

ANÁLISIS DE GESTIÓN CENTRADA EN CONTROL DE FUGA DE CONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA-COLOMBIA

Análisis de gestión centrada en control de fuga de conocimiento en una organización pública-Colombia.

Deisy Alejandra Gutiérrez Restrepo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2024

ANÁLISIS DE GESTIÓN CENTRADA EN CONTROL DE FUGA DE CONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA-COLOMBIA

Análisis de gestión centrada en control de fuga de conocimiento en una organización pública-Colombia.

Autora

Deisy Alejandra Gutiérrez Restrepo

Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora

Ing. Ana Mercedes Fraile Benítez

Mg. Dirección y administración de empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2024

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 La pregunta de investigación.....	13
1.3 Los objetivos de investigación.....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.4 Justificación de la investigación.....	13
2. MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1. Marco de Antecedentes.....	15
2.2. Marco Teórico	16
2.3. Marco normativo	17
3. METODOLOGÍA	18
3.1. Enfoque y alcance de la investigación	18
3.2. Población y muestra.....	19
3.2.1. Definición de la población	19
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	19
3.3. Instrumento(s)	19
3.4. Descripción de procedimientos	20
3.5. Análisis de información.....	21
3.6. Consideraciones éticas.....	22
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas.....	22
4. RESULTADOS	23

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública

4.1. Causas que provocan que se produzca la fuga de la información en el área de sistemas de información de una de las dependencias.	23
4.2. Uso de metodologías que se implementan para mitigar la fuga del conocimiento.....	24
4.3. Conocer el impacto que genera la fuga del conocimiento	25
4.4. Opción de mando integral en la gerencia del conocimiento.....	25
4.4.1 Perspectiva servidor público o contratista.	27
4.4.2 Perspectiva procesos internos.....	28
4.4.3 Perspectiva recursos propios.....	28
4.4.4 Perspectiva uso y apropiación.....	29
4.4.5 Tabla de cuadro de mando integral.....	30
5. CONCLUSIONES.....	31
Referencias.....	33
Anexos.....	38

Lista de tablas

Tabla 1.....30

Lista de figuras

Figura 1 21

Figura 2 23

Figura 3 24

Figura 4 27

Lista de anexos

Anexo A 38

Anexo B 38

Anexo C 38

Resumen

El conocimiento y la información que se genera dentro de una organización es uno de sus activos mas importantes, es por esto que por medio de este proyecto de investigación se busca conocer cómo analizar la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública en la ciudad de Medellín – Colombia.

Para desarrollarlo se hace uso de la metodología cuantitativa descriptiva donde se encuentran a través de una encuesta estructurada, diferentes factores que permiten dar respuesta a los objetivos de esta investigación. A su vez, se realiza un análisis de los datos recolectados, donde se evidencia que una de las causas principales de esta fuga de conocimiento, es que no existen procesos de entrega de puestos bien definidos.

Para finalizar, se realizan conclusiones y recomendaciones esperando que este documento sea una fuente de inspiración para la realización de trabajos que den paso a la creación de metodologías y mecanismos que permitan tener una retención, comunicación y registro constante de todos los insumos informáticos que se generen.

Palabras clave: Proyecto, Gestión del conocimiento.

Abstract

The knowledge and information generated within an organization are among its most important assets. This is why this research project seeks to understand how to analyze knowledge management focused on controlling knowledge leakage in a public organization in the city of Medellín, Colombia.

To develop this project, a descriptive quantitative methodology is used, employing a structured survey to identify various factors that address the objectives of this research. Additionally, an analysis of the collected data is conducted, revealing that one of the main causes of knowledge leakage is the lack of well-defined job handover processes.

Finally, conclusions and recommendations are made with the hope that this document will serve as an inspiration for future work that leads to the creation of methodologies and mechanisms for the continuous retention, communication, and recording of all the informational inputs generated.

Keywords: Project, Knowledge Management.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Introducción

En la actualidad la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones cumple un papel fundamental, dado que esto ayuda en el cumplimiento de su misionalidad, en el desarrollo de las funciones de sus empleados, en la toma de decisiones y en el conocimiento como tal de temas de interés que son base para que ciertas operaciones claves. Es por esto, que es importante conocer qué ocasiona dentro de una entidad la fuga del conocimiento cuando personal contratista o vinculado termina su periodo de contratación, se jubila o cambian de puestos de trabajo hacia otra dependencia y no comparten la información que se necesita para la operación de los diferentes cargos o funciones.

Es importante destacar que se da respuesta a cómo analizar la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública en la ciudad de Medellín – Colombia, por medio del cuadro de mando integral, abordándolo desde sus diferentes perspectivas.

Por otro lado, la metodología empleada para este estudio es la cuantitativa descriptiva la cual, a través de la codificación adecuada de los datos por medio de una encuesta estructurada realizada a 30 personas, ayuda a identificar las respuestas para obtener el insumo para el análisis adecuado y aplicado del cuadro de mando integral, presentándose por ejemplo que una de las principales causas de la fuga de conocimiento es que no se tienen procesos bien definidos a la hora de realizar entregas de puestos.

Para finalizar, es relevante reconocer que este trabajo da lugar para que se realicen nuevos trabajos enfocados en la creación de estrategias, herramientas y mecanismos que permitan crear, codificar, registrar, comunicar y transferir de forma adecuada el conocimiento, buscando nutrir la productividad y la eficiencia de la organización.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que la información y el conocimiento adquirido son un activo importante para las organizaciones y el buen manejo de estos debe garantizar una óptima gestión de los procesos, proyectos, funciones, talento humano, entre otros aspectos. Con relación a este contexto surge la siguiente problemática:

1.1 Descripción del problema

La gestión del conocimiento es un pilar dentro de las organizaciones debido a que permite compartir información y experiencia laboral entre los diferentes individuos o áreas de una entidad; brindando la oportunidad de crecer y avanzar dentro del mundo laboral. En este sentido, es de suma importancia plantear estrategias y metodologías que permitan que el conocimiento generado de la realización de procesos y funciones conserven una transversalidad de modo que no se dé lugar a la pérdida del mismo y esto denote impactos negativos en la ejecución de la misionalidad y el día a día de la organización.

La fuga del conocimiento es una problemática que se aborda en diferentes contextos y partes del mundo. Al investigar la literatura relacionada con esta, se observa que, en países como Cuba, Francia, China, y Sudáfrica, se ha estudiado este fenómeno y se ha analizado sobre la implementación de estrategias que permitan mitigar esta situación. Valdés et al. (2021) refieren que se requiere resguardar y almacenar eficientemente los conocimientos en términos de recursos y tiempo de tal forma que puedan ser transmitidos a otras personas, y destacan que se debe actualizar constantemente la memoria organizacional e identificar estratégicamente qué procesos deben retenerse y qué información debe conservarse. De igual forma, Coadour et al. (2019) concluyen que mitigar la fuga del conocimiento debe ser una piedra angular en las empresas y requiere el desarrollo de estrategias que permitan ejercer controles formales en los que se evalúen los riesgos, se realicen auditorías, se definan políticas y se implementen medidas para proteger a los activos intangibles de las empresas.

