



**El servicio público  
es de todos**

**Función  
Pública**

# **Segundo Encuentro del Equipo Transversal de Gestión del Conocimiento y la Innovación**

24 de septiembre de 2021



*“Un cambio en la orientación de las políticas de desarrollo que en lugar de dirigirse a un aumento del capital físico deben dar prioridad a fomentar el capital humano y el apoyo de la investigación.”*

**Romer demuestra matemáticamente cómo la acumulación de conocimiento genera crecimiento económico en el largo plazo.**

Paul Romer (2018)

*“Los estudiantes de hoy no necesitan más información, sino aprender a evaluarla y sintetizarla. Haciendo uso del pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración, la creatividad, la capacidad del cambio y del autoaprendizaje basado en la experiencia.”*

Yuval Harari (2019)



# Contenido

1. Contexto de la política de GESCO+I
2. Ruta de implementación
3. Resultados de la política IDI 2020
4. Plan de mejoramiento

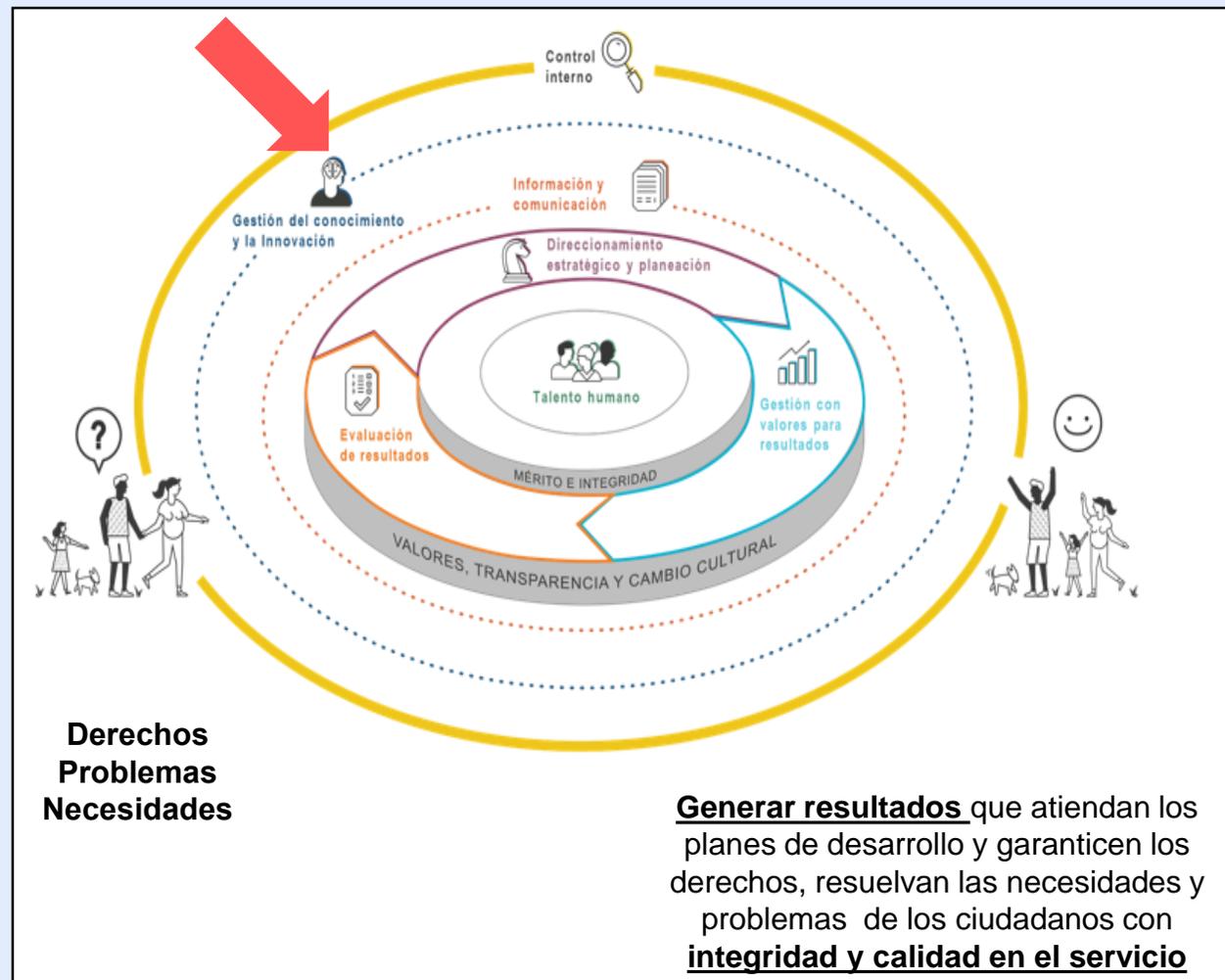
# 1. Contexto de la política de GESCO+I



Un solo **Sistema de Gestión**  
articulado con el  
**Sistema de Control Interno** a través del  
**MIPG**



# Operación



# ¿Qué es la gestión del conocimiento?

mipg

Es el **proceso** mediante el cual se implementan **acciones, mecanismos o instrumentos** orientados a:

identificar

generar

capturar

transferir

apropiar

analizar

valorar

difundir

preservar

Con el propósito de:



Fortalecer la gestión de las entidades públicas.



Facilitar los procesos de innovación.



Mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor.

# ¿Qué es innovación en lo público?



Según **Christian Bason**, es el proceso de **crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad - valor público-** (2018, p. 44).

Para la OCDE, la innovación en el sector público es **implementar algo nuevo para un contexto determinado con el objetivo de generar impacto**. Es una estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse ante los desafíos públicos (2019, p.5).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (22 de mayo de 2019). Declaración sobre innovación en el sector público, OCDE/LEGAL/0450.

Bason, C. (2018). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Policy press.

Gestión del  
Conocimiento

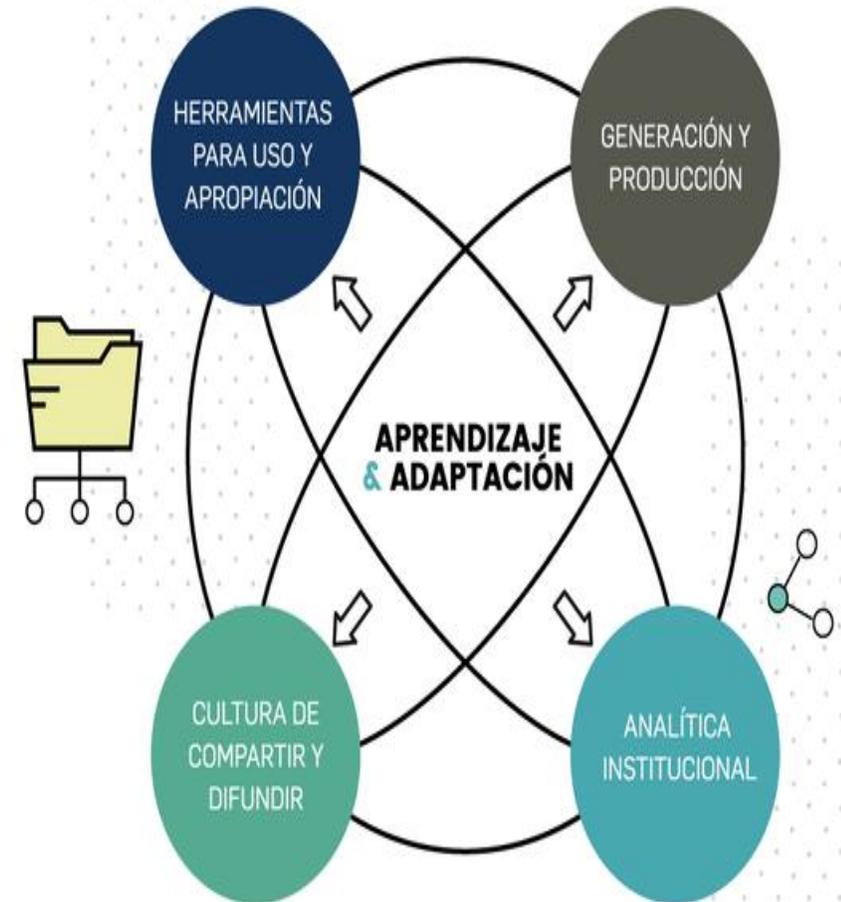
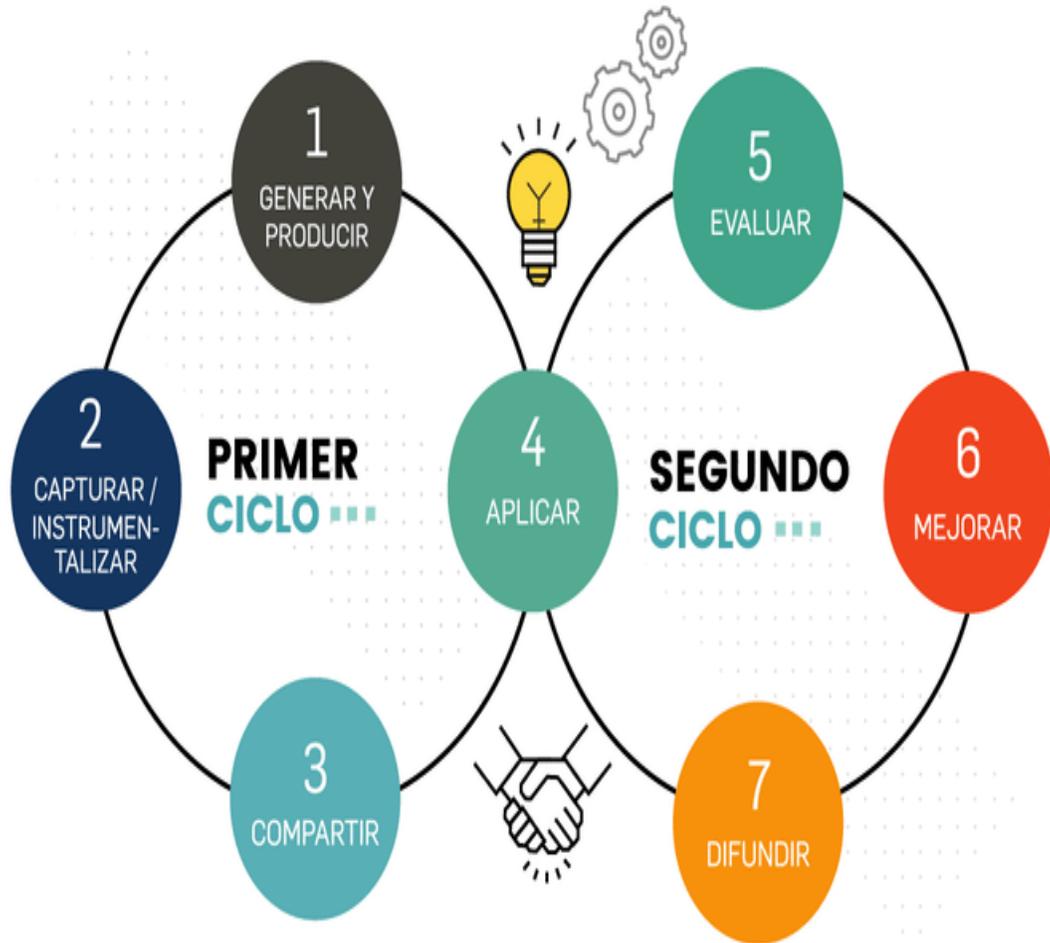


mipg



Innovación

# Doble ciclo/triada/ejes



## **2. Ruta de implementación**

# ¿Cómo saber el estado de madurez de la política GESCO+I en nuestra entidad?

1. Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad (investigación - innovación)

Generación y producción



4. Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento
5. Fortalecer procesos de aprendizaje organizacional
6. Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas
7. Mitigar la fuga de conocimiento

Cultura de compartir y difundir



## Resultados autodiagnóstico



Información



2. Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

Herramientas para el uso y apropiación (repositorios)



3. Tomar decisiones basadas en evidencia

Analítica institucional



# Acciones y herramientas para implementar la gestión del conocimiento y la innovación

## 1. Mitigar la fuga de conocimiento

- Mapa de conocimiento,
- Acciones para mitigar la fuga de conocimiento.
- Retención del conocimiento.

