia exitosa	Dependencia	Autor de la buenas práctica-lección aprendida y experiencia exitosa
Convenios Solidarios Con Juntas de Acción Comunal	Secretaría de Vías	Dr. Efrain Alexander Pacheco Rojas
Foro Salud Mental	Secretaría General	Dr. Alonso Toscano
Plan de fortalecimiento a la seguridad alimentaria y economía familiar campesina para los pequeños y medianos productores de los municipios Ocaña, Convención, Abrego, teorema, la playa, mediante a implementación de una hectárea en cultivos de pan coger como Maíz y Frijol	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	Dr. Olger Alberto Lopez Vergel
Mesa de Memoria Histórica de Norte de Santander	Secretaría de Víctimas, Paz y Postconflicto	Dr. Johan Camilo Benítez Rodríguez
Cumplimiento plan de desarrollo más oportunidades para la seguridad en sus ejes estratégicos Derechos Humanos, seguridad y Convivencia Ciudadana	Secretaría Gobierno	Dra. Taiz Del Pilar Ortega Torres
Alianza entre el control social y el control político para la formulación y aprobación del Plan de Desarrollo Departamental 2020- 2023	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Dr. Víctor Jhoel Bustos Urbano
"Inclusión Laboral y Equidad: Enlaces Étnicos en Norte de Santander".	Secretaría de Desarrollo Social	Dra. Piedad Soraya Torres Ramírez
Programa de fortalecimiento a experiencias sostenibles del Departamento de Norte de Santander	Secretaría de medio ambiente, recursos naturales y sostenibilidad	Dr. Heiner Ortiz Florez
Política "Estado Simple, Colombia Ágil" en relación con la política de racionalización de trámites.	Secretaría de Hacienda Departamental	Dr. Sergio Andrés Entrena Fernández
Arquitectura Empresarial	Secretaría General (Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial- Secretaría de la TIC- Área de Gestión Documental)	Dr. Alonso Toscano
Escuela de fortalecimiento para la gestión pública y la participación ciudadana	Secretaría General	Dr. Alonso Toscano
Implementación de Inventario Documental- FUID para un manejo eficiente del archivo histórico de la SGMES	Secretaría de Gestión Minero Energética Sostenible	Dr. Sergio Hernando Vega Duarte
Red de servicios de promoción de lectura y bibliotecas:	Secretaría de Cultura	Dra. Ana Graciela Ortiz Torres



Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

6.1.1.5 Aplicación del formato de retención del conocimiento

La Gobernación Norte de Santander, delega acciones preventivas y correctivas para mitigar los riesgos presentes en las diferentes dependencias o procesos. Por tanto; procede con la adopción, adaptación y aplicación del formato de retención del conocimiento bajo estrategias pedagógicas para lograr la sensibilización y la apropiación de la herramienta por parte de los servidores públicos del Ente Territorial Norte de Santander (sensibilización: virtual y presencial).

En total se le hace acompañamiento, seguimiento, verificación a 32 servidores públicos (Planta-Contratistas) que requerían el diligenciamiento del formato de retención del conocimiento a causa de una situación administrativa que lo separa del cargo (rotación- retiro forzosos-terminación de contrato), en cumplimiento del **Memorando Rad No. 2023-08400-022257- 3**, la proyección de la estrategia en una fase inicial fue difundida a través del correo: gestiondelconocimiento@nortedesantander.gov.co a los correos institucionales de los servidores públicos y el SIEP Documental; con anterioridad de terminación de la vigencia 2023, bajo liderazgo del proceso de gestión del conocimiento y la innovación, en el marco de políticas públicas MIPG; una vez consolidado y verificada el diligenciamiento del formato de retención del conocimiento se procede con la solicitud de publicación al área de gestión de las comunicaciones en la sede electrónica de la entidad específicamente en Gestión de Talento humano en la categoría de Gestión del Conocimiento.