Así mismo, Faward et al. (2021) resaltan que para evadir la filtración del conocimiento y contribuir positivamente a la competitividad organizacional las empresas deben realizar prácticas orientadas al conocimiento que permitan gestionar el recurso humano y transferir la información entre los trabajadores. En este sentido, y teniendo en cuenta que el conocimiento se almacena en el cerebro de los empleados, Khoza (2019) recomienda que las organizaciones motiven al personal para que permanezca en las empresas, e implementen un proceso de gestión global de habilidades, programas de enseñanza y documentación de la información adquirida para retener el conocimiento.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Igualmente, en el contexto nacional, se identifica que en Colombia también se ha investigado sobre esta problemática. Galvis (2021) en su trabajo de grado enfocado en la gestión del conocimiento en las entidades públicas, plantea que la alta rotación de los servidores públicos y contratistas con habilidades clave contribuye a la fuga de información valiosa. Esta situación resulta en la pérdida de saberes debido a la falta de mecanismos efectivos para retener tanto el conocimiento tácito como el explícito, a nivel individual, grupal y organizacional.

Forero et al (2022) define que para gestionar el conocimiento se requiere la implementación de estrategias que se adapten a las necesidades del sector público, en este sentido, el modelo del doble ciclo de Nonaka y Takeuchi es apropiado en la medida que permite innovar constantemente y crear conocimiento organizacional mediante la gestión del conocimiento desde la entidad y la interacción con las partes interesadas y los grupos de valor.

Para gestionar el conocimiento en las organizaciones se pueden implementar estrategias que permitan aumentar el compromiso y la motivación de los empleados, facilitar la adquisición y la retención de los conocimientos, promover el trabajo colaborativo y mejorar la toma de decisiones (Valencia, 2022). Además, se deben tener en cuenta diferentes aspectos o factores que influyen para que la pérdida del conocimiento se pueda materializar como lo son la terminación de un contrato, rotación de puesto de trabajo hacia otras áreas de la entidad, renunciaciones, jubilación, enfermedad, entre otros.

La Función Pública de Colombia generó la Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas. Esta incluye una relación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que, mediante las diferentes dimensiones planteadas, se genera un contexto y conocimiento sobre la problemática de la pérdida del conocimiento. Así mismo, se exponen estrategias y soluciones que se pueden aplicar para prevenir o mitigar los efectos que pueda generar esta problemática haciendo uso de las herramientas tecnológicas o planes de acción (Dirección de Gestión del Conocimiento, 2021).

De igual forma, la Alcaldía de Cali dispone de un proceso definido para gestionar el conocimiento y la información, en el que, entre varias publicaciones, se observan ejes, autodiagnósticos, lineamientos, circulares, planes de trabajo, herramientas de apropiación y actividades virtuales que pretenden garantizar el acceso y preservación del conocimiento (Alcaldía de Cali, 2024).

Lo anterior, apoya el propósito de este proyecto que busca analizar la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública en la ciudad de Medellín – Colombia. Para ello se analizan las implicaciones de la rotación del personal y de la gestión eficiente del conocimiento en el área de Sistemas de Información de esta entidad, debido a que se identificó en el ejercicio laboral que aunque cada sistema tiene asignados responsables técnicos y funcionales que conocen del manejo y administran la documentación de estas herramientas cuando finaliza su contrato o se retiran voluntariamente de

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

la organización el conocimiento y la información adquirida se fragmenta o en algunos casos se pierde completamente.

Esta situación representa reprocesos para la entidad debido a que se debe iniciar desde cero la capacitación en el manejo de herramientas y la construcción de la documentación técnica que incluye manuales de usuarios y de configuración, que finalmente se traduce en ineficiencia de la administración de recursos al tener que realizar nuevamente una inversión en tiempo y en algunas ocasiones en dinero.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo analizar la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública en la ciudad de Medellín – Colombia?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la gestión centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública en la ciudad de Medellín – Colombia.

1.4 Justificación de la investigación

La gestión del conocimiento es un pilar fundamental para las organizaciones y tener una buena gestión de la misma podría garantizar el control sobre cómo se adquiere, se transfiere y/o se almacena todo lo aprendido o establecido durante el tiempo para llevar a cabo una función y/o proceso dentro de una organización.

Esta monografía justifica la investigación en varias razones. Principalmente, cabe destacar que dentro de esta gestión existe un riesgo factible denominado fuga del conocimiento, el cual podría impactar la productividad laboral, los procesos, el conocimiento o manejo obtenido sobre herramientas específicas utilizadas en las diferentes áreas.

Adicionalmente se considera necesario entender las causas de este fenómeno de tal forma que este documento pueda servir como insumo para identificar las estrategias que permitirán gestionar y retener el conocimiento, a la vez que se podrían mitigar los riesgos relacionados con las terminaciones o retiradas del personal de forma voluntaria.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Visualizando dicha problemática, se plantean los objetivos con el fin comprender las causas subyacentes y los efectos de esta fuga de conocimiento dentro de una organización pública en la ciudad de Medellín, específicamente en el área de Sistemas de Información, detectar si se usan metodologías que ayuden a mitigar este suceso y conocer el impacto que genera este fenómeno.

El impacto de este proyecto se genera en varias partes relacionadas. En primer lugar, la entidad pública podrá impactar positivamente en sus procesos de gestión del conocimiento, responder a la problemática identificada, reducir los costos relacionados con la pérdida de la información y el cambio del personal y ser un referente de buenas prácticas. De igual forma y debido a que es una entidad pública, la comunidad podría beneficiarse, ya que con la gestión del tiempo y de los recursos se puede brindar un mejor servicio.

Por otro lado, como estudiante en calidad de investigadora, desarrollo las habilidades requeridas para formular y gestionar proyectos, identificar y analizar problemas en las entidades, y generar, evaluar y procesar datos para la toma de decisiones. Así mismo, esta investigación pretende contribuir a la generación de conexiones entre la universidad y el sector público, a causa de la formación de servidores públicos conscientes de su entorno empresarial, e innovadores en las propuestas que pretenden solucionar problemáticas de interés.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1.Marco de Antecedentes

La fuga del conocimiento en las organizaciones es una problemática que se ha analizado en diferentes contextos, y al realizar una revisión literaria se identifica que la gestión del conocimiento es un proceso que permite mitigar esta situación. Escobar et al. (2024) refieren que en la gestión del conocimiento el aprendizaje organizacional tiene un papel fundamental y sustentan que es un proceso en el que se adquiere, interioriza, utiliza y transfiere el conocimiento, generando valor mediante los activos intangibles y el uso de tecnología.

Por su parte, Riascos y Aguilera (2024) destacan que la gestión del conocimiento es transversal entre criterios fundamentales como personas, procesos y tecnología, y pueden fomentar el desarrollo de la innovación y la competencia. Ordoñez (2024) complementa el planteamiento anterior, al exponer que los modelos de gestión del conocimiento deben propender por la conservación del medio ambiente e incluir dimensiones ambientales y geográficas que mitiguen el agotamiento y aprovechen las oportunidades de los recursos naturales.