## 2. Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad

- Identificación de necesidades de investigación o análisis.
- Identificación de retos de innovación.
- Diseño de iniciativas de innovación.

## 3. Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas

- Inventario de aliados estratégicos (mapa de actores).
- Canales de difusión (infografías, boletines etc.).

## 4. Tomar decisiones basadas en evidencias

- Identificación de necesidades de analítica.

## 5. Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento

- Inventario de conocimiento explícito.
- Repositorios de conocimiento.
- Comunidades de práctica y aprendizaje – redes de conocimiento – Equipos transversales.
- Herramientas para uso y apropiación (bancos de datos y sistemas de información, etc.).

## 6. Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

- Compartir el conocimiento al interior de la entidad (comunicaciones).
- Socialización y transferencia de aprendizajes.
- Comunicación con los grupos de valor y ciudadanos.

## 7. Consolidar los procesos de aprendizaje organizacional

- Lecciones aprendidas.
- Buenas prácticas.
- Transferencia de aprendizaje.

Estrategia institucional



# Objetivos y criterios del FURAG

## 1. Mitigar la fuga de conocimiento

- Sistematizó el conocimiento de las personas de acuerdo con la clasificación establecida previamente.
- Analizó que personas tienen un conocimiento clave, es decir, altamente demandado por la operación de la entidad.
- Diseñó mecanismos, procedimientos y/o procesos para transferir el conocimiento.
- Planeó la transferencia de conocimiento entre las personas de la entidad.
- Gestiona los riesgos y controles relacionados con la fuga de capital intelectual.

## 2. Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad: investigación e innovación

- Obtiene nuevo conocimiento acorde a su competencia.
- Cooperar con otras entidades para fortalecer su conocimiento.
- Promueve la participación de su personal, en la generación de ponencias, artículos, otros.
- Existe conocimiento sobre la implementación de metodologías de innovación.
- Fomenta la eficiencia administrativa, racionaliza sus trámites y agiliza su gestión.

## 3. Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas

- Implementó herramientas de gestión del conocimiento.
- Cooperar con otras entidades para fortalecer su conocimiento.
- Estableció convenios y/o acuerdos con otras organizaciones para fortalecer el conocimiento de la entidad.
- Generó proyectos y metas compartidas de fortalecimiento institucional.

## 4. Tomar decisiones basadas en evidencias

- Organiza sus datos, información y conocimiento en diferentes herramientas.
- Lleva a cabo el análisis de datos e información de los procesos de la entidad.
- Documenta las operaciones estadísticas de la entidad.
- Mejora el acceso a los datos e información por parte de su talento humano y grupos de valor.
- Desarrolla análisis descriptivos, predictivos o prospectivos de los resultados de su gestión, para determinar el grado de avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.

# Objetivos y criterios del FURAG

## 5. Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

- Recopila información sobre el conocimiento que requieren sus dependencias.
- Realiza inventarios para identificar la ubicación de este tipo de conocimiento.
- Prioriza la necesidad de contar con herramientas para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.
- Identifica y evalúa el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
- Actualiza sus TRD de acuerdo con el quehacer de la entidad.

## 6. Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento

- Utiliza diferentes herramientas para facilitar la apropiación del conocimiento de la entidad.
- Desarrolló herramientas y/o instrumentos para transferir el conocimiento y mejorar su apropiación.
- Fomentó la transferencia del conocimiento hacia adentro y hacia afuera de la entidad.
- Comparte su conocimiento y participa en actividades de aprendizaje dentro y fuera de la entidad.
- Desarrolla herramientas visuales de fácil interpretación sobre sus productos, servicios y resultados de gestión.

## 7. Fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional

- Identificó, replicó y/o adaptó buenas prácticas.
- Identificó y sistematizó sus buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Documentó sobre buenas prácticas en innovación pública.
- Adoptó buenas prácticas en innovación pública.
- Documentó y replicó las experiencias ciudadanas que se han identificado como innovadoras.

# **3. Resultados de la política IDI 2020**

# Reporte final MIPG

147

Universo Entidades Rama  
Ejecutiva Orden Nacional

100%

Reportó información

3379

Universo Entidades Orden  
Territorial

82%

Reportó información  
(2784 entidades)

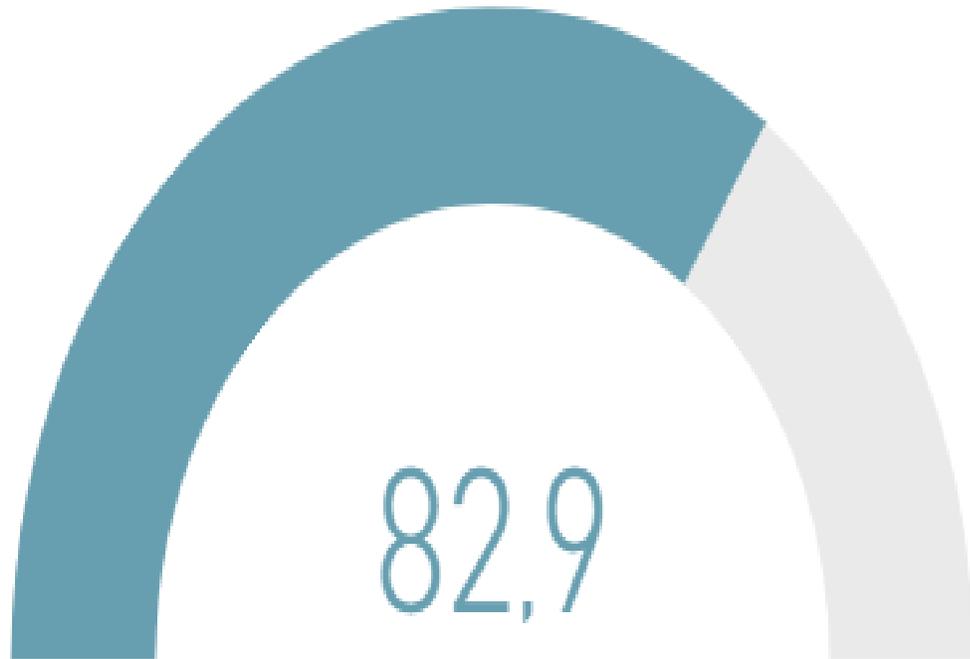
Gobernaciones  
100% (32)

Alcaldías  
100% (1101)

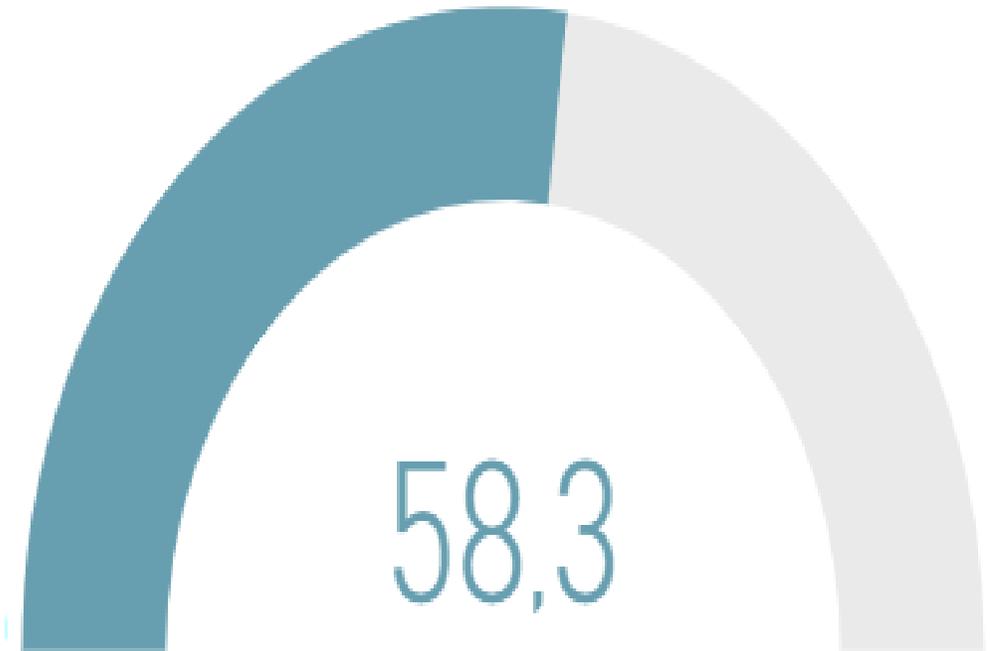
Entidades Descentralizadas  
73% (1.651)