- ❖ Cuadro relacional: Servidores Públicos de la Gobernación Norte de Santander, que se apropián del formato de retención del conocimiento herramienta facilitada por el Departamento Administrativo de la Función pública –DAFP- vigencia 2023.

Servidor Público	Dependencia	Situación Administrativo (separa del cargo o rol)	Cantidad de Formato de retención del conocimiento diligenciado.
Contratistas	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial y oficina Asesora de Proyectos especiales	Terminación de Contrato.	22
Contratistas	Secretaría General	Terminación de Contrato.	6
Servidores Públicos de Planta	Secretaría de Hacienda Departamental	Rotación de puesto de trabajo.	2
Servidor Público de Planta	Secretaría General-Fondo de Pensiones	Retiro Forzoso	1
Servidor Público de Planta	Secretaría Educación Departamental	Retiro Forzoso	1
Cantidad total - Contratistas			28
Cantidad total- Servidores Públicos de Planta			4
Total formato de retención del conocimiento en apropiación			32



Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

6.1.1.6. Taller diligenciamiento del formato de retención del conocimiento.

Esta actividad se realizó bajo Memorando Rad No. 2023-08400-031895-3 con asunto: Taller del diligenciamiento del formato de retención del conocimiento; continuidad Memorando Rad No. 2023-08400-022257-3 (Sensibilización e identificación de fuga de conocimiento y aplicación del formato de retención del conocimiento, Gobernación Norte de Santander)-GESCO+I vigencia 2023.

Cuadro relacional: Servidores públicos (Planta- Contratistas- pre pensionados), con conocimiento tácito relevante.

Dato Cualitativo	Dato Cuantitativo
Servidores Públicos (Planta- Contratistas).	50
Pre pensionados	68
Total de Servidores públicos convocados	118
Servidores públicos que participaron activamente en el taller	50
Ausentismo	68

El objetivo de la actividad del Memorando Rad No. 2023-08400-031895-3, fue finalmente promover acciones preventivas - correctivas y de mitigación de riesgos de fuga de conocimiento (tácito-explicito); designando en los Servidores Públicos, el liderazgo de preservar la memoria institucional frente a la categorías de los riesgo de fuga de conocimiento identificados (pérdida de conocimiento- depreciación del conocimiento-desaprendizaje de conocimiento) en su relación con los componentes del capital intelectual (capital relacional-capital estructural- capital humano) a los 50 Servidores Públicos participantes instructivamente se imparte formación de como descargar el formato: Retención- del- conocimiento- v7(3)Servidores públicos de planta.docx, de la página de Función Pública, aclarando que a los contratistas la entidad adaptó el formato de retención del conocimiento de acuerdo a sus actividades; especificando que era de mayor obligatoriedad para el personal de planta en cumplimiento: Decreto 1083 de 2015 sector de Función Pública, Ley 1712 del 2014 entre el Gestor Normativo y como diligenciar los campos usando los móviles los ciudadanos participantes. Finalmente, se realiza una prueba de conocimiento del tema impartido en aprovechamiento de la herramienta Mentimeter Código: 89489209 enlace: <https://www.mentimeter.com/>, donde hubieron tres ganadores a quienes se les entrega premios por su participación y comprensión del tema desarrollado en el taller.

La actividad se llevó a cabo el 13 de diciembre 2023 de 9 AM a 12 Am Auditorio Virgilio Barco Vargas Centro Cultural Quinta Teresa Av 4. Calle 15 a, Cúcuta Norte de Santander.



7. Evidencia fotográfica (láminas-memorandos- fotos-lista de asistencias)

7.1. Sensibilización acción de mitigación del riesgo en la entidad.

Imagen 1. Compartir por Grupo Whasaph App, para promover entre los servidores públicos de la Gobernación Norte de Santander, la cultura de compartir y difundir- aplicar el formato de retención del conocimiento.