En la gestión del conocimiento el capital humano es fundamental por ende debe existir una administración coherente de este insumo, sus culturas, estructura organizacional y buenas prácticas (Ciro, et al., 2023). Otros autores como Reina y Muñoz (2019) demuestran el vínculo que existe entre el desempeño organizacional y la gestión del conocimiento, lo que les permite a las empresas almacenar, administrar, transmitir y convertir esa información en ventajas competitivas.

Esta administración eficiente de la información permite mitigar la fuga del conocimiento en la medida que se pueden generar estrategias que permitan la adecuada transferencia de saberes. Lugo et al. (2021) proponen transferir el conocimiento mediante acciones adaptables, acertadas, claras y entendibles que permitan difundir la información en un lenguaje claro, y que den lugar a la interacción colectiva y a la combinación e interiorización de los nuevos conocimientos. Aunado a lo anterior, Bausa y Guevara (2023) relacionan este proceso con la mejora de la competitividad y el fomento de la innovación.

De igual manera Borda (2020) destaca el conocimiento es un recurso intangible que genera competitividad empresarial, y su gestión debe estar mediada por la cultura organizacional, un factor que facilita el desarrollo de competencias. Por su parte, Blanco y Pineda (2019) plantean que el entrenamiento, el uso de un lenguaje colectivo corporal o verbal, y compartir experiencias por asesorías son estrategias eficaces para transferir el conocimiento.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

La facilidad de enseñanza y la transferencia del conocimiento guardan una relación determinante que sugiere el desarrollo de conocimientos de forma explícita para una transmisión exitosa (Araya y Varas, 2019). Adicionalmente, esta transferencia requiere que se resguarde el capital intelectual de las personas, se propicien ambientes seguros y saludables en el trabajo y se controlen los riesgos laborales (Flórez et al., 2022).

Los planteamientos anteriores permiten evidenciar la importancia de generar procesos de transferencia de saberes de forma eficaz. Al ejecutar cuidadosamente estas prácticas se puede disminuir la pérdida del conocimiento por situaciones adversas en las empresas, a la vez que se adquieren las habilidades para posicionar las compañías en términos innovación y competitividad.

2.2.Marco Teórico

Para examinar analizar la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública en la ciudad de Medellín – Colombia, es importante conocer sobre los términos relacionados con esta problemática. Para ello se analizará la información relacionada con la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un reto que las empresas deben tener en cuenta para garantizar las condiciones que se requieren para administrar los saberes particulares y comunes (Ereñaga, 2023). Es por ello que las organizaciones deben estar en la capacidad de maximizar el capital intelectual de modo que les permita resolver problemas, innovar y usar el conocimiento de forma colectiva (Marteau y Perego, 2022). Es un referente de mejora organizacional que debe gestionarse adecuadamente desde su creación, intercambio, conjugación, y aplicación (Villasana et al., 2021) para asegurar el éxito y la sostenibilidad en el tiempo en un entorno cambiante y competitivo (Bastos, 2019)

Como recurso organizacional y debido a que el conocimiento ha tomado relevancia progresivamente al representar diferencias competitivas para las organizaciones, deben disponerse de contextos que faciliten su interacción y creación en cada uno de los trabajadores (Pérez y Rivero, 2020).

A demás de representar impactos positivos en las empresas, en las Instituciones de Educación Superior la gestión del conocimiento procede de la misma forma. En el contexto universitario, este concepto se enmarca en el capital intelectual, la innovación y la inteligencia colectiva, y surge como un pilar fundamental para la supervivencia de las entidades de educación (Garzón, 2019), para el rendimiento laboral del su talento humano (Vilca, 201) y para el desarrollo dinámico y eficiente de los recursos que propician un desarrollo organizacional inteligente (Díaz,2024).

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

En este sentido, se debe facilitar su apropiación por medio de actividades de investigación, lo que implica que más allá de adquirirlo se generen procesos de intercambio del mismo (Urrego et al., 2021). A través de una gestión adecuada se podrán reducir los costos y obtener nuevos estilos de enseñanza en las diferentes facultades universitarias (Correa et al., 2019).

Estos planteamientos permiten evidenciar la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento en el interior de las organizaciones, de tal forma que se pueda crear un entorno colaborativo que evite la fuga del conocimiento y mejore el desempeño en las empresas.

2.3. Marco normativo

La gestión del conocimiento a nivel global es regulada legalmente por la norma ISO 30401 del 2018, un documento que define los requisitos para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión eficaz en la gestión del conocimiento en las empresas (Organización Internacional de Normalización, 2018). De igual forma, en Colombia la Ley 1978 de 2019 establece las normas para gestionar el conocimiento en las entidades del sector público (República de Colombia, 2019).

Teniendo en cuenta que es un proceso en el que se comparte información, es importante considerar las leyes y regulaciones que protegen los datos. Para proteger estos activos, se implementan normativas como el Convenio de Berna que protege las obras y los derechos de los autores (World Intellectual Property Organization, 1886), el Reglamento UE 1725 que establece las normas que se aplican en el tratamiento de datos personales por organismos de la Unión Europea (Comisión Europea, 2018), y el Tratado de la OMPI que regula la protección de las obras y los derechos de autores en el entorno digital (World Intellectual Property Organization, 1996). Cabe destacar también que en Colombia este tratamiento se regula mediante la Ley 1581 de 2012 que establece las disposiciones para la protección de los datos personales (República de Colombia, 2012).

Se considera pertinente mencionar que en las organizaciones públicas en Colombia se toma como referencia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), un marco de gestión y desempeño que abarca diferentes dimensiones. En este se evidencia la importancia de la gestión del conocimiento y se dan metodologías, definiciones, procesos y demás a tener en cuenta. Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2022)

La política de gestión del conocimiento en la última vigencia, 2020, evaluada en el Índice de Desempeño Institucional (IDI), se posicionó como la primera dimensión a nivel nacional, con un puntaje de 84,2 y la segunda política de las 18 que integran el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con un puntaje de 84,3.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Identificar e implementar estas normativas proporciona un marco sólido para la gestión y la transferencia del conocimiento, y facilita el diseño de estrategias dentro de la organización de tal forma que se adapten a cada necesidad específica.

Adicional se presentan conceptos asociados

Gestión del conocimiento: Se enfoca en la generación de valor en cuanto al conocimiento, buscando estrategias que permitan crear, capturar, comunicar, compartir toda la información en cuanto a procesos, funciones y experiencias dentro de una organización.

Fuga de conocimiento: Es la pérdida de información crítica e importante que genera una organización al momento de que las personas se retiran de la misma. Pero, que dicho conocimiento no se registró o se compartió debidamente para que esta permanezca en el tiempo. La fuga del conocimiento afecta directamente la productividad y eficiencia.

Causas: Son factores que producen una situación.

Impacto: Resultado o efecto de un fenómeno o situación que se presenta.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación nutre la sublínea de *Innovación, sostenibilidad empresarial y valor compartido*. La problemática de la fuga de conocimiento al presentarse da lugar para que se deban buscar estrategias que motiven la retención y generación de conocimiento constante, dinámica y organizada, a su vez identificar y desarrollar diferentes formas de gestionar mejor el conocimiento e información generada dentro de la organización. Así mismo, generar canales, documentos, herramientas y procesos donde exista una comunicación asertiva y el registro de estos. A continuación, se describe la población, los instrumentos a utilizarse y herramientas elegidas para el análisis de datos.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Para esta investigación se considera importante implementar una metodología cuantitativa descriptiva porque esta permite conocer a través de análisis de datos recopilados una situación, fenómeno y/o comportamientos (Hernández y Mendoza, 2018).