# Resultados IDI 2020

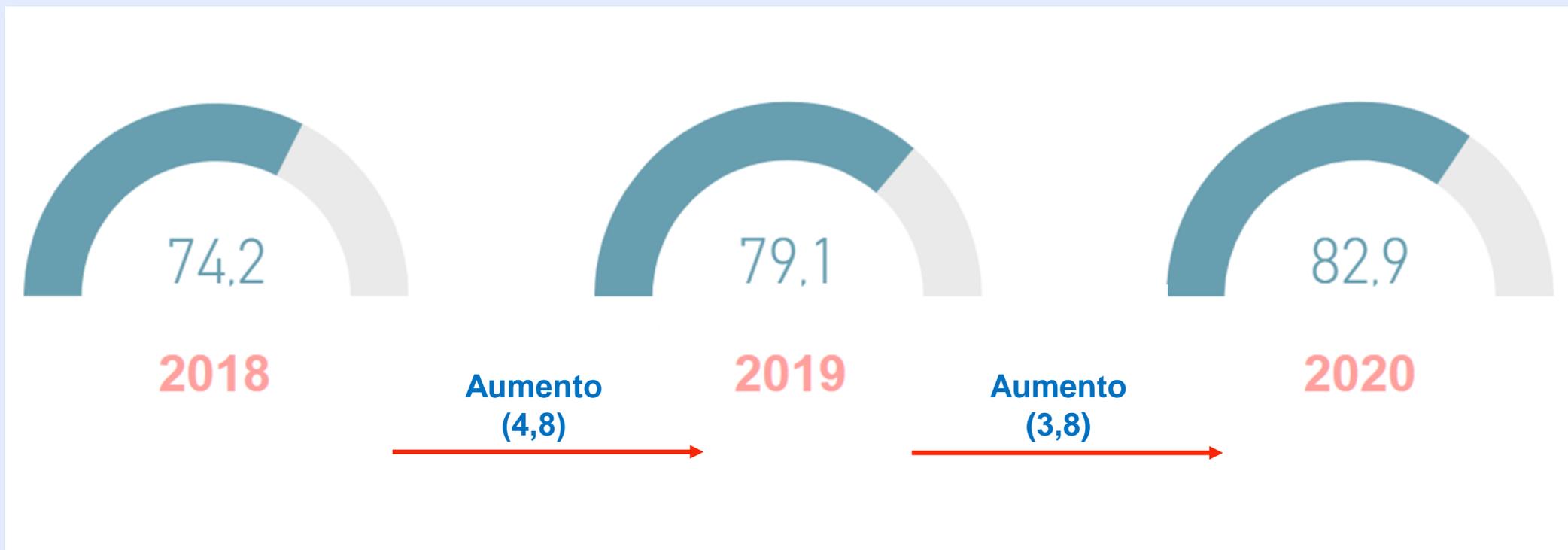
Orden Nacional



Orden Territorial



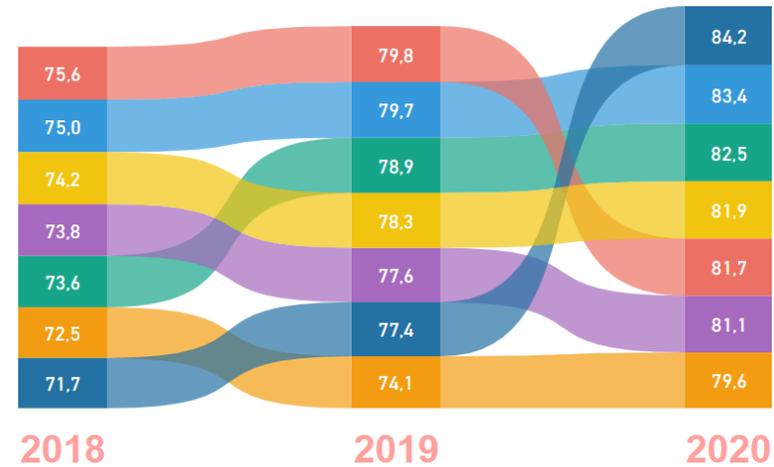
# Resultados IDI – Orden Nacional



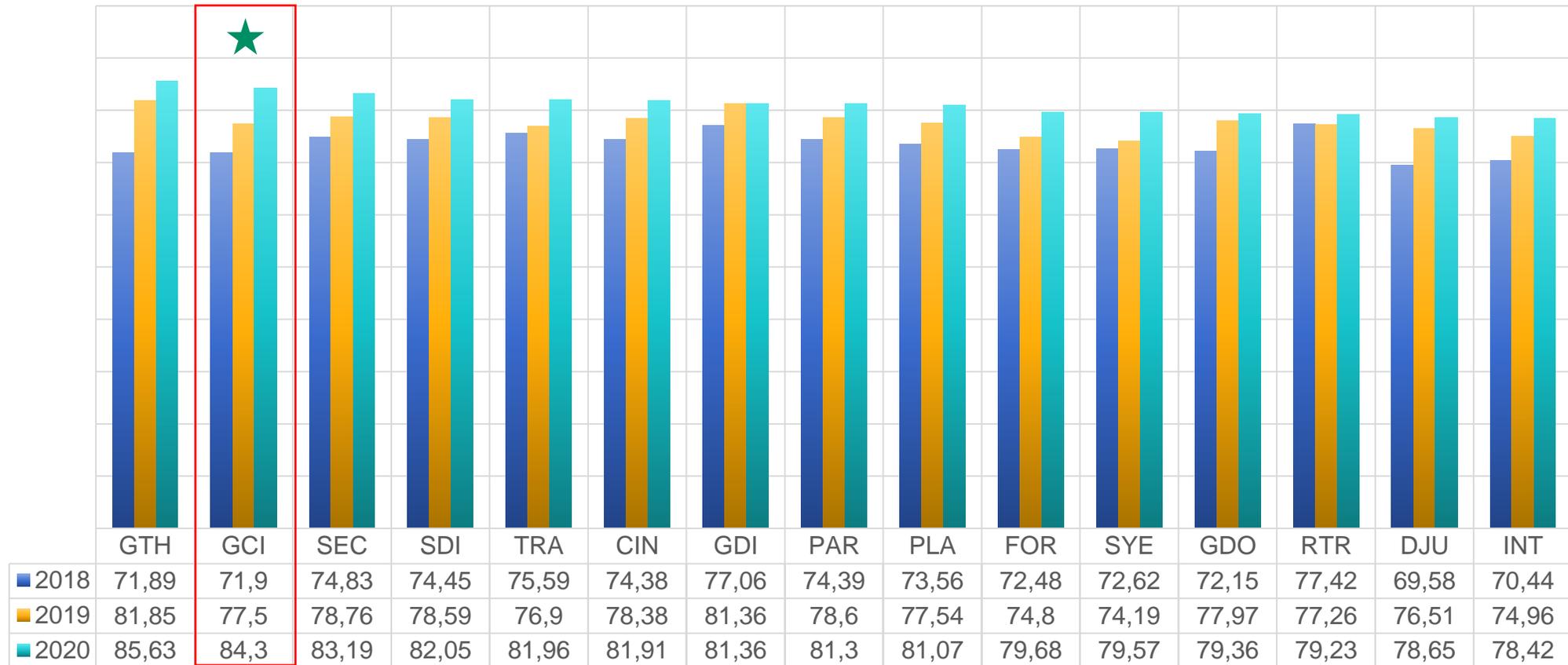
# Comparativo índices por dimensión entidades orden nacional 2018 – 2019 – 2020

- Talento Humano
- Direccionamiento y Planeación
- Gestión para Resultados
- Evaluación de Resultados
- Información y Comunicación
- Gestión del Conocimiento ★
- Control Interno

	2018	2019	2020
Talento Humano	73,6	78,9	82,5
Direccionamiento y Planeación	73,8	77,6	81,1
Gestión para Resultados	75,0	79,7	83,4
Evaluación de Resultados	72,5	74,1	79,6
Información y Comunicación	75,6	79,8	81,7
Gestión del Conocimiento ★	71,7	77,4	84,2
Control Interno	71,2	78,3	81,9



# GESCO+I en el Orden Nacional en relación con las demás políticas...



# Resultados IDI - Alcaldías y Gobernaciones



2018

Aumento  
(2,6)



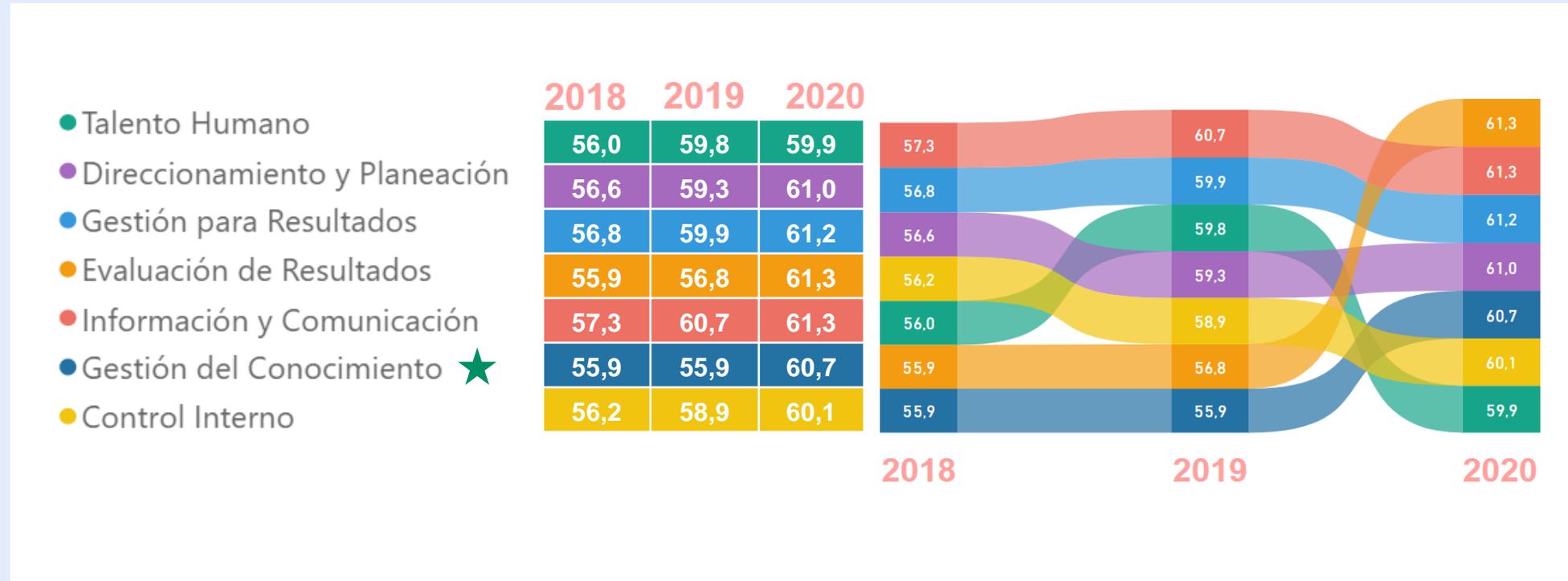
2019

Aumento  
(1,38)