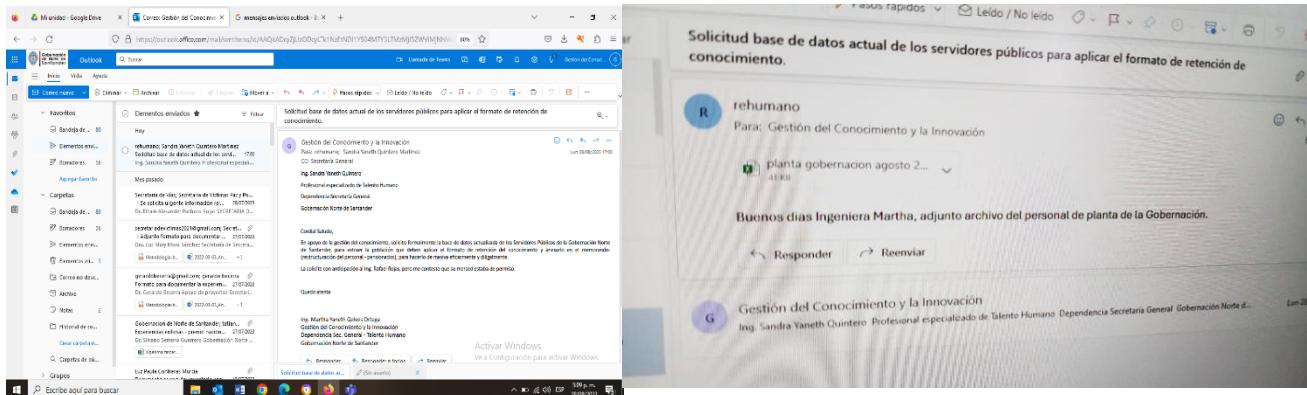


Gestión del Conocimiento y la Innovación- retención del conocimiento bajo la ley 17 12 marzo 6 del 2014, Artículo 3: por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

Todo Servidor Público está invitado a promover la cultura de compartir y difundir, Gobernación Norte de Santander -Función Pública; para gestionar el conocimiento en la entidad.



7.1.1. Solicitud de la base de datos de la restructuración de planta o matriz actualizada de los Servidores Públicos de la Gobernación Norte de Santander, para extraer la población que debe aplicar el formato de retención del conocimiento- Líder de la Política Gestión del Conocimiento y la Innovación (Ing. Sandra Yaneth Quintero -Profesional especializado de Talento Humano -Dependencia Secretaría General).



7.2. Transferencia de Conocimiento Noris León Secretaría General- Talento Humano.

Memorando Rad No 2023-08000-008282-3 tema: transferencia de conocimiento estrategia que preserva la memoria institucional para uso y apropiación del proceso de Talento Humano (MS-TH-SP: Liquidación de salarios y mesadas pensionales únicamente nómina de nivel central).



Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

7.2.1. Acta No 1 Transferencia de conocimiento estratégico como estrategia que preserva la memoria institucional para uso y apropiación del proceso de Talento Humano