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Además, se desea resaltar que inicialmente para determinar el tema de investigación, se realizó por medio de observación y experiencia, donde se logra evidenciar la problemática que se identifica dentro de una organización pública en la ciudad de Medellín - Colombia, que es la fuga de conocimiento. Por medio de la observación y la experiencia se han visualizado posibles causas como lo es la rotación del personal y la falta de documentación de los procesos realizados, representando un posible riesgo para la organización. Para conocer debidamente cuales son las posibles causas y el impacto que ocasiona la fuga de conocimiento, es necesario hacer una caracterización cuantitativa a un grupo variado de personas de una de las áreas de la organización, más específicamente al equipo de sistemas e información.

3.2.Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objetivo se dispone de los servidores públicos pertenecientes a una de las dependencias de la organización; estos son profesionales que cuentan con experiencias vividas en cuanto a la fuga de conocimiento y pueden nutrir la investigación con su participación.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

La muestra es un subgrupo del universo o población que es motivo de estudio. (Hernández y Mendoza ,2018). Para este caso se toma un muestreo aleatorio a 30 funcionarios de una entidad pública relacionados con el área de Sistemas de Información, ya que es la dependencia que representa el principal foco de interés para esta investigación. Se busca obtener un 95% de confiabilidad de los datos y un 5% para el margen de error que pueda presentarse. Se destaca la diversidad de perfiles, teniendo en cuenta que comprende una variedad demográfica respecto a su antigüedad en la organización, cargos que desempeñan y experiencia con los procesos internos de la organización.

3.3. Instrumento

La herramienta de recolección de datos utilizada es una encuesta estructurada, una fuente primaria que permite explorar las opiniones de los participantes (Vargas, 2012). De esta forma se conoce la percepción de estos integrantes de la organización quienes tienen cercanía con la

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

situación, lo que permitirá identificar cuáles son las posibles causas y el impacto que estas generan a la empresa. Los datos cualitativos obtenidos de estas fuentes se analizaron utilizando técnicas de análisis de contenido (Guix, 2008) para identificar temas y patrones significativos en los datos. Esta encuesta se relaciona en el anexo A.

La estructura de la encuesta está conformada por las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que en la organización se presenta la fuga de conocimiento? Si/No
2. ¿La rotación de personal se presenta con qué frecuencia? Frecuentemente, ocasionalmente, rara vez.
3. ¿Considera usted que existen procesos definidos para la entrega de puestos? Si/No/No estoy seguro.
4. ¿La falta de entrega de funciones, procesos y metodologías realizadas en los puestos, puede afectar la eficiencia productiva dentro de la organización? Si/No
5. ¿Existen mecanismos formales para documentar y compartir el conocimiento crítico en su organización? Si/No/No estoy seguro.
6. De los siguientes factores, ¿Cuál considera que afecta mayormente a la fuga de conocimiento? Proceso de entrega de puesto, alta rotación de personal y no hay documentación.
7. ¿Los procesos, funciones y documentos se actualizan con frecuencia? Si/No/No estoy seguro.
8. ¿Existen herramientas tecnológicas que ayudan a documentar dichos procesos? Si/No/No estoy seguro.
9. Considera que el impacto que tiene la fuga de conocimiento en la organización es: Positivo, negativo y no estoy seguro.
10. ¿La fuga de conocimiento se materializa mayormente cuando se presenta rotación de personal contratista o de planta? Contratista, de planta.
11. ¿La organización brinda capacitaciones para el uso y apropiación de las herramientas tecnológicas enfocadas en la gestión documental? Si, No, Pocas veces.
12. ¿Qué herramientas no oficiales utiliza para documentar los procesos que realiza? Word, Excel.

3.4.Descripción de procedimientos

Para aplicar la encuesta se inicia explicando el motivo de su realización y se informa sobre la participación voluntaria para diligenciarla. Seguidamente, se aclara que es una encuesta anónima donde no se recolecta ningún dato personal o sensible de la persona, debido a que el principal interés es conocer su opinión y experiencia sobre el tema. Finalmente, después de obtener la aceptación de su participación se comparte un código QR en donde el usuario puede

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

escanearlo desde su dispositivo móvil, con el fin de eliminar la necesidad de solicitar un correo o un WhatsApp para su diligenciamiento. Este QR se relaciona en el anexo B.

3.5. Análisis de información

Se considera importante hacer uso de tres herramientas, principalmente porque se conocen sus funcionalidades y su gran efectividad a la hora de captar datos, procesarlos, analizarlos y mostrarlos de forma estratégica y llamativa. La primera es Google Forms, la plataforma en la que se realiza la encuesta y se capturan los diferentes datos. Posteriormente, se importan y organizan los datos en Excel para conectarlos finalmente como base de datos en Power BI, la cual es una herramienta de análisis y visualización de datos, que permite crear tableros llamativos con diferentes gráficos como se evidencia en la figura 1.

Figura 1

Ejemplo de tablero de datos



Nota: Esta figura muestra los tableros que pueden realizarse en la herramienta Power BI.

Este proyecto no solo permite comprender mejor los factores que contribuyen a la fuga de conocimiento en la organización, sino también desarrollar habilidades prácticas en el uso de herramientas de recolección y análisis de datos. La utilización de Google Forms, Excel y Power BI, facilitan un análisis riguroso y reproducible, proporcionando una base sólida para la toma de

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

decisiones estratégicas, a la vez que permiten entender fácilmente el resultado obtenido del ejercicio de caracterización del problema de investigación

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

A las personas que participan en el diligenciamiento de la encuesta, se les informa previamente que esta se realiza para un trabajo investigativo con la intención de obtener el título de la Especialización en Gerencia de Proyectos, que es un ejercicio anónimo y no captura datos personales o sensibles, y se garantizará en todo momento el respeto y la integridad tanto a la persona como a la información que proporcionan.