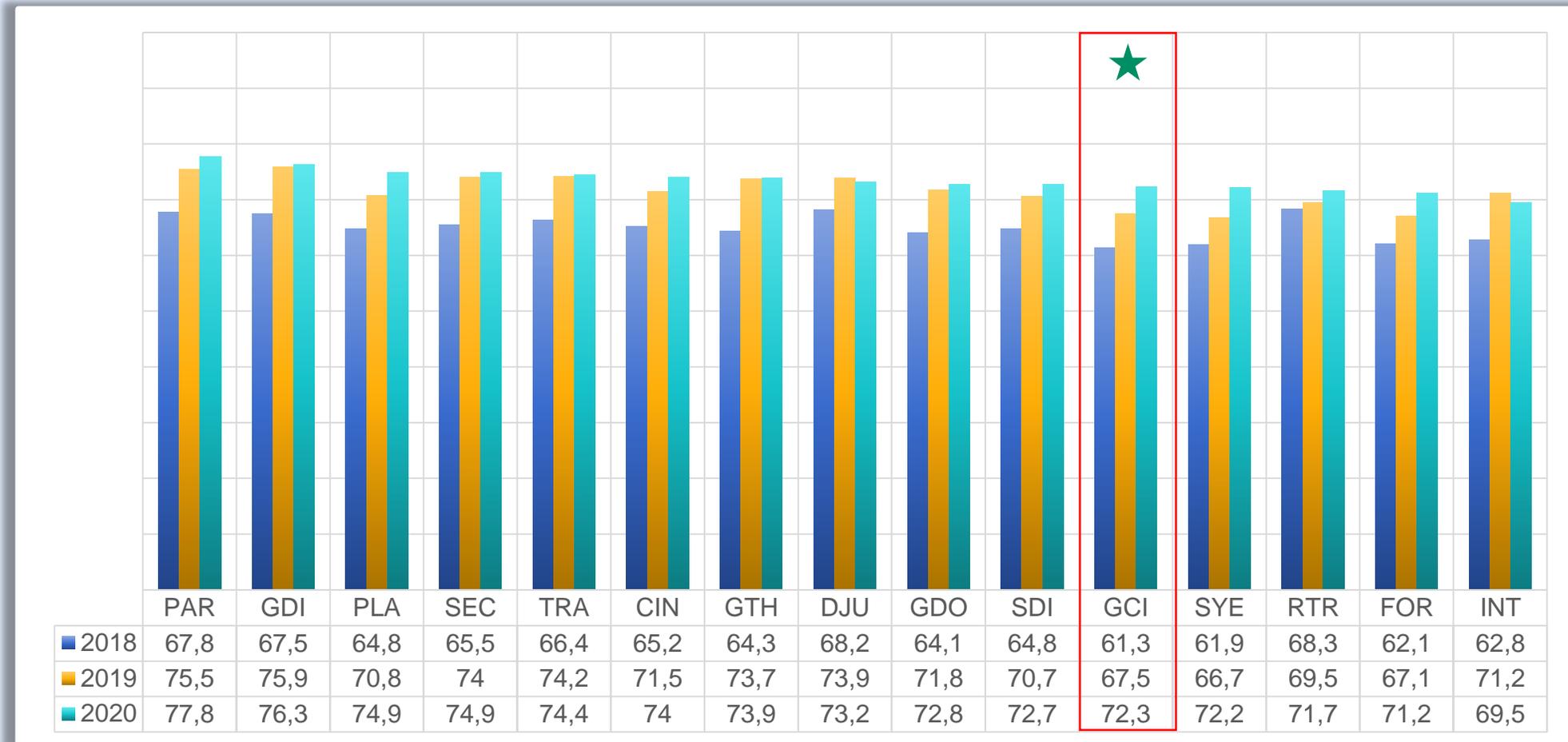
2020

# Comparativo índices por dimensión entidades orden territorial 2018 – 2019 – 2020

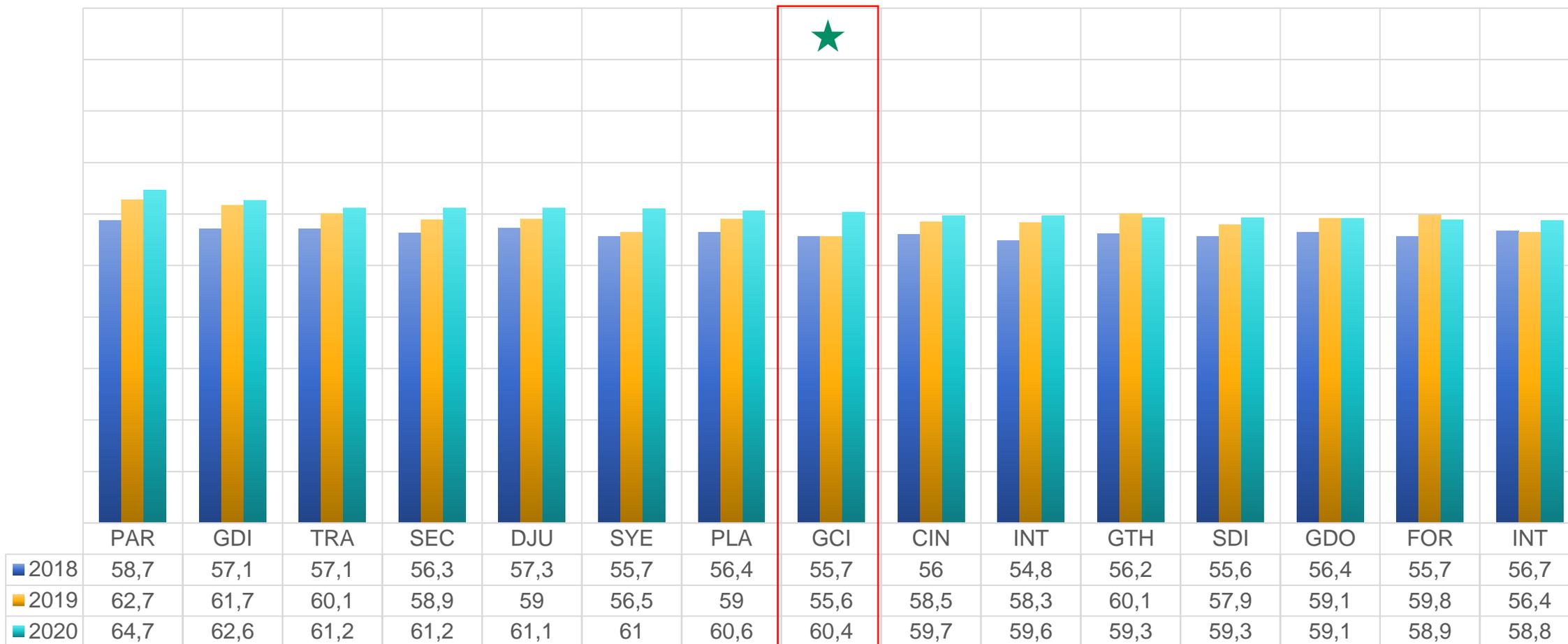


\* La política de GESCO+I reportó el mayor crecimiento de 2019 a 2020 con un 4.8, en comparación con las otras políticas.

# En las Gobernaciones en relación con las demás políticas...

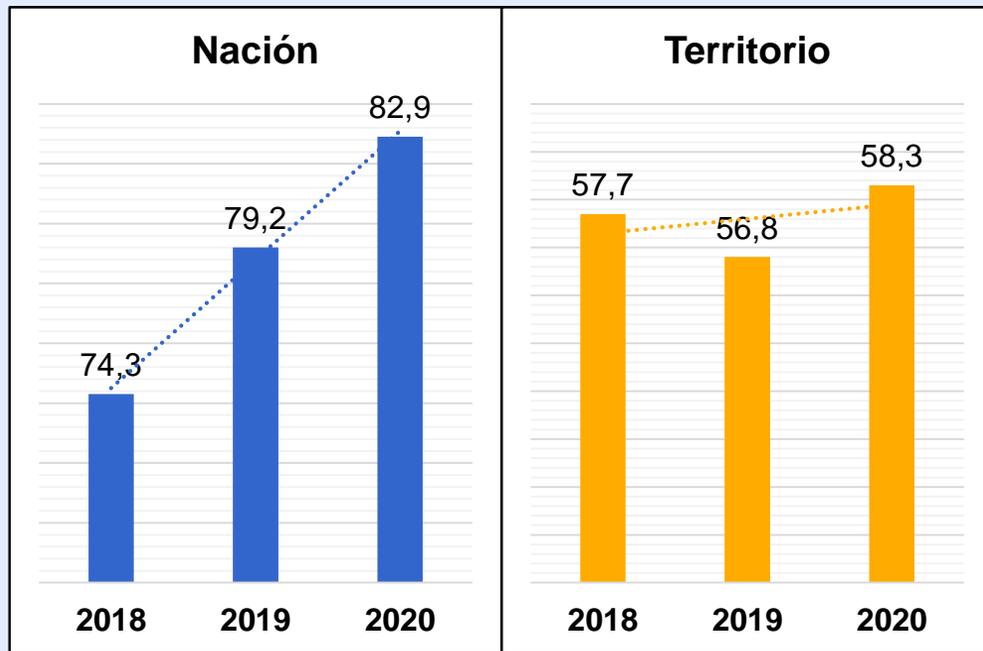


# En las Alcaldías en relación con las demás políticas...

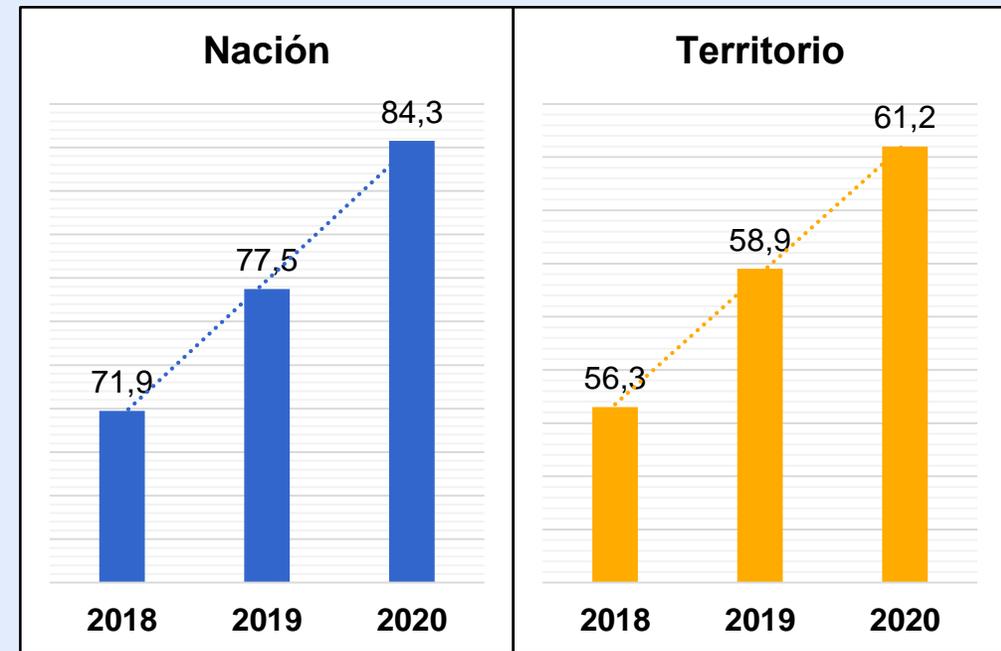


# Resumen resultados IDI general y GESCO+I

## GENERAL



## GESCO+I\*\*



\* Fuente: Resultados FURAG, Función Pública, 2018, 2019 y 2020.

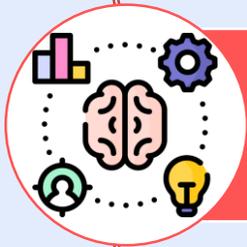
\*\* Los resultados tienen en cuenta los criterios diferenciales que le aplican a la política de GESCO+I.

# **4. Plan de mejoramiento y portafolio 2021-2022**

# Principales brechas identificadas en el orden nacional – IDI 2020



Participar en comunidades de práctica, con el fin de colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, información, investigación, desarrollo tecnológico y documentos.

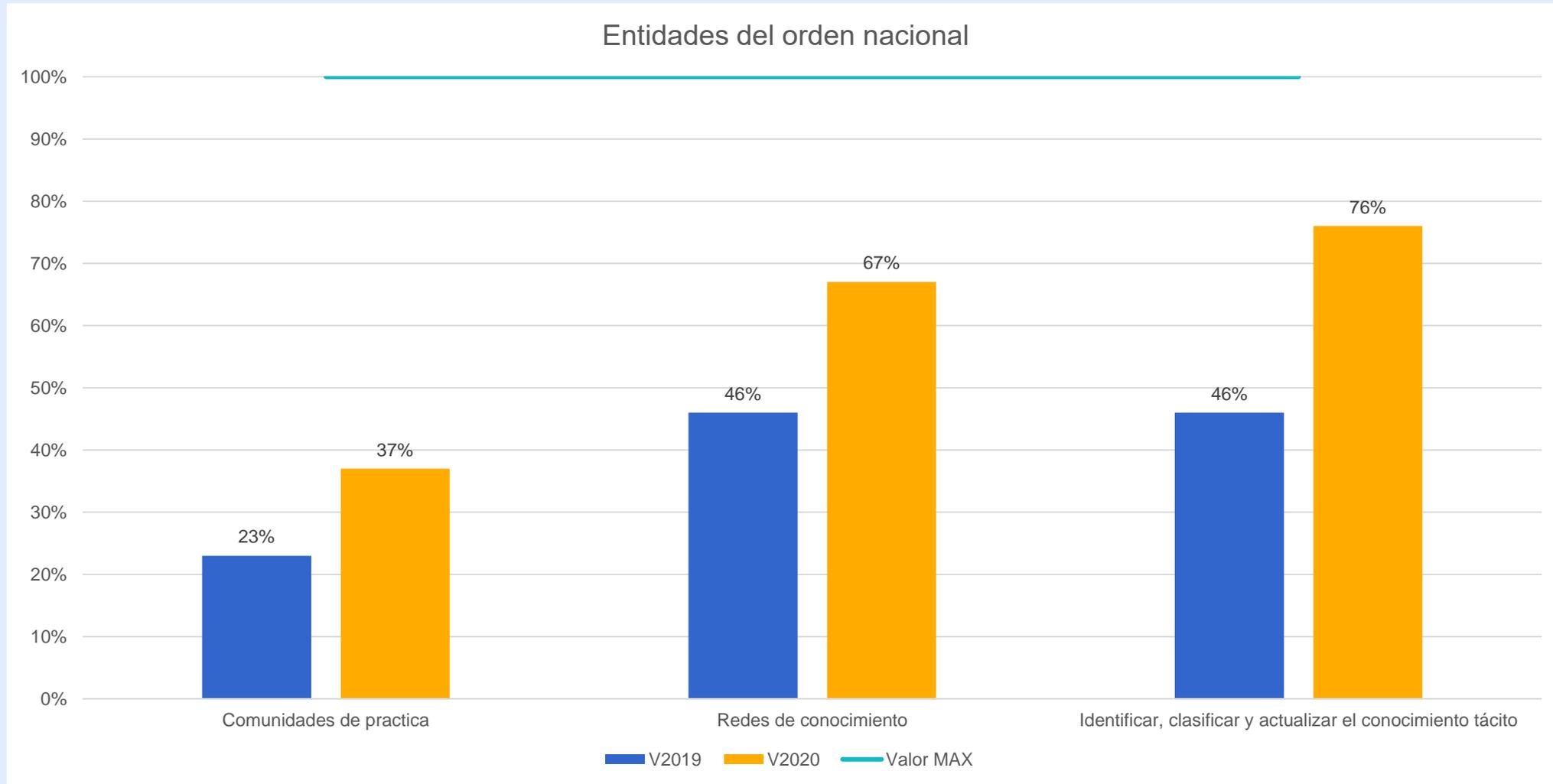


Participar en redes de conocimiento, con el fin de colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, información, investigación, desarrollo tecnológico y documentos.



Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para establecer necesidades de nuevo conocimiento.

# Comportamiento de las brechas en el orden nacional: IDI 2019-2020



# Principales brechas identificadas en el orden territorial – IDI 2020



Incorporar elementos de I+D+I en su planeación estratégica, para el desarrollo de actividades de innovación en la entidad.