Gobernación de Norte de Santander		MACROPROCESO ESTRATEGICO		ME-CG-CL-03
		PROCESO: GESTIÓN DE COMUNICACIONES		FECHA: 01/07/2021
		COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		VERSIÓN: 3
				Página 1 de 1
ACTA DE REUNIÓN				
Transferencia de conocimiento estratégico como estrategia que preserva la memoria institucional para uso y apropiación del proceso de Talento Humano				
<p>Fecha: 28 de Abril 2023 Hora de inicio: 9:00 Am Hora de finalización: 10:00 Am</p> <p>Lugar: Oficina de Talento Humano Responsable de la reunión: Ing. Martha Yaneth Gelvez Ortega</p> <p>Invitado: Dr. Carlos Adrián Sánchez García - Oficina de Comunicaciones y Prensa; Naira León Prieto; Talento Humano - Dependencia Secretaria General.</p> <p>Ausente: Dr. Carlos Adrián Sánchez García - Oficina de Comunicaciones y Prensa</p> <p>ACTA No 1</p>				
<p>ORDEN DEL DIA</p> <ol style="list-style-type: none"> Se realiza la entrega del video para obtener el producto: video "Transferencia de Conocimiento" con el apoyo de contratistas asignados por el Jefe de despacho de las oficinas de comunicaciones y prensa. Se aplica la entrevista estructurada bajo los objetivos de la política de gestión de conocimiento: generación, retención, transferencia, uso y apropiación; Herramientas de uso y apropiación: Cultura de Compartir y difundir. Diligenciar el formato ME-CG-CL-02 certificando el cumplimiento de la actividad, por parte de las partes convocadas. 				
<p>DESARROLLO DE LA REUNIÓN</p> <p>La reunión inicia a las 9:00 Am del dia 28 de Abril 2023, dando apertura al orden del dia 28 de Abril 2022, bajo la coordinación de la Ing. Martha Yaneth Gelvez Ortega quien resaltó la importancia de la generación del video "Transferencia de Conocimiento"; fortaleciendo la transferencia de aprendizaje organizacional o empalmes.</p> <p>Durante el Desarrollo de la reunión se contó con el apoyo logístico y técnico del personal asignado a la Oficina de Comunicaciones y Prensa, así como el aprovechamiento de la plataforma Goto Meet de la Gobernación Norte de Santander.</p> <p>Se efectuó la reunión en el área de trabajo de la Señorita Pública Naira León Prieto, con la finalidad que quedaría en la grabación el proceso MS – TH- SP: Liquidación de salarios y mesadas pensionales únicamente nómina de nivel central; las diferentes plataformas: herramientas de trabajo y sistemas de información del Departamento de Personal, el cual se generó como complemento del formato de retención del conocimiento como acción para mitigar la fuga del conocimiento; debido a que la Servidora Pública entra en estado de la línea pensional.</p>				

Gobernación de Norte de Santander		MACROPROCESO ESTRATEGICO		ME-CG-CL-03
		PROCESO: GESTIÓN DE COMUNICACIONES		FECHA: 01/07/2021
		COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		VERSIÓN: 3
				Página 2 de 3
ACTA DE REUNIÓN				
Acta No 1. Transferencia de conocimiento estratégico como estrategia que preserva la memoria institucional para uso y apropiación del proceso de Talento Humano				
<p>PROPOSICIONES Y VARIOS (Compromisos, conclusiones y conclusiones)</p> <p>Se convoca al Servidor Público de la Oficina de Comunicaciones y Prensa enviar el producto generado en la reunión a la dirección de correo electrónico: reuniones@nortedesantander.gov.co y guardar copias de respaldo para su apropiación a corto mediano largo plazo.</p> <p>El video generado se preservará en el área de Talento Humano a disposición de las partes interesadas del proceso MS – TH- SP: Liquidación de salarios y mesadas pensionales únicamente nómina de nivel central; y en expedientes digitales de la oficina de Comunicaciones y Prensa.</p> <p>Se concluye que realizar transferencia de conocimiento es una excelente acción para mitigar la fuga de conocimiento; fortaleciendo los procesos misionales de la entidad y a su vez robustecer la sxta dimensión del MIPG.</p> <p>En constancia se anexa lista de asistencia interna.</p>				
<p>CONVOCATORIA</p>				
<p>ANEXOS: SI (X) / NO () Formato ME-CG-CL-02 Fecha de aprobación del acta: 28 de Abril 2023</p> <p>Estuvieron: Ing. Martha Yaneth Gelvez Ortega Prof. Naira León Prieto Aprobó: Ing. Martha Yaneth Gelvez Ortega</p> <p>En constancia firman:</p> <p>ING. MARTHA YANETH GELVES ORTEGA Dependencia Secretaria General-Talento humano</p> <p>Prof. Naira León Prieto Dep. Oficina Secretaria General -Talento humano</p>				

7.2.2. Lista de Asistencia: Transferencia de conocimiento Proceso de talento humano MS-TH-SP liquidación de salarios y mesadas pensionales únicamente nómina de nivel central.