4. RESULTADOS

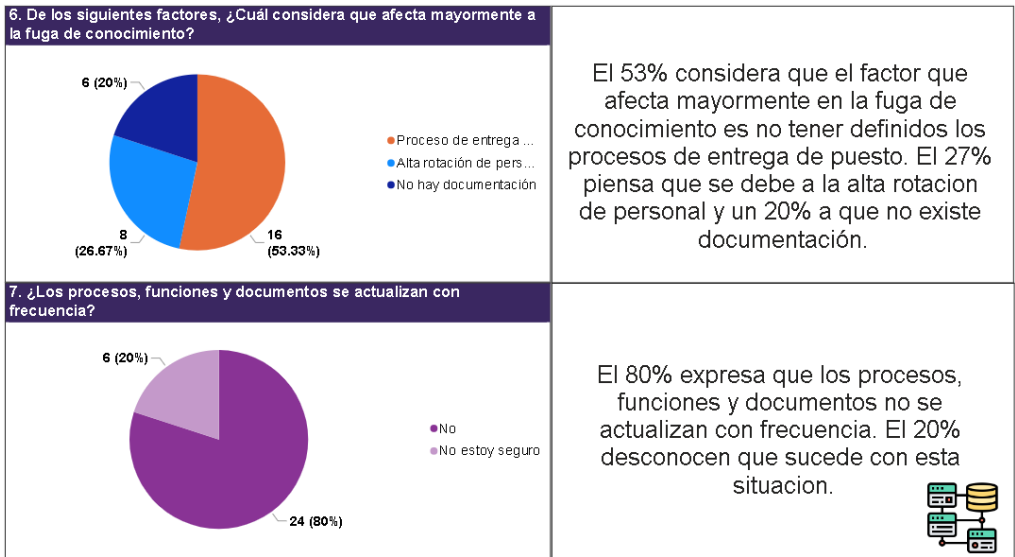
Los resultados del presente trabajo de investigación ofrecen una visión de la percepción de los funcionarios de una entidad pública con relación a las causas y consecuencias que generan la fuga del conocimiento. Cabe mencionar que para la visualización de los datos se desarrolló un tablero que puede observarse en el Anexo C. A continuación, se presentan los hallazgos con relación a los objetivos.

4.1.Causas que provocan que se produzca la fuga de la información en el área de sistemas de información de una de las dependencias.

Al analizar los resultados obtenidos, se destaca que una de las principales causas que ocasionan la fuga de conocimiento dentro del área de sistemas de información es no tener definidos los procesos de entrega de puestos (53%), seguido de la rotación del personal (27%). Igualmente, el hecho de que no se actualicen con frecuencia los procesos, funciones y documentos los cuales son los que generan valor constante a la organización, también es una alerta y una causa.

Figura 2

Gráfico circular del software Power BI.



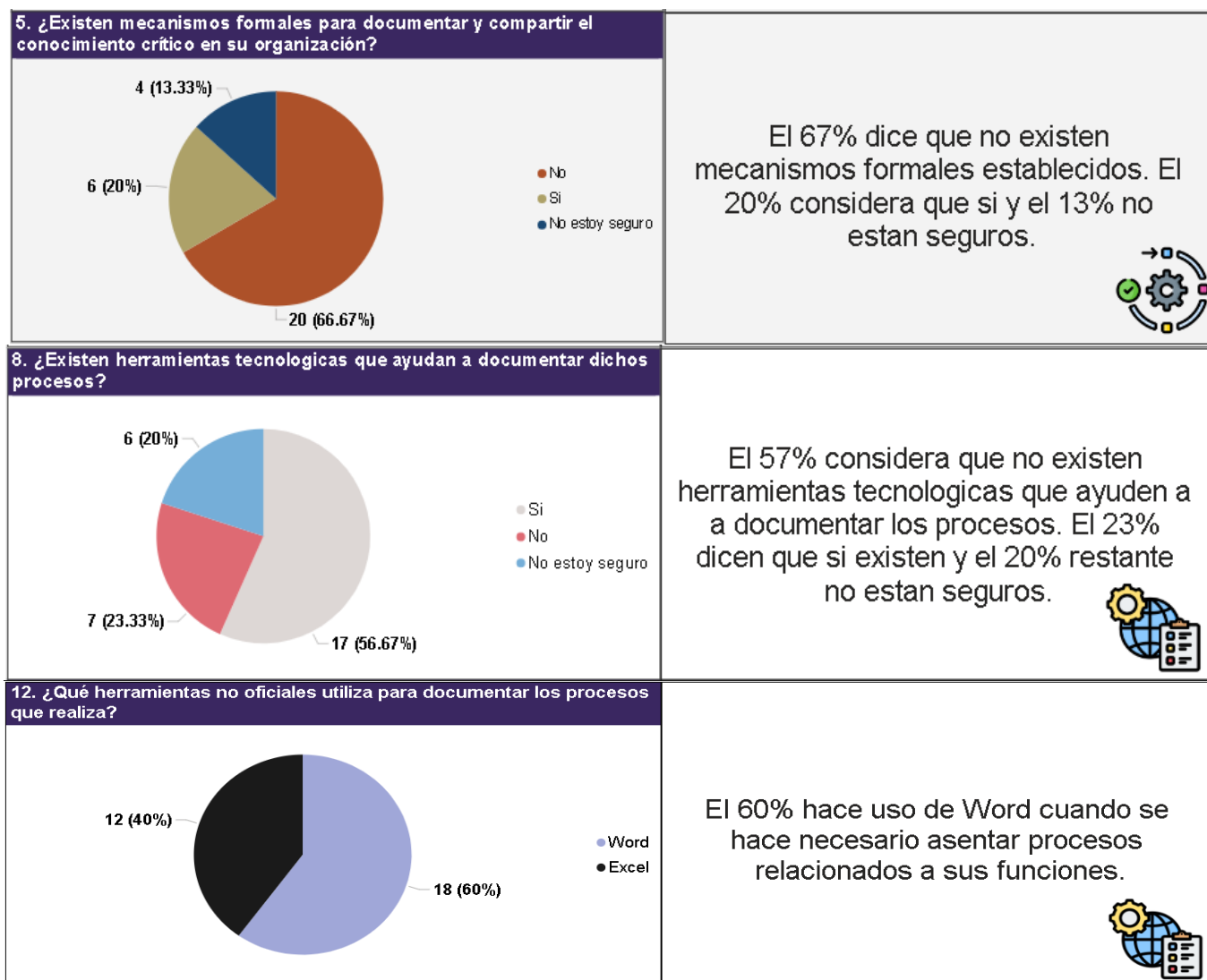
Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

4.2. Uso de metodologías que se implementan para mitigar la fuga del conocimiento

En cuanto al uso de metodologías que se implementan para mitigar la fuga de conocimiento, se entiende que no existen mecanismos formales para documentar y compartir el conocimiento relevante y clave de la organización (67%). Igualmente, las herramientas tecnológicas no son reconocidas por los empleados, debido a que un 57% de los participantes, manifiestan que no existen dichas herramientas. Por otro lado, cuando se requiere asentar información importante acuden a herramientas no oficiales, como lo es Word y Excel.

Figura 3

Gráfico circular del software Power BI.



Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

4.3.Conocer el impacto que genera la fuga del conocimiento

El impacto que genera la fuga de conocimiento es negativo (100%), porque este afecta la productividad, la comunicación y los procesos. Al no tenerse un control efectivo sobre los empalmes realizados cuando se cambia de personal, por ejemplo, en el caso de personal contratista, quienes realizan funciones que son valiosas, pero que solo este conoce que se realiza para desarrollar la función y cuando se retira de la organización no se dejan ni documentos, ni se entrega el puesto oficialmente a la persona que llega, entonces se pierde información de valor y se opta por volver a construirla bajo la propia experiencia.

4.4.Opción de mando integral en la gerencia del conocimiento.

El cuadro de mando integral permite tener una visión clara y organizada de los objetivos estratégicos de una organización, combinándolo con acciones requeridas para alcanzar dichas metas (Martínez y Milla, 2007). Estos abarcan entonces las siguientes perspectivas:

Perspectiva financiera:

Esta perspectiva se enfoca en la creación de valor a los accionistas de la organización; además de conocer y analizar el estado financiero. También ayuda a la toma de decisiones estratégicas orientadas a lo financiero.