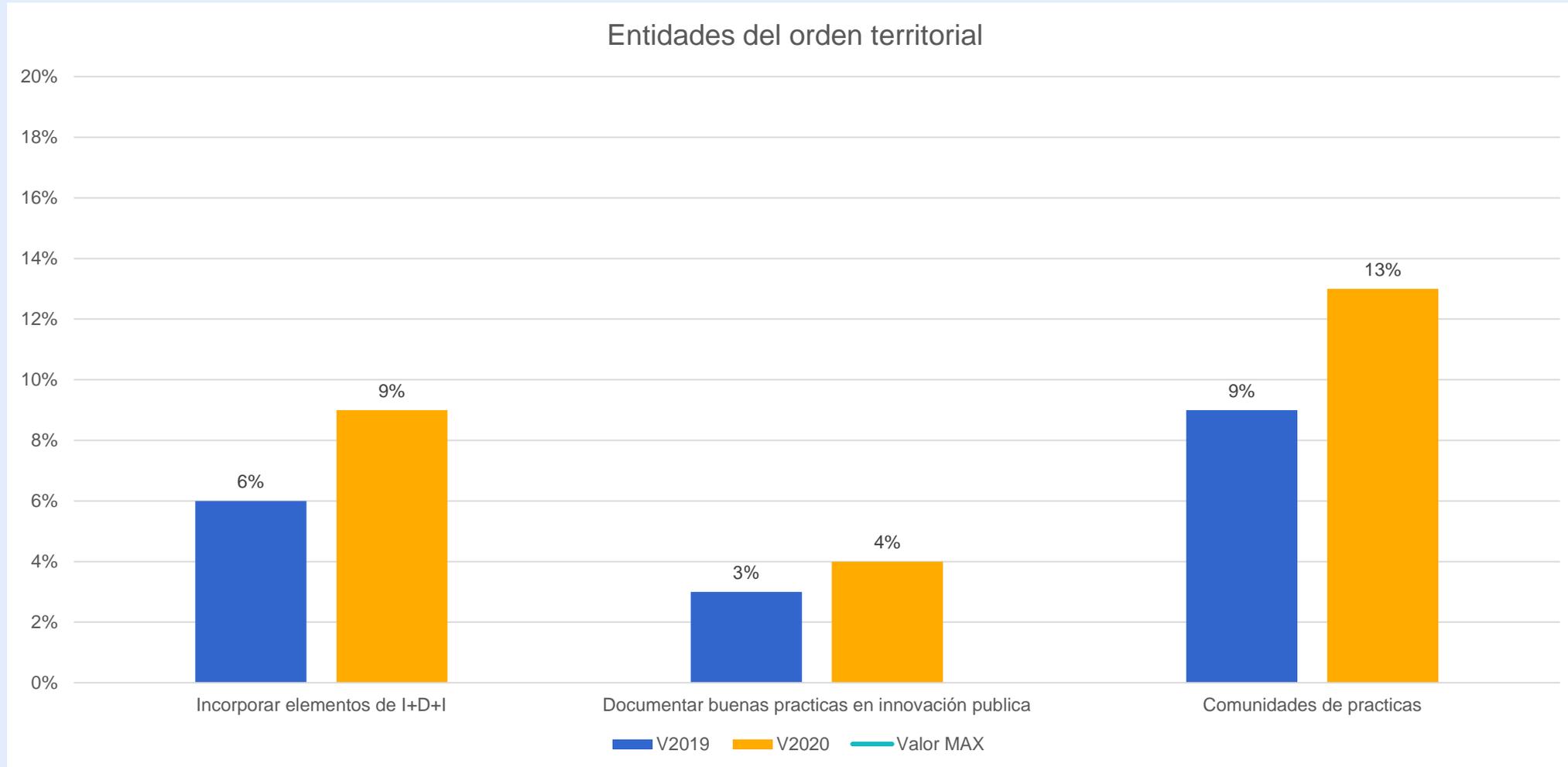


Documentar buenas prácticas en innovación pública.



Participar en comunidades de práctica, con el fin de colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, información, investigación, desarrollo tecnológico y documentos.

# Comportamiento de las brechas en el orden territorial: IDI 2019-2020



# Portafolio 2021

Acompañamiento desde la DGC		Compromiso de la entidad asesorada
1	1.1. Asesoría sobre conceptos básicos y ruta de implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar mínimo un objetivo de la ruta de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación.</li> </ul>
	1.2. Asesoría ¿Cómo se implementa la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación en el marco del MIPG?	
2	2.1. Asesoría a la medida para afianzar la implementación, con base en las brechas identificadas por la entidad, en relación con los resultados FURAG 2018 y 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar acciones y diligenciar mínimo una herramienta para implementar la gestión del conocimiento y la innovación.</li> </ul>
	2.2. Asesoría para profundizar en metodologías y herramientas de innovación en el sector público - retos de innovación.	
	2.3. Asesoría para construir el mapa de conocimiento organizacional.	
	2.4. Asesoría para el correcto diligenciamiento del autodiagnóstico y del FURAG de la política de GESCO+I.	
3	Asesoría para documentar y socializar buenas prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar mínimo una buena práctica en la entidad para acompañar su documentación y socialización.</li> </ul>

# Portafolio 2022

Acompañamiento desde la DGC		Compromiso de la entidad asesorada	
1	<b>1.1. Escuela de Formación de Formadores en alianza con la ESAP - cursos en construcción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar dos personas por entidad para participar en las temáticas definidas (cursos cortos) en la Escuela de Formadores.</li> </ul>	
	<table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para la formación de formadores – niveles 1 y 2</li> <li>• Introducción a la innovación en el sector público (ESAP)</li> <li>• Metodologías de innovación</li> <li>• Metodologías de la investigación científica</li> <li>• Experimentación en el sector público.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafíos de la inteligencia artificial en la sociedad del conocimiento</li> <li>• Herramientas para innovar en el sector público</li> <li>• Diseño para la innovación</li> <li>• Inteligencia emocional e inteligencias múltiples</li> <li>• Gestión y medición de la innovación</li> </ul> </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para la formación de formadores – niveles 1 y 2</li> <li>• Introducción a la innovación en el sector público (ESAP)</li> <li>• Metodologías de innovación</li> <li>• Metodologías de la investigación científica</li> <li>• Experimentación en el sector público.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para la formación de formadores – niveles 1 y 2</li> <li>• Introducción a la innovación en el sector público (ESAP)</li> <li>• Metodologías de innovación</li> <li>• Metodologías de la investigación científica</li> <li>• Experimentación en el sector público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafíos de la inteligencia artificial en la sociedad del conocimiento</li> <li>• Herramientas para innovar en el sector público</li> <li>• Diseño para la innovación</li> <li>• Inteligencia emocional e inteligencias múltiples</li> <li>• Gestión y medición de la innovación</li> </ul>	
	<b>1.2. Asesoría sobre conceptos básicos y ruta de implementación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar mínimo un objetivo de la ruta de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación.</li> </ul>	
<b>1.3. Asesoría ¿Cómo se implementa la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación en el marco del MIPG?</b>			
<b>1.4. Cursos auto gestionables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del conocimiento y la innovación</li> <li>• Gestión del cambio organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta abierta para las entidades.</li> </ul>		

# Portafolio 2022

Acompañamiento desde la DGC		Compromiso de la entidad asesorada
2	2.1. Asesoría a la medida para afianzar la implementación, con base en las brechas identificadas por la entidad, en relación con los resultados FURAG 2018 y 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar acciones y diligenciar mínimo una herramienta para implementar la gestión del conocimiento y la innovación.</li> </ul>
	2.2. Asesoría para profundizar en metodologías y herramientas de innovación en el sector público - retos de innovación.	
	2.3. Asesoría para construir el mapa de conocimiento organizacional.	
	2.4. Asesoría para el correcto diligenciamiento del autodiagnóstico y del FURAG de la política de GESCO+I.	
	2.5. Asesoría sobre ¿cómo gestionar las evidencias para diligenciar el FURAG de la política?	
	2.6. Asesoría para identificar y/o fortalecer comunidades de práctica y aprendizaje al interior de las entidades o interinstitucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar comunidades de práctica al interior de su entidad o gestionar la integración de una comunidad de práctica en la entidad.</li> </ul>
	2.7. Acompañamiento a las entidades interesadas para vincularse a la Red Académica “El estado del Estado”, para profundizar la articulación Academia-Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestar por escrito y a través de su representante legal, la intención de pertenecer a la Red Académica el estado del Estado”.</li> </ul>
3	Asesoría para documentar y socializar buenas prácticas – énfasis en innovación en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar mínimo una buena práctica en la entidad para acompañar su documentación y socialización.</li> </ul>

*¿Cómo estamos  
gestionando el  
conocimiento en  
nuestras entidades?*





El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Gracias

Carrera 6 No. 12 – 62, Bogotá D.C., Colombia

 739 56 56 Fax: 739 56 57

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

 [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

 [eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

# *Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas*

---

PhD., MSc. Mónica Henao Cálad  
Dirección de Gestión del Conocimiento – (DAFP)  
Septiembre 24 de 2021

# Contenido

---

1. Estructura y propósito de la guía
2. ¿Cómo se hizo la guía?
3. ¿Cómo se entiende la fuga de conocimiento en una entidad pública?
4. ¿Cómo evitar la fuga de conocimiento?
5. ¿Cómo mitigar la fuga de conocimiento?
6. Conclusiones
7. Diálogo

# 1. Estructura y propósito de la guía

---

# Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1.FUGA DE CONOCIMIENTO, UN ASUNTO RELEVANTE EN EL MIPG</b> .....	11
1.1. La fuga de conocimiento en la dimensión de Gestión del conocimiento y la innovación en el MIPG (dimensión 6 del modelo) .....	11
1.2. La fuga de conocimiento en las otras dimensiones del MIPG .....	15
1.3. Criterios del FURAG (formulario único de reporte de avance de la gestión) asociados con la fuga de conocimiento .....	20
<b>2.FUGA DE CONOCIMIENTO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA</b> .....	25
2.1. Generación/creación del conocimiento de la entidad.....	25
2.2. Relación entre el conocimiento y el capital intelectual (CI) .....	27
2.3. El concepto "fuga de conocimiento" .....	29
2.4. Causas de la fuga de conocimiento .....	33
2.5. Consecuencias de la fuga de conocimiento .....	34
<b>3.ACCIONES PARA EVITAR O MITIGAR LA FUGA DE CONOCIMIENTO</b> .....	39
3.1. Evitar la fuga de conocimiento .....	39
3.2. Retención del conocimiento de la entidad .....	41
3.3. Mitigación de la fuga de conocimiento .....	51
<b>4.CONCLUSIONES</b> .....	55
<b>5.BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57
<b>6.ANEXOS</b> .....	61
1. Lista de chequeo de herramientas para evitar o mitigar la fuga de conocimiento .....	61

# Introducción



## Antecedentes

**La fuga de conocimiento es uno de los temas- objetivo relevante de la Ruta de implementación de la política GESCO+I (objetivo 1)**

**Es necesario abordar en profundidad y de manera integral el fenómeno de la fuga de conocimiento, desde reconocer qué quiere decir, las diferentes formas como se puede manifiesta y sus consecuencias**

## Propósito

**Elaborar una guía que sirva de ayuda para que las entidades reconozcan cómo evitar la fuga de conocimiento o disminuyan su impacto en caso que se dé**

## 2. ¿Cómo se hizo esta guía?

---

Aspectos  
metodológicos  
Para el desarrollo de  
la  
**Guía para evitar o  
mitigar la fuga de  
conocimiento de  
las entidades  
públicas**

### Búsqueda de referencias bibliográficas

- Bases de datos especializadas – 125 paper + libros
- Categorías de búsqueda: Fuga de conocimiento: Knowledge lost, Knowledge loss, Knowledge Flight, Knowledge Leak, Knowledge retention, To retain the knowledge, Knowledge retention strategies, Knowledge risk management, Knowledge hiding
- Búsqueda en documentos asociados a MIPG – 11 documentos

### Selección y análisis de fuentes estáticas pertinentes

- 25 documentos de referencia
- 11 de Función Pública

### Elaboración de marco conceptual

### Diálogo con algunas personas, áreas, entidades

Talento humano, Empleo Público DGDI, Dirección Jurídica, Equipo DGC, Archivo de la Nación, Gobernación de Antioquia, CISA, Contraloría, Equipo catalizador

### Análisis, síntesis y propuesta

- Propuesta relación Capital intelectual -Fuga Conocimiento
- Propuesta de estrategias para evitar o para mitigar la fuga de conocimiento
- Propuesta Instrumento Lista de chequeo herramientas

### Escritura, revisión, corrección del documento

# **3. Fuga de conocimientos en una entidad pública**

---

# Fuga de conocimiento

---

*“La organización ya no tiene acceso a los conocimientos que tenía anteriormente”.* (Massingham, 2018)



# Fuga de conocimiento

Según Massingham (2018) se produce como resultado de:

- la salida de empleados,
- la pérdida de conocimiento codificado o
- el deterioro del conocimiento.