Gobernación de Norte de Santander		MACROPROCESO ESTRATEGICO		ME-CG-CL-02		
		PROCESO: GESTIÓN DE COMUNICACIONES		FECHA: 29/06/2018		
		COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		VERSIÓN: 6		
				Página ____ de ____		
LISTADO DE ASISTENCIA INTERNA						
<p>Fecha: 29 de Abril 2022 Hora de inicio: 9:00A Hora de finalización: 10:00Am Responsable: Ing. Martha Yaneth Gelvez Ortega</p> <p>Lugar: Oficina de talento humano Tema: Transferencia de Conocimiento – GESCO+I – INEP</p>						
#	NOMBRES Y APELLIDOS	DEPENDENCIA	NIVEL		FIRMA INICIO	FIRMA CULMINACIÓN DEL EVENTO
			DIRECTIVO	ASISTENCIAL		
1.	Oscar Yefiel García	Prensa	X	X	<i>Oscar Yefiel García</i>	<i>Oscar Yefiel García</i>
2.	Naira C. León Prieto	Talento Humano	X	X	<i>Naira C. León Prieto</i>	<i>Naira C. León Prieto</i>
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						

Activ
Ve a C



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

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

Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

7.3. Evidencia aplicación del formato de retención del conocimiento

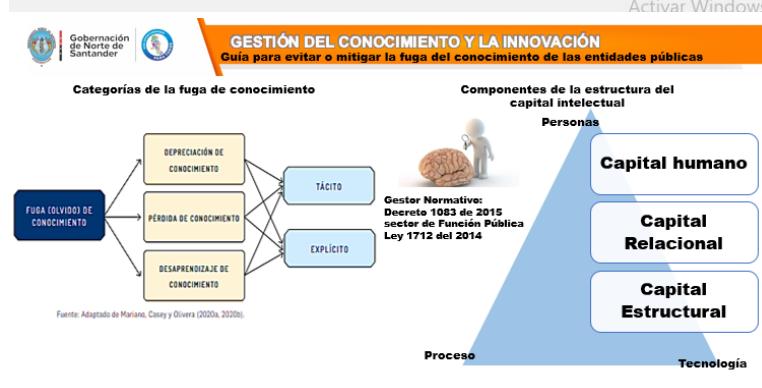
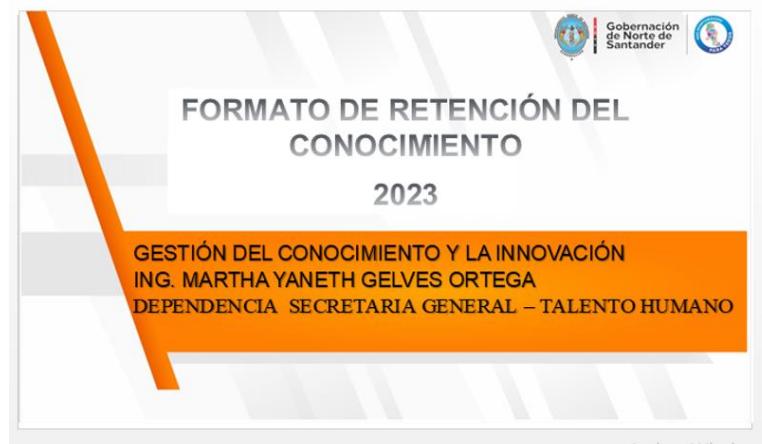
7.3.1. Consolidación formato de retención del conocimiento (digital)