Apoya a:

- Mejorar la rentabilidad.
- Gestión eficiente del capital de trabajo de la organización.
- Cuidar los recursos.
- Generación de ingresos.

Perspectiva clientes:

Conocer que le está ofreciendo la organización al cliente que sea valioso. Además de su grado de satisfacción, necesidades, entre otros. A partir de estos se pueden definir indicadores que ayuden a alcanzar una mejora constante frente al cliente.

Apoya a:

- Aumentar la tasa de retención y fidelización de los clientes.
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.
- Participación en el mercado.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

- Productos/servicios enfocados en las necesidades del cliente.

Perspectiva procesos internos:

Se analizan todos los procesos realizados dentro de la organización y como pueden mejorarse. Se busca conocer la eficiencia y su orientación al resultado.

Apoya a:

- Misión, visión, valores y principios corporativos.
- Definir objetivos claros.
- Eficiencia operativa.
- Mejorar procesos.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Crecimiento de las capacidades del talento humano de la organización. Se busca el crecimiento y desarrollo de las partes que conformen la organización, respondiendo con innovación, mejora constante, capacitación.

Apoya a:

- Desarrollo de capacidades.
- Mejorar los procesos de innovación y creatividad dentro de la organización.
- Clima laboral.
- Sentido de pertenencia y compromiso.
- Uso adecuado de las herramientas tecnológicas.

Entonces, al hacer un uso correcto de esta herramienta se pueden obtener diferentes beneficios como lo son el crecimiento económico, la sostenibilidad financiera, el crecimiento en el mercado, fidelización de los clientes, definición estratégica y enfocada en los objetivos, adaptación al cambio, comunicación asertiva y capacitación y desarrollo de las capacidades del talento humano de la organización.

Conociendo la definición e importancia del cuadro de mando integral, es relevante abordar cada una de las perspectivas aplicándolo al tema de investigación de esta monografía.

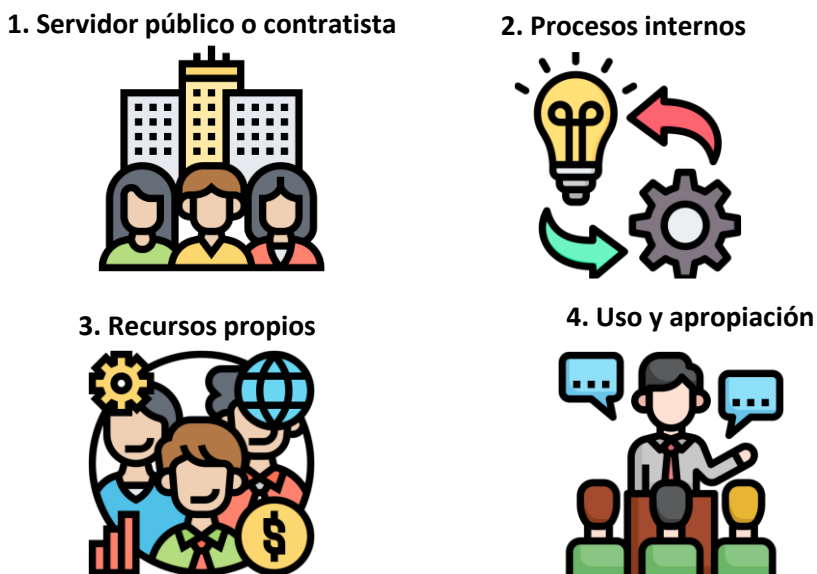
.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Perspectivas de cuadro de mando integral aplicado a una organización pública de la ciudad de Medellín- Colombia

Figura 4

Representación gráfica de las perspectivas a analizar.



Imágenes representativas tomadas de Flaticon.com

4.4.1 Perspectiva servidor público o contratista.

Teniendo en cuenta que el talento humano dentro de la organización representa un papel fundamental, dado a que es desde allí donde se crea, nutre, transfiere, ejecuta y se mantienen día a día cada una de las actividades, procesos y conocimientos de las funciones que se realizan para direccionar hacia el cumplimiento de los objetivos y buscar estrategias en pro de los resultados; conlleva a que debe ser uno de los principales focos para motivar y generar sentido de pertenencia y cuidado de los activos tangibles e intangibles de la organización.

Se plantea entonces que se realicen iniciativas que generen en los servidores motivaciones para permanecer en el tiempo dentro de la organización, esto puede lograrse por medio de un plan de incentivos que le demuestren a este que es importante y valioso. Por ejemplo, promover la estabilidad laboral, bonificaciones por años de servicios, reconocimiento de trabajos ejecutados con éxito, flexibilidad en cuanto a permisos importantes, mejorar los procesos de ascenso dentro de la organización. Otra alternativa es emplear el uso de encuestas estructuradas

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

trimestralmente, donde se busque conocer aspectos como el grado de satisfacción y acoplamiento en sus puestos de trabajo; además de preguntas de respuesta abierta donde puedan expresar sus necesidades y deseos y a partir de esta caracterización analizar los datos obtenidos y tomar decisiones estratégicas enfocadas en crear valor con base a los hallazgos.

Además de nutrir la motivación y el sentido de pertenencia de los servidores y contratistas, se deben realizar acciones de concientización sobre la importancia de la gestión del conocimiento dentro de la organización, donde se creen caminos que conlleven a la transferencia y registros de la información clave que se maneje dentro de cada equipo de trabajo. A su vez, realizar seguimientos periódicos para verificar que este cargue de la información se esté efectuando.

4.4.2 Perspectiva procesos internos.

En esta perspectiva se abarcan las acciones que deben efectuarse para mejorar los procesos y la eficiencia operativa, entendiendo que se debe iniciar realizando un diagnóstico dentro de la dependencia para conocer de los procesos que se realizan cuales se encuentran documentados y actualizados en las herramientas de gestión documental dispuesta para esto.

Una vez se conozcan cuales son estos procesos, debe implementarse una campaña dentro de la dependencia que busque ejecutar un cronograma de actualización de los procesos claves de la operación en la herramienta oficial, este proceso podría plantearse por etapas en un plazo de 2 años. A las etapas definidas para esta actualización, se debe hacer seguimiento trimestral y evaluar el avance obtenido a la fecha.

Por otro lado, la creación de lineamientos para la entrega de puestos tanto de personal de planta como contratista es uno de los objetivos claves para esta investigación, debido a que esta es una de las principales causas de la fuga de conocimiento dentro de la organización. Se debe entonces socializar el formato que se empleará para la captación de la información para el cargo que se hará entrega, donde debe especificarse las funciones que se realizan, tiempos de entrega, personas a las que se acude para resolver dudas sobre el tema y el link que lleve a donde se encuentra cargado el proceso en la herramienta oficial destinada para esto.