Mariano, Casey y Olivera (2020) lo llaman:

*“El olvido del conocimiento” organizacional es:*

- ***“la pérdida voluntaria o no del conocimiento organizacional”***

y plantean que es necesario diferenciar si

- **el conocimiento se deprecia,**
- **se pierde o**
- **si hay desaprendizaje.**

Qué es la fuga de conocimiento?  
por: Mónica Henao Cálad

### Fuga de Conocimiento

se refiere a

"la organización no tiene acceso a los conocimientos que tenía" (Massingham, 2018)

ocasionado por

puede hacerse

**Depreciación de conocimiento**

**Pérdida de conocimiento**

**Desaprendizaje de conocimiento**

Evitación

Mitigación

es

puede ser por

es

puede ser por

es

puede ser

son

son

Deterioro gradual e involuntario del conocimiento

Falta de actualización del conocimiento

Desaparición de conocimiento

Falta de mecanismos para retención de conocimiento

Documentación extraviada

Eliminación intencionada del conocimiento

Oportunidad de actualización de conocimiento

Acciones para evitar que se fugue el conocimiento - ANTES DE

Acciones para reducir impacto negativo

Obsolescencia de conocimiento

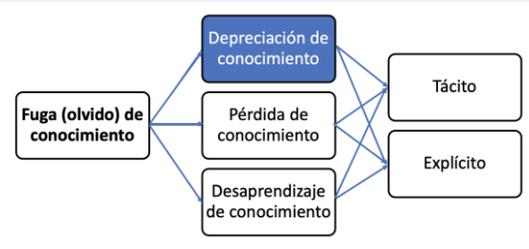
Alta rotación de personas y conocimientos claves

Cambios en la estructura

Cambios en estrategias

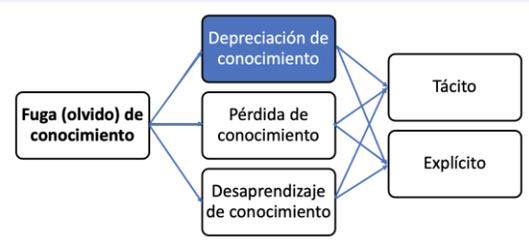
Cambios en procesos, métodos, metodologías

Cambio de planes



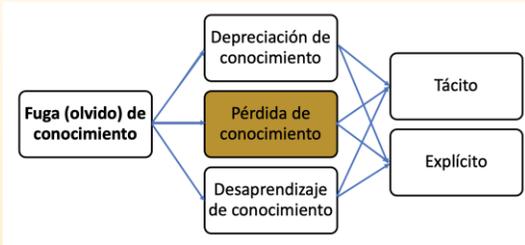
# ¿Cómo se evidencia en la entidad la depreciación del conocimiento?

- 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.
- No se tiene actualizada la información de los usuarios, proveedores, aliados y demás.
- La entidad no se transforma, siempre hace lo mismo.
- La tecnología, sus sistemas y su conocimiento explícito codificado son obsoletos.
- No hay creación de conocimiento.
- La cultura organizacional no valora el conocimiento ni la innovación



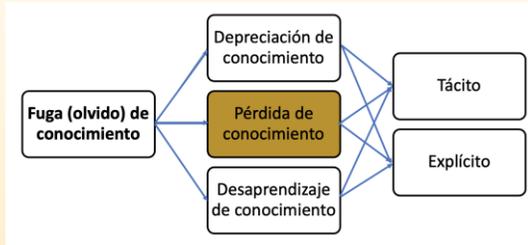
# ¿Consecuencias para la entidad por la depreciación del conocimiento?

- El capital humano pierde valor, incluso el conocimiento de los servidores puede dejar de ser un activo intangible.
- Las personas de la entidad dejan de ser relevantes para ella.
- La entidad puede perder productividad y no hacer innovación.
- El capital relacional de la entidad pierde valor pues la entidad puede tener una mala imagen y generar desconfianza.
- La entidad no es eficiente, ni productiva, ni innovadora.
- Obstáculos para la gestión del cambio y el desarrollo de iniciativas de innovación pública.
- El capital estructural pierde valor.



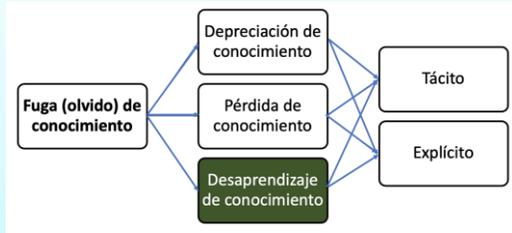
# ¿Cómo se evidencia en la entidad la **Pérdida del conocimiento?**

- Hay alta rotación de personas con conocimiento clave, al interior de la entidad o hacia afuera.
- No se hace transferencia de conocimiento.
- Se cometen muchos errores y se hacen reprocesos.
- La curva de aprendizaje se hace lenta y compleja.
- Las personas de la entidad se sientan inseguras y muchas veces pierden productividad.



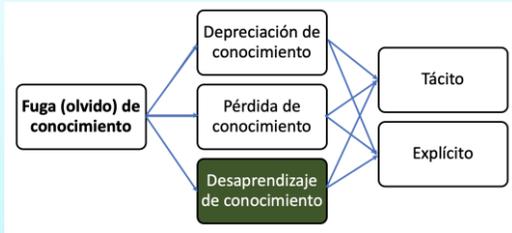
# ¿Consecuencias para la entidad por la *Pérdida del conocimiento?*

- El valor del capital humano se reduce porque no se cuenta con el conocimiento individual adecuado para los procesos claves de la entidad. Por lo tanto, se generan muchos riesgos para la entidad.
- 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.
- Obstáculos para la gestión del cambio y el desarrollo de iniciativas de innovación pública.
- Desconfianza ciudadana y pérdida de legitimidad en las entidades al no contar con herramientas que permitan sistematizar la información y ponerla a disposición de los grupos de valor.



# ¿Cómo se evidencia en la entidad la Desaprendizaje del conocimiento?

- Si 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.
- Cuando hay cambios-actualizaciones de estructura, de políticas, cultura, redefinición de procesos, cambio de sistemas y repositorios para tener todo vigente, acorde con la realidad y necesidades de la entidad.
- También se puede dar porque se eliminó un conocimiento relevante para la entidad, como cuando se despide a un servidor clave por su conocimiento, sin causa justa.
- Si, por el contrario, los cambios no obedecen a propósitos de actualización de conocimiento sino a “desaparecer” el conocimiento,



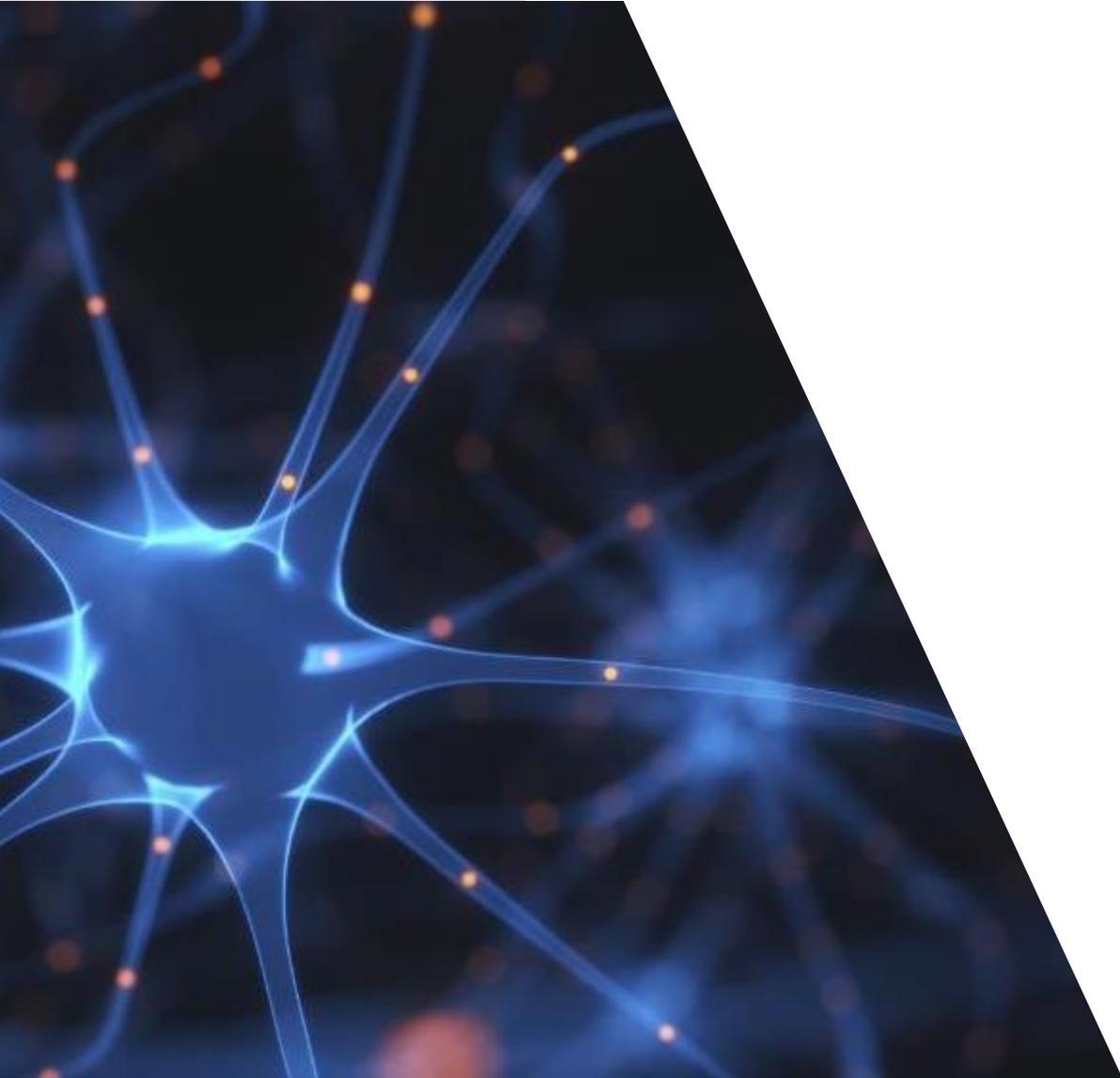
# ¿Consecuencias para la entidad por Desaprendizaje del conocimiento?

## Si se aprovecha:

- Nuevo conocimiento
- Nuevas posibilidades
- Nuevo aprendizaje
- Cambio

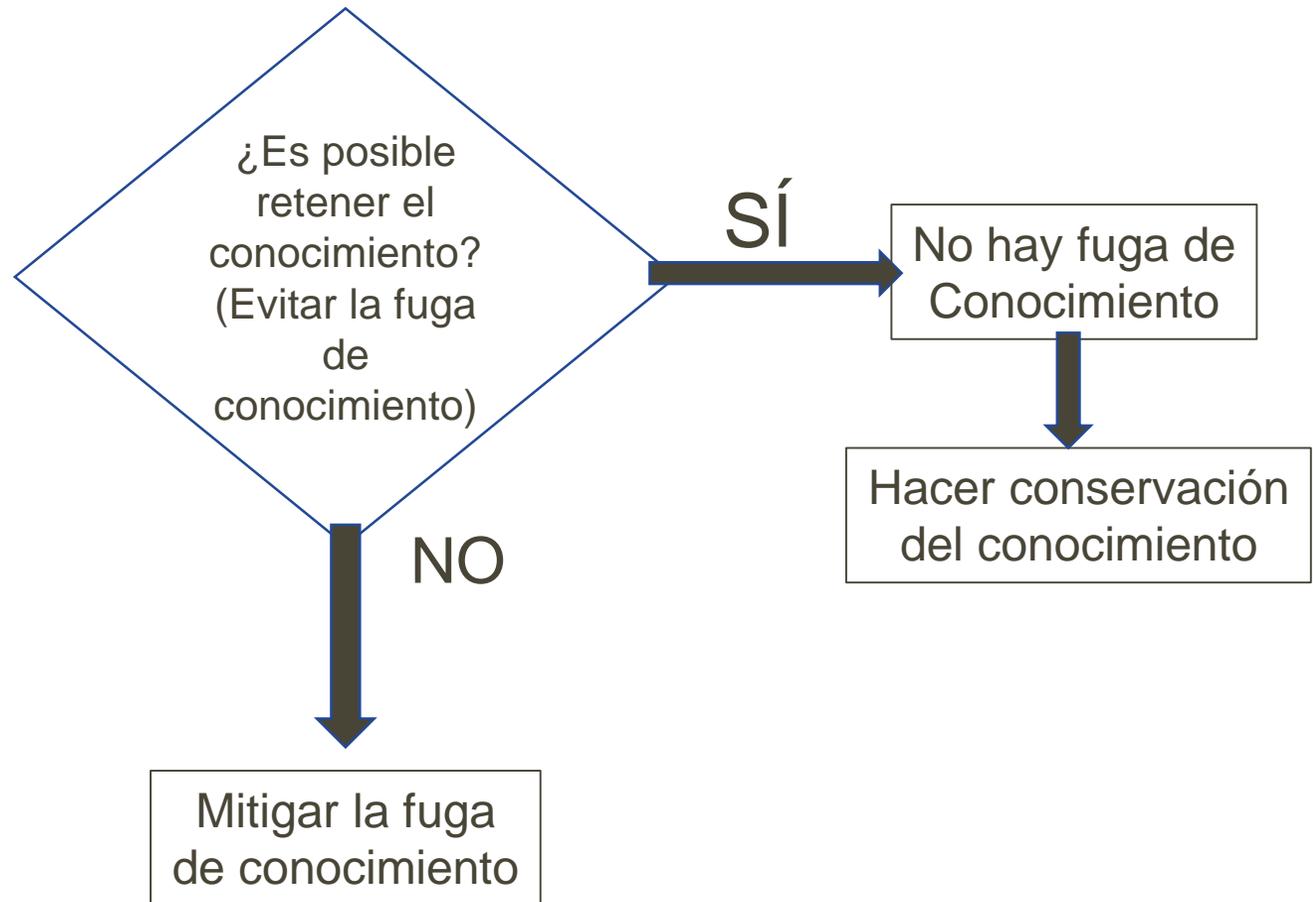
## Si NO se aprovecha:

- Puede volverse como depreciación de conocimiento
- Puede volverse como pérdida de conocimiento



# ¿Se puede evitar o mitiga la fuga de conocimiento?

# ¿Evitar o Mitigar?



# 4. Acciones para evitar la fuga de conocimiento

---

# ***¿Cómo retener el conocimiento de los servidores de la entidad?***

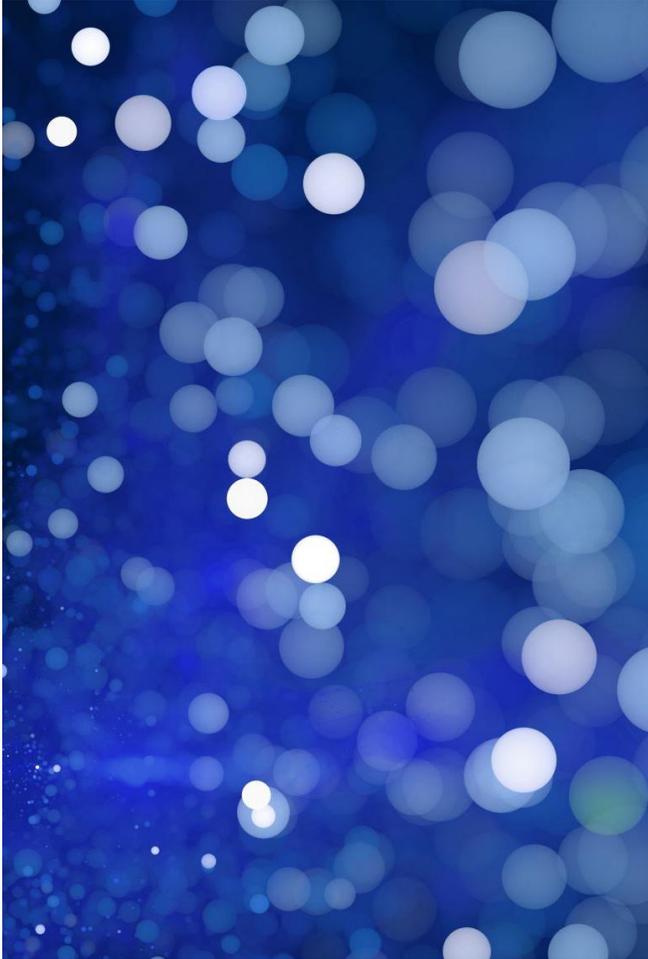
# Acciones y estrategias para evitar la depreciación de conocimiento de los servidores públicos

Aprendizaje permanente

Cultura de conocimiento

Contratación de personas con conocimiento idóneo

Alianzas efectivas



# Acciones y estrategias para evitar la pérdida de conocimiento de las servidoras públicas

---

**Incentivos, reconocimientos, acciones de motivación, salario emocional.**

---

**Intercambio de conocimiento y construcción colaborativa del conocimiento.**

---

**Prácticas para transferir el conocimiento tácito: mentoría, tutoría, la demostración de su trabajo, la narración de historias, las comunidades de práctica y, en general, en actividades que involucren la observación y la conversación.**

---

**Uso de técnicas para representación de su conocimiento para que puedan dejarlo explícito.**

---

**Uso de estrategias para conservar y transferir el conocimiento oral.**

---

# Acciones y estrategias cuando hay desaprendizaje de conocimiento en los servidores públicos

---

Tener mecanismos para determinar el conocimiento que debe ser desaprendido de acuerdo con sus necesidades y propósitos.

---

Es una oportunidad para crear o adquirir conocimiento nuevo por parte de los servidores. Esto lo pueden hacer a través de procesos de investigación y de innovación.

---

Capacitación y formación en los temas nuevo.

---

La entidad considera que ya no es necesario seguir contando con un servidor o con un contratista y quiere renovar la planta de personas de la entidad con conocimiento nuevo.

---

# ***¿Cómo retener el conocimiento explícito codificado de la entidad?***

**Tener el conocimiento  
explícito actualizado**

## Acciones y estrategias para evitar la depreciación de conocimiento explícito codificado de la entidad

Política completa de  
gestión documental

Revisión y actualización  
permanente de datos,  
las bases de datos y los  
repositorios de  
conocimiento, tanto  
digitales como físicos.

Inclusión de tecnologías  
como inteligencia  
artificial y Cuarta  
Revolución Industrial

# Acciones y estrategias para evitar la pérdida de conocimiento explícito codificado de la entidad

---

- Tener medidas, normas, políticas y herramientas que aseguren que el conocimiento se mantendrá seguro en términos del acceso y uso.
- => Tener medidas relacionadas con el tratamiento de datos, de información, y de tecnología informática y de comunicaciones (TIC).
- Medidas legales de protección del conocimiento para mitigar su pérdida
- Documentar la experiencia relevante de la entidad a través de lecciones aprendidas y buenas prácticas

# Acciones y estrategias para promover el desaprendizaje del conocimiento explícito

---

**Oportunidad para definir estrategias para cambiar los procesos, políticas, sistemas informáticos, bases de datos, repositorios y documentos en general**

---

**Medidas preventivas y correctivas cuando haya pérdida intencionada de conocimiento**

---

**Definir qué hacer con el conocimiento explícito formalizado que se va a olvidar.**

---

**Renovación de la planta de personas de la entidad con conocimiento nuevo.**

---

# **5. Acciones para mitigar la fuga de conocimiento**

---

# Consideraciones relevantes sobre la mitigación de la fuga de conocimiento

**No fue posible detener o evitar que el conocimiento se fuera de la entidad**

Dependiendo del tipo de fuga de conocimiento y del impacto que se genere en la entidad, se podrán hacer algunas acciones de mitigación. Tomar medidas bien sea para recuperarlo o para disminuir los impactos negativos por esa pérdida.

**Pero, si la entidad a través de sus servidores, no adopta como parte de su quehacer diario todas las medidas para evitar la fuga de conocimiento o al menos mitigar sus efectos, se corre el riesgo que, aunque se tengan los medios y los instrumentos, no se utilicen adecuadamente. Esto también es una causa para que se pierda el conocimiento de la entidad.**

# Acciones y estrategias para mitigar la fuga de conocimiento por su depreciación

Identificar cuál es el conocimiento desactualizado

Determinar mecanismos para actualizarlo

- Contrataciones de personas que ya tienen el nuevo conocimiento que se requiere.
- Capacitar a los servidores en ese nuevo conocimiento.
- Hacer investigación / innovación.
- Adoptar el nuevo conocimiento haciendo redefinición de procesos, sistemas, políticas y estrategias.

# Acciones y estrategias para mitigar la fuga de conocimiento por su pérdida

Hay conocimientos que se pierden y no se pueden recuperar.

- Conseguir conocimiento similar
- Asumir la pérdida

# Acciones y estrategias para mitigar la fuga de conocimiento por desaprendizaje

La entidad debe decir qué debe aprender y cómo hacerlo.

En caso que se convierta en pérdida o depreciación de conocimiento, entonces hacer lo que allí se recomendó

# Instrumento nuevo

## 1. Lista de chequeo de herramientas para evitar o mitigar la fuga de conocimiento

LISTA DE CHEQUEO DE HERRAMIENTAS PARA EVITAR O MITIGAR LA FUGA DE CONOCIMIENTO									
CATEGORÍA DE FUGA DE CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN								
DEPRECIACIÓN DE CONOCIMIENTO	Se refiere al deterioro gradual e involuntario del conocimiento de la organización, muchas veces ocasionado por la falta de actualización del conocimiento, tanto tácito como explícito. Ocurre entonces cuando el conocimiento se vuelve "obsoleto". En este caso, la depreciación de conocimiento se refiere a la obsolescencia del conocimiento tanto individual, grupal y al conocimiento explícito-información.								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Herramientas</th> <th>¿La tiene, usa o va a desarrollar? (señalar qué tiene y si las usa como medio de conocimiento)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aplicación de técnicas de ideación para generación de nuevas ideas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bancos de ideas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jornadas de trabajo en equipo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Herramientas	¿La tiene, usa o va a desarrollar? (señalar qué tiene y si las usa como medio de conocimiento)	Aplicación de técnicas de ideación para generación de nuevas ideas		Bancos de ideas		Jornadas de trabajo en equipo	
	Herramientas	¿La tiene, usa o va a desarrollar? (señalar qué tiene y si las usa como medio de conocimiento)							
	Aplicación de técnicas de ideación para generación de nuevas ideas								
Bancos de ideas									
Jornadas de trabajo en equipo									

# 6. Conclusiones

# Conclusiones (1)

- La fuga de conocimiento es un tema relevante para los investigadores y académicos que permanentemente se formulan preguntas sobre por qué se fuga el conocimiento, cómo evitar esa fuga y cómo reducir los riesgos y aminorar sus impactos negativos. Así mismo, este es un asunto importante para las entidades y, por ello, deberían hacerse esas mismas preguntas para tratar de responderlas de acuerdo con su realidad y el contexto de cada una de ellas.
- Si las entidades toman medidas para reconocer qué es la fuga de conocimiento y las diferentes formas en que se puede presentar y comienzan a tomar acciones al respecto, seguramente tendrán mejores resultados en su gestión, en la creación de conocimiento, la innovación y en la cultura organizacional de la entidad. Además, las entidades deben comprender que el asunto de la fuga de conocimiento no solo es relevante para la gestión del conocimiento y la innovación, sino para todas las áreas de la entidad, incluso, en términos del MIPG se relaciona con todas las dimensiones que lo conforman.

# Conclusiones (2)

- Por tanto, las entidades deben tener involucradas a las áreas o líderes de la política de GESCO+I y también deben contar en todo momento con el apoyo de las áreas encargadas del control interno y planeación para definir una gestión de riesgos de conocimiento, así mismo, tener el apoyo de las áreas de talento humano, las de gestión documental, las de gestión de la información, las de TIC y las de comunicaciones (hacer explícita la relación de estos temas, tal como se explicó en los apartados anteriores de esta guía).
- Por otra parte, es importante que las entidades conozcan y usen las herramientas que se proponen en el anexo 1 de esta guía para que puedan hacer una adecuada gestión para mitigar la fuga de conocimiento.

# Conclusiones (3)

- La gestión del conocimiento y la innovación es un asunto de todos los servidores públicos y demás colaboradores de la entidad, no solo de las áreas que tengan esa responsabilidad.
- Por eso, lo más importante es que los servidores y sus entidades deben comprender la importancia del conocimiento individual, grupal y organizacional, deben conocer y hacer como suyas las estrategias y acciones para gestionar el conocimiento, para que las usen como parte de su práctica permanente. Si esto pasa, entonces la fuga de conocimiento seguramente se reducirá y obviamente los riesgos en este sentido disminuirán.