Nombre	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
FRC Arc. Carlos Eduardo Carrillo	14/12/2023 11:30 a. m.	Documento de Mi...	135 KB
FRC Fabian Contreras	14/12/2023 12:03 p. m.	Documento de Mi...	143 KB
FRC Genny Katherine Lasso Ramirez Pro...	14/12/2023 12:10 p. m.	Documento de Mi...	164 KB
LIZETH MATEUS Retención del conocim...	14/12/2023 4:03 p. m.	Documento de Mi...	153 KB
RETENCION DEL CONOCIMIENTO MARL...	14/12/2023 4:18 p. m.	Documento de Mi...	193 KB
Retencion_del_conocimiento (3).contrati...	12/12/2023 4:43 p. m.	Documento de Mi...	161 KB
Retencion_del_conocimiento (3).contrati...	14/12/2023 4:20 p. m.	Documento de Mi...	150 KB
Retencion_del_conocimiento (3).contrati...	14/12/2023 3:25 p. m.	Documento de Mi...	151 KB
Retencion_del_conocimiento (3).contrati...	14/12/2023 3:07 p. m.	Documento de Mi...	144 KB
ROSA JAIMES1.3 Retencion_del_conocim...	14/12/2023 3:30 p. m.	Documento de Mi...	145 KB

7.4. Evidencia reunión: Taller Formato de retención del conocimiento- FRC

Memorando Rad No. 2023-08400-031895-3

7.4.1. Lámina Power Point: Taller de diligenciamiento del formato de retención del conocimiento



Compartir, difundir, transferir conocimiento y mitigar la fuga del conocimiento es un trabajo de cooperación con pensamiento organizacional



AVENIDA 5 CALLES 13 Y 14 PALACIO DE LA GOBERNACIÓN

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

Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación- MIPG

7.4.2. Memorando Rad No. 2023-08400-031895-3 con asunto: Taller del diligenciamiento del formato de retención del conocimiento; continuidad Memorando Rad No. 2023-08400-022257-3 (Sensibilización e identificación de fuga de conocimiento y aplicación del formato de retención del conocimiento, Gobernación Norte de Santander)-GESCO+I vigencia 2023.

7.4.3. Lista de asistencia del personal convocado al taller de formato de retención del conocimiento





8. Conclusiones

- ✓ La retracturación del personal derivó fuga de conocimiento para mitigar el riesgo se aplicó el formato de retención del conocimiento, reforzando el proceso de empalme, para facilitar las transición de conocimiento e inducción en la vigencia 2023.
- ✓ Es importante identificar los riesgos de fuga de conocimiento hacer seguimiento de los mismos para realizar acciones de mitigación y control del riesgo.
- ✓ Las acciones de mitigación de fuga de conocimiento se pueden clasificar en: aplicación del formato retención del conocimiento- tablero de acciones para mitigar la fuga del conocimiento- documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas (buenas prácticas o experiencias exitosas), para actualizar el banco de éxitos de la Gobernación Norte de Santander.
- ✓ Es importante, cuando se presente una situación administrativa retiro de cargo (rotación- terminación de contrato- pre pensionado) aplicar el formato de retención de conocimiento y adicionalmente realizar transferencia de conocimiento en trabajo articulado con la Oficina de Comunicaciones y Prensa –Secretaría General (video) – área de calidad (manual- procedimiento) con el fin de dejar claro el flujo del procedimiento o proceso de funciones o actividades a cargo, de esta manera se gestiona conocimiento generando valor para el ente territorial Norte de Santander.
- ✓ El formato de retención de conocimiento al diligenciarlo se lidera articuladamente con transparencia y acceso a la información pública con el apoyo de gestión de las comunicaciones, principalmente con la política de gestión del conocimiento y la innovación en el marco de políticas públicas Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

9. Bibliografía

- ✓ Guía para evitar o mitigar la Fuga de conocimiento de las entidades públicas- Versión1, enlace:https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Guia_para_evitar_mitigar_fuga_conocimiento_entidades_publicas_v1.pdf/747acfc8-4d3e-bca6-c46c-43be4f3c384d?t=1633738668395
- ✓ Gestor normativo sector público- enlace: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