4.4.3 Perspectiva recursos propios.

Para este caso, al efectuar controles sobre la información que se construye dentro de la dependencia ayuda a mitigar los sobrecostos que se generan a la hora de tener que emplear recursos para capacitar y entrenar a una nueva persona que ingrese al equipo de trabajo. También, se ahorran recursos en el caso en que se presente la necesidad de la construcción de manuales de usuarios o técnicos sobre un sistema de información del cual se tiene gobierno,

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

porque si se tienen los procesos actualizados, no se tendría que contratar una persona externa que conozca sobre el sistema y construya dichos documentos.

4.4.4 Perspectiva uso y apropiación.

Fomentar una cultura que cuida los activos tangibles e intangibles de la organización, donde se entiende que uno de los principales activos es el conocimiento y que este debe transferirse, registrarse y actualizarse para que permanezca en el tiempo y genere valor.

Darle fuerza a la capacitación sobre el uso y apropiación de las herramientas oficiales que se utilizan dentro de la organización para el manejo de este tipo de documentos; donde se explique detalladamente su importancia, por qué se debe actualizar y cargar la información en esta herramienta, el paso a paso, la estructura y el contenido de valor que se debe aportar como guía de los procesos. También, implementar capacitaciones donde se aborden temas relacionados como es la gestión de conocimiento, manejo de datos, transferencia de conocimiento, comunicación asertiva, trabajo colaborativo, entre otros.

Estas capacitaciones deben ser dinámicas y constantes, realizándolas cada cuatro meses y empleando un lenguaje que sea de fácil comprensión, que motive y de lugar al buen uso de las herramientas para que desde allí nazca el compromiso porque el conocimiento prevalezca.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

4.4.5 Tabla de cuadro de mando integral.

Tabla 1

Tabla de iniciativas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Acciones
Servidor público y contratista.	Incrementar la motivación, satisfacción y retención de los empleados.	• Grado de motivación del servidor público o contratista. • Nivel de acoplamiento y conocimiento de las funciones del cargo que se desempeña.	• Plan de incentivos • Encuesta estructurada trimestral • Seguimiento periódico
Procesos internos	Mejorar la eficiencia operativa y la documentación de procesos.	• Porcentaje de procesos documentados • Porcentaje de procesos actualizados	• Diagnostico de los procesos documentados y actualizados de la dependencia • Seguimiento trimestral de la actualización de los procesos • Creación de lineamientos para la entrega de puestos
Recursos propios	Reducir los costos asociados a la capacitación y entrenamiento de nuevos empleados.	• Porcentaje de reducción de contratación de personal externo • Porcentaje de entrenamiento a nuevos colaboradores	• Control de la documentación de los procesos • Aprovechamiento del conocimiento interno • Disminuir la contratación externa
Uso y apropiación	Fomentar una cultura de cuidado y uso adecuado de los activos tangibles e intangibles, especialmente el conocimiento de la organización.	• Total de servidores públicos y contratistas capacitados • Frecuencia de actualización de documentos	• Fomentar una cultura organización enfocada en la gestión del conocimiento • Capacitación del personal de planta y contratista sobre temas de interés y del uso adecuado de las herramientas tecnológicas.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

5. CONCLUSIONES

En conclusión, se evidencia que la fuga de conocimiento es una problemática que se presenta dentro del equipo de sistemas de información de una de las áreas de la organización. Teniendo en cuenta que la información y el conocimiento son un activo primordial para el quehacer y desarrollo de las funciones, procesos, creación de valor en el tiempo; se resalta la importancia que tiene el compartirlos y transferirlos para que perduren en el tiempo, y para que en su ausencia no se afecte la productividad y eficiencia.

Analizando los resultados obtenidos, se identifica que existe frecuentemente rotación de personal, no se desarrollan procesos formales adecuados para la entrega de los puestos del personal contratista que representan mayor rotación, existe poca documentación de los procesos y no se actualizan con frecuencia.

Por otro lado, las herramientas que se utilizan no son oficiales, es decir, se hace uso de Word y Excel para asentar la información. Aunque la entidad cuenta con una herramienta oficial para la gestión documental y teniendo en cuenta que se realizan capacitaciones periódicas para su manejo, se evidencia falta de uso y apropiación de esta para cargar los documentos que se generan dentro del área. Esto podría sugerir la necesidad de desarrollar una estrategia de seguimiento y vigilancia en el uso adecuado de esta plataforma como un insumo importante en futuras acciones.

El impacto que genera la fuga de conocimiento es negativo, ya que se afecta directamente la productividad y eficiencia, debido a que el personal debe iniciar desde cero su proceso de aprendizaje, lo que genera un proceso no óptimo para el fortalecimiento de sus habilidades y capacidades para desarrollar sus funciones dentro del área.

Además de dar respuesta a los objetivos de este trabajo, se considera importante mencionar que para abordar esta problemática se requiere de la implementación de procesos de entrega de puestos bien definidos, la actualización constante de documentos y funciones, y la adopción de herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento. Al hacerlo, la organización podrá mejorar la retención de información valiosa, aumentar la productividad y asegurar una continuidad operativa más eficiente.

Por otro lado, luego de realizar todo este trabajo investigativo, resulta necesario recomendar que a partir de este proyecto surja la curiosidad de apropiarse del tema para que se realicen nuevos estudios enfocados en la creación de metodologías que permitan una gerencia efectiva del conocimiento.

Este documento es una base que permite conocer cuáles son las causas y el impacto que genera la fuga de conocimiento, además del análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública. Es allí, donde se deben

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

cuestionar cómo puede mitigarse este tipo de situaciones e iniciar a pensar en que sería lo más acertado a implementar para solucionarlas.

De igual forma, se recomiendan estrategias enfocadas en la fomentación, motivación, apropiación y capacitación del personal para que se dé el paso a una comunicación abierta y a una gestión eficiente y constante del conocimiento mediante el uso adecuado de las herramientas tecnológicas y de los procesos internos donde se busque la creación de valor y retención de las formas, métodos, funciones, situaciones y el cómo abordarlas para que el día que la persona clave que conoce del tema no esté en la organización, este conocimiento prevalezca y se alimente con el paso del tiempo.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Referencias

- Alcaldía de Cali (2024). *Gestión del Conocimiento y la Innovación*.
<https://www.cali.gov.co/desarrolloinstitucional/publicaciones/161861/gestión-del-conocimiento-y-la-innovacion/>
- Araya, S. y Varas, C. (2019). Atributos determinantes de la transferencia del conocimiento: una revisión de la situación de las pymes del sector industrial de Coquimbo, Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 27 (1). DOI: 10.18359/rfce.3223.
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3223/3379#info>
- Bastos, N. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: un análisis bibliográfico. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7 (2). 82-87.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.571>
- Bausa, E., y Guevara, E. (2023). Transferencia de tecnologías y conocimientos como herramienta para impulsar la competitividad local en Cuba. *Avances*, 25(3), 424-439,
<http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/778/2108>.
- Blanco, C. y Pineda, W. (2019). Transferencia de conocimiento como factor crítico para la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación en Maloka Bogotá - Colombia. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía - RIIEP*, 12(2), 41–70.
- Borda Arias, M. I. (2020). Sistemas De Información Y Cultura Organizacional Como Prácticas De Gestión Del Conocimiento. *Revista Criterio Libre*, 18(32), 251–258.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=148333526&site=ehost-live>
- Briceño, B., Strand, K. y Marshall, M (2020, 20 de febrero). La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades. *Abierto al Público*. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Ciro, J., Bermúdez, J. y Valencia, J. (2023). Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (70), 160-296. <https://onx.la/eabec>
- Coadour, D., Droff, J. y Bellais, R. (2019). Technology Transfer and Risks of Knowledge Leakages Through Training Activities: An Assessment in Sovereign Industries. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 2 (3), 115–126. <https://onx.la/e0397>
- Comisión Europea. (2018). Reglamento (UE) 2018/1725 del parlamento europeo y del consejo de 23 de octubre de 2018. <https://onx.la/34c48>