# 7. Diálogo

---



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# ¡Muchas Gracias!

Carrera 6 No. 12 – 62, Bogotá D.C., Colombia

 739 56 56 Fax: 739 56 57

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

 [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

 [eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

# Pensamiento Futuro para Servidores Públicos

Dirección de Gestión del Conocimiento  
Encuentro Equipo Transversal Gestión del  
Conocimiento y la Innovación

# Calentamiento de Motores

Ir a [www.menti.com](http://www.menti.com)

¿Cómo serán las oficinas del sector público en 20 años?

Mentimeter



0%	0%	0%	0%
Se mantendrán oficinas, solo virtuales	Las oficinas existirán pero para recibir información. Trabajamos desde casa	Las oficinas serán todas virtualizadas. Así como nuestro puesto de trabajo	Seguirán igual que ahora

Press S to show image

¿Como se imagina el servidor público en 50 años?

Mentimeter



0%	Mitad humano/Mitad maquina
0%	Trabajando desde casa, solo saliendo lo necesario
0%	Trabajando con la ayuda de robots
0%	No existirán servidores públicos, solo robots
0%	Igual que ahora,

Press S to show image

**Código: 26260228**

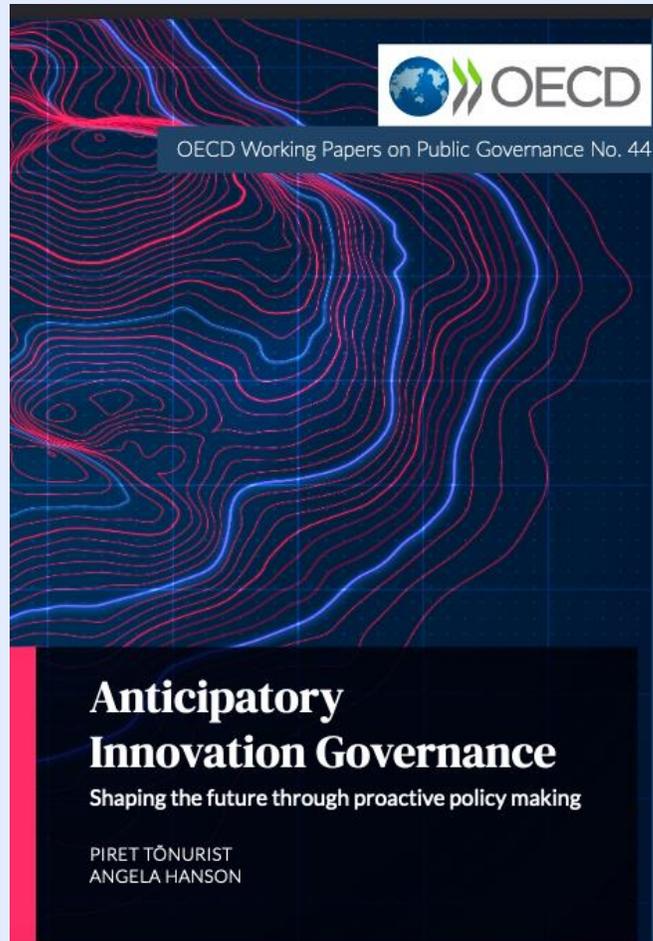
# Herramientas innovación actuales

Desde la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública hemos desarrollado

- Conocimiento sobre el proceso innovación (Ejemplos, casos, herramientas)
- Herramienta: Matriz de identificación de retos de innovación
- Herramienta: Bitácora de conocimiento para diseño de iniciativas de innovación



# Pensamiento Futuro Servidores Públicos



Observatorio de Innovación Pública OPSI/OECD (2020)



Ministerio de Ciencia del Reino Unido (2017)

# Herramienta 1: Imagen del Horizonte

**Objetivo:** Identificar señales, “alertas tempranas”, temáticas relevantes relacionadas con posibles cambios a futuro (20/30 años) sobre un reto o problema público futuro.

**Resultado:** Documento sobre tendencias, información relevante sobre un reto o problema público futuro

**Periodicidad:** Semanal y socialización de la información de manera mensual

**¿Para que la uso?:** Para comprender las tendencias futuras sobre temas relevantes a trabajar en la administración pública. Conocer que está pasando en otras partes de nuestro país o en el mundo sobre un tema público relevante



# ¿Cómo desarrollo la herramienta?

## PASO 1

**Identificación problema público futuro**

Puede identificar un problema público futuro utilizando la herramienta matriz de retos de innovación de FP

## PASO 2

**Conforme un equipo**

Esto no lo podrá hacer una persona sola. Identifique un grupo de compañeros para el desarrollo de actividades

## PASO 3

**Desarrolle “Imagen Personal”**

Cada persona del equipo deberá hacer una revisión semanal de artículos, periódicos, e información para identificar tendencias relacionadas con el problema público futuro

## PASO 4

**Socialización de “Imágenes Personales”**

En grupo, se socializa la información recopilada y se analiza teniendo en cuenta temas repetitivos, interesantes, relevantes, discusiones, etc.

## PASO 5

**Desarrollo “Imagen del Horizonte”**

Documento mensual en el cuál se señalan las tendencias, temáticas, información relevante relacionada con el problema público futuro

# Herramienta 2: Las 7 preguntas

**Objetivo:** Recoger información estratégica sobre un problema, reto de la entidad, mediante el desarrollo entrevistas a personas que hacen parte del grupo de valor de la entidad.

**Resultado:** Información general sobre temas relevantes mencionados en las entrevistas

**Periodicidad:** Cada 6 meses, con diferentes personas

**¿Para que la uso?:** Para comprender las visiones a futuro que tienen los grupos de valor sobre un problema o reto público de la entidad



# ¿Cómo desarrollo la herramienta?

## PASO 1

**Identificación problema público futuro**

Puede identificar un problema público futuro utilizando la herramienta matriz de retos de innovación de FP

## PASO 2

**Conforme un equipo**

Esto no lo podrá hacer una persona sola. Identifique un grupo de compañeros para el desarrollo de actividades

## PASO 3

**Identifique personas a entrevistar**

Desarrollar un listado de personas que conforman los grupos de valor que tenga relación con el problema público futuro

## PASO 4

**Desarrolle las entrevistas**

Cada entrevista debe ser personal y anónima. Debe enmarcarse en 7 preguntas:  
Abordaje actual, resultado favorable, cambios a futuro, lecciones del pasado, acciones propias entrevistado

## PASO 5

**Análisis entrevistas**

Análisis de la información recogida, teniendo en cuenta los temas relevantes, preocupantes, interesantes. Identificar citas, comentarios específicos

# Herramienta 3: Documento de problemas

**Objetivo:** Identificar las temáticas más relevantes de la herramienta “Las 7 preguntas” presentando los principales problemas estratégicos, las distintas opciones de solución, y las actividades a realizar sobre un reto o problema

**Resultado:** Sistematización problemas de la herramienta 7 preguntas

**Periodicidad:** Luego de desarrollar la herramienta 7 preguntas

**¿Para que la uso?:** Para sistematizar, analizar la información de las entrevistas para diseñar posibles soluciones



# ¿Cómo desarrollo la herramienta?

## PASO 1

### Desarrollo herramienta 7 Preguntas

Respuestas de  
grupos de valor  
con relación a las  
7 preguntas de la  
herramienta

## PASO 2

### Análisis futuro de las respuestas

Analizar las  
respuestas  
recibidas  
teniendo en  
cuenta las  
siguientes  
preguntas:

1

¿Cuáles son los problemas/retos a futuro que más repiten los grupos de valor?

2

¿Cuáles son las ideas para resolver los problemas futuros mencionados por los entrevistados

3

¿Cuáles serian las acciones a desarrollar las ideas para resolver problemas futuros?

4

¿Cuál seria un resultado no favorable según los grupos de valor?

# Herramienta 4: Delphi

**Objetivo:** Recoger opiniones de un grupo de expertos sobre el futuro de un reto o problema, buscando priorizar acciones sobre los temas estratégicos y de mayor importancia

**Resultado:** Ideas relevantes para generar posibles soluciones a problemas futuros

**Periodicidad:** Cada 6 meses, con diferentes personas

**¿Para que la uso?:** Identificar posibles soluciones a problemas futuros desde la voz de los expertos, utilizando mecanismos de priorización específicos



Oráculo de Delfos: La luz de la verdad

# ¿Cómo desarrollo la herramienta?

## PASO 1

**Identificación problema público futuro**

Puede identificar un problema público futuro utilizando la herramienta matriz de retos de innovación de FP

## PASO 2

**Conforme un equipo**

Esto no lo podrá hacer una persona sola. Identifique un grupo de compañeros para el desarrollo de actividades

## PASO 3

**Identificación expertos**

Desarrollar un listado de personas expertas en la temática con los cuáles sea fácil contactar e invitar a una sesión de trabajo

## PASO 4

**Desarrollo reunión para identificar ideas**

Cada invitado experto deberá ser contextualizado con la temática. Así mismo, deberá proponer posibles ideas para resolver el problema. Luego entre los expertos se vota por las mas relevantes

## PASO 5

**Desarrollo reunión análisis ideas**

Análisis de las ideas más relevantes teniendo en cuenta: importancia y urgencia. Plan de acción para el desarrollo de la idea.

# Herramienta 5: Escenarios

**Objetivo:** Crear historias que describen posibles formas alternativas que pueden llegar a generar cambios sobre el futuro. Cada escenario explora las diferentes condiciones que pueden fortalecer o limitar el desarrollo de acciones para resolver un reto o problema futuro.

**Resultado:** Escenarios futuros relacionados con la resolución del reto

**Periodicidad:** 1 vez por reto o problema futuro

**¿Para que la uso?:** Crear varios futuros sobre la posible solución, lo que permite identificar con anterioridad temas negativos (para corregirlos) o positivos (para fortalecerlos)



# ¿Cómo desarrollo la herramienta?

## PASO 1

**Identificación problema público futuro**

Puede identificar un problema público futuro utilizando la herramienta matriz de retos de innovación de FP

## PASO 2

**Conforme un equipo**

Esto no lo podrá hacer una persona sola. Identifique un grupo de compañeros para el desarrollo de actividades

## PASO 3

**Identifique personas interesadas en el problema**

Identifique un grupo aproximado de 20 personas pueden ser de los grupos de valor o servidores públicos de la entidad e invítelos a un taller

## PASO 4

**Desarrolle taller Parte 1**

Divida las personas en grupos de 5 personas (aproximadamente). Desarrolle descripción del mundo y del país, desarrolle DOFA según problema futuro

## PASO 5

**Desarrolle taller Parte 2**

Actividades a desarrollar para llevar al futuro deseable. Nombrar el escenario y dibujarlo. Recomendaciones futuras al equipo implementador. Socialización escenarios

# Herramienta 6: Visión de Futuro

**Objetivo:** Desarrollar objetivos y rutas comunes para el desarrollo de una posible solución a un reto o problema futuro, describiendo cómo sería el futuro si la solución llegara a desarrollarse.

**Resultado:** Escenarios futuros relacionados con la resolución del reto

**Periodicidad:** 1 vez por reto o problema futuro

**¿Para que la uso?:** Crear varios futuros sobre la posible solución, y diseñar posibles rutas a trabajar.



# ¿Cómo desarrollo la herramienta?

## PASO 1

**Identificación problema público futuro**

Puede identificar un problema público futuro utilizando la herramienta matriz de retos de innovación de FP

## PASO 2

**Conforme un equipo**

Esto no lo podrá hacer una persona sola. Identifique un grupo de compañeros para el desarrollo de actividades

## PASO 3

**Identifique personas interesadas en el problema**

Identifique un grupo aproximado de 20 personas pueden ser de los grupos de valor o servidores públicos de la entidad e invítelos a un taller

## PASO 4

**Desarrolle taller Parte 1**

Contextualización invitados sobre el problema. Cada grupo debe imaginarse que hace parte del equipo que trabaja en la solución en el futuro

## PASO 5

**Desarrolle taller Parte 2**

Luego de tener una visión del futuro, los grupos deben analizar lo que se debe hacer desde el ahora para llegar a ese futuro. Socialización de "Visiones de Futuro"



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Gracias

Carrera 6 No. 12 – 62, Bogotá D.C., Colombia

 739 56 56 Fax: 739 56 57

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

 [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

 [eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)