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Correa, A., Arias, M. y Valencia, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23 (2). 1-27. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.23-2.1>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021, 24 de septiembre.). *Función Pública lanza guía donde propone estrategias para evitar la fuga de conocimiento en las entidades del sector público*. <https://www.funcionpublica.gov.co/-/funcion-publica-lanza-guia-donde-propone-estrategias-para-evitar-la-fuga-de-conocimiento-en-las-entidades-del-sector-publico>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022, 24 de enero). *La gestión del conocimiento, una política que avanza en Colombia para mejorar el servicio público - función pública*. <https://onx.la/655ad>

Díaz, Jesús. (2024). Gestión del conocimiento dirigido a docentes de educación universitaria, desde la perspectiva humanista y transdisciplinaria. *Aula Virtual*, 5(11), 13-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10636853>

Dirección de Gestión del Conocimiento. (2021, septiembre). *Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas*. <https://lc.cx/dUYEze>

Ereñaga, N. (2023). La gestión del conocimiento en las organizaciones como medida de adaptación al nuevo entorno laboral. *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales*, (49). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.24830>

Escobar, A., Velandia, G. y Navarro, E. (2024). Interacción entre las dimensiones de la gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito. CIREC- España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 110, 201-232. DOI: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=176490568&site=ehost-live>.

Fawad, S., Rehman, A., Kanwal, F., WangDu, F. y Yang, N. (2021). Protecting organizational competitiveness from the hazards of knowledge leakage through HRM. *Management Decision*, 59(10), 2405–2420. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2020-0741>. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=152312456&site=ehost-live>

Flórez, D., Ramírez, M. y Losada, J. (2022) Transferencia del conocimiento, una estrategia para el control de riesgos laborales: Revisión bibliográfica. *SIGNOS*, 14(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.7483>

Forero, L., Ramírez, D. y Polo, N. (2022). Gestión del conocimiento en el sector público: propuesta de caja de herramientas. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 14(2).

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

- Galvis, L. (2021, 13 diciembre). *Gestión del Conocimiento en las Entidades Públicas*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40121/GalvisNietoLuzMery2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garzón, P. (2019). Una aproximación a la gestión del conocimiento desde una lección aprendida en un grupo de investigación. *Revista Inventum*, (14), 17.
<https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.14.27.2019.37-50>
- Guix, J. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Revista de Calidad Asistencial*, 23(1), 26-30. doi:10.1016/S1134-282X(08)70464-0
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Recolección y análisis de datos en la ruta cualitativa. En Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* McGraw-Hill. (pp. 440-521).
- Khoza, L. (2019). Managing knowledge leakage during knowledge sharing in software development organisations. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.1075>.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=141258243&site=ehost-live>
- Lugo, D., Lugo, L., Suarez, D. y Peña, G. (2021). Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, (13),1,1-31. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.6344>.
<https://www.redalyc.org/journal/5604/560468679008/html/>
- Marteau, S. y Perego, L. (2022). La gestión del conocimiento, en centros de I+D, como estrategia de los resultados de la producción científica con apropiación social. *Ingenio tecnológico Revista de Ingeniería* (4), 31.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/266/2663014006/html/>
- Ordoñez, A. (2024) Gestión del conocimiento y transferencia tecnológica en los procesos de industrialización del siglo XXI. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 30(1), 151-182. <https://doi.org/10.54642/RVAC>.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=177920258&site=ehost-live>
- Organización Internacional de Normalización (2018). ISO 30401:2018. Sistemas de gestión del conocimiento- Requisitos. <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- Pérez, L. y Rivero, L. (2020). Gestión del Conocimiento Científico, un acercamiento para su organización práctica en la Escuela Latinoamericana de Medicina. *Panorama. Cuba y Salud*. <http://www.revpanorama.sld.cu/index.php/rpan/article/view/>
- Reina, J y Muñoz, F. (2019). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterii Libre*, (33), 131-149. Doi:10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.7535.

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

- <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=151747707&site=ehost-live>.
- República de Colombia. (2018). *Ley 1581 de 2012* “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- República de Colombia. (2018). *Ley 1978 de 2019* “Por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, se distribuyen competencias, se crea un Regulador Único y se dictan otras disposiciones”.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98210>
- Riascos, S. y Castro, A. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e Industria 4.0: mirada en las pymes colombianas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19 (1), 29-38. DOI: 10.4067/s0718-27242024000100029. <https://lc.cx/PvlzrH>
- Urrego, G., Gutierrez, J. y Zambrano, D. (2021). Gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior para la apropiación social del conocimiento. *Pensamiento y Acción*, 31, 27-51.
- https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/12492/10621#info
- Valdés, D., Diaz, G. y Quintana, M. (2019). El conocimiento organizacional como valor indispensable en la realidad actual de las organizaciones. Estudio para una propuesta de implementación del conocimiento organizacional y su gestión en empresas gastronómicas. *Gestión Joven*, (20), 51-68.
- <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=139689201&site=ehost-live>
- Valencia, L. (2022). Las estrategias gamificadas al servicio de la gestión del conocimiento: Gestión del conocimiento y gamificación organizacional. *Human Review*, 13(6), 1–12.
- <https://lc.cx/VFE-0I>
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: *Nuevas tendencias y retos. Calidad en la educación superior*, 3(1), 119-139.
- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3945773.pdf>
- Vásquez, R. (2023, 20 de junio). *LA FUGA DEL TALENTO DE LA ORGANIZACIÓN*. [Post]. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-fuga-del-talento-de-organizaci%C3%B3n-robert-j-vasquez-b->
- Vilca, S. (2021). Gestión del conocimiento y habilidades gerenciales en el rendimiento laboral del personal de una institución educativa. *Ventanilla*, (6). 5, 2723-2741.
- https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3277
- Villasana, L., Hernández, P. y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender contab. Gest.* (6), 18, 53-78.
- <https://lc.cx/7zZv36>

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

World Intellectual Property Organización. (1886), *Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas*. <https://www.wipo.int/treaties/es/ip/berne/>

World Intellectual Property Organización. (1996), *Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor*. <https://www.wipo.int/wipolex/es/treaties/textdetails/12740>

Análisis de la gestión de conocimiento centrada en el control de la fuga de conocimiento en una organización pública.

Anexos

Anexo A

Enlace de la encuesta en Google Forms

<https://forms.gle/CcEBXajEaVdb2x9RA>

Anexo B

QR utilizado para diligenciar la encuesta



Anexo C

Tablero de datos de Power BI. Link de acceso: <https://lc.cx/eE9md1>