

Factores limitantes en la transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la Fiscalía General de la Nación y estrategias que garanticen la continuidad de los procesos instituciones

María Alejandra García Carvajal

Escuela Superior de Administración Pública

Maestría Administración Pública

Bogotá, Colombia

4 de agosto de 2024

Factores limitantes en la transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la Fiscalía General de la Nación y estrategias que garanticen la continuidad de los procesos instituciones

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración Pública

María Alejandra García Carvajal

Escuela Superior de Administración Pública

Maestría Administración Pública

Director: Sergio Alberto Chica Vélez

Bogotá, Colombia

4 de agosto de 2024

A eso que me impulsa internamente a seguir adelante y poder ser. A mis padres porque me ensaaron la templanza y disciplina para lograr lo que me propongo.

A ti mamá, y a mi linaje femenino por la innata capacidad de perseguir mis sueños, ser una mujer más consciente, y trabajar por una sociedad más libre.

*"Donde gobierna el amor, no hay voluntad de poder.
Donde el poder predomina, falta el amor.
El uno es la sombra del otro." – Carl Jung*

Agradecimientos

Este trabajo ha sido uno de los mayores retos que he enfrentado académica y personalmente. Darme cuenta que pude lograrlo me llena de inmensa satisfacción y orgullo. La constancia y la disciplina han sido difíciles de mantener, pero me han dejado aprendizajes invaluable que de otro modo no habría obtenido.

De igual forma, cada vez reafirmo que los logros no son solo propios, y el trabajo en comunidad nos conduce hacia dónde queremos llegar. Agradezco a todas las personas que, con sus aportes, contribuyeron a la construcción del documento. Este logro no hubiera sido posible sin el apoyo de una amiga en especial que me ha acompañado en el proceso y con quien he forjado fuertes lazos de amistad.

Gracias a mi familia; mis padres, hermanos y sobrinas, quienes me han brindado el soporte para seguir adelante y me han apoyado en cada una de mis decisiones. A mis amigas y amigos, por sus palabras de aliento que me han impulsado a continuar. A Dios, a la vida y a mi práctica de yoga que me permite realizarme, y a mis gatas, por su compañía incondicional.

Por último, agradezco a mi tutor de tesis, quien siempre estuvo dispuesto a resolver mis inquietudes y a proporcionarme una guía sólida para el desarrollo de esta investigación.

Contenido

<i>Resumen</i>	7
<i>Abstract</i>	8
<i>Índice Figuras</i>	9
<i>Índice Tablas</i>	9
<i>Índice Anexos</i>	9
<i>Lista de abreviaturas</i>	10
<i>Introducción</i>	11
Límites de la investigación	14
Justificación	14
Objetivos	16
Metodología	16
<i>Capítulo 1: Innovaciones en la gestión pública: políticas, resultados y talento humano</i>	19
Definición de la Nueva Gestión Pública (NGP)	21
Gestión para Resultados y Modelos de Gestión	28
Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento	36
Gestión del conocimiento y el componente de retiro del ciclo de vida del servidor público	38
<i>Capítulo 2: Avances y Tendencias en la Nueva Gestión Pública: Una Revisión</i>	45
<i>Capítulo 3: El componente de retiro en la Fiscalía en el marco del modelo de gestión estratégica del talento humano 2020-2024 y MIPG</i>	51
El retiro en términos estratégicos de la Fiscalía General de la Nación	59
<i>Capítulo 4: La transferencia de conocimiento durante la etapa de retiro de un servidor en la Fiscalía y sus posibles vacíos</i>	13
<i>Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones</i>	4
<i>Referencias</i>	1
<i>Anexos</i>	9

Resumen

La transferencia de conocimiento durante la fase de retiro de los servidores en la Fiscalía General de la Nación FGN representa un desafío clave para asegurar la continuidad de los procesos institucionales. Diversos factores limitantes pueden obstaculizar esta transferencia, afectando la transmisión de experiencias y habilidades esenciales, no sólo entre servidores sino también entre las dependencias y entes externos que puedan apoyar en los diferentes roles que se desempeñan dentro de la institución. Identificar y comprender estos factores es fundamental para desarrollar estrategias que aseguren la preservación y la transferencia efectiva de conocimiento para mantener la operatividad y la calidad del servicio público. En ese contexto, esta investigación analiza críticamente dichos factores y expone estrategias para promover la continuidad de los procesos institucionales en la Fiscalía General de la Nación.

Palabras clave: nueva gestión pública, modelo integrado de planeación y gestión, gestión por resultados, gestión del conocimiento, talento humano y fase de retiro.

Abstract

The transfer of knowledge during the retirement phase of employees in the Fiscalía General de la Nación represents a key challenge to ensure the continuity of institutional processes. Various limiting factors can hinder this transfer, affecting the transmission of essential experiences and skills, not only among employees but also between departments and external entities that can support different roles within the institution. Identifying and understanding these factors is fundamental to developing strategies that ensure the preservation and effective transfer of knowledge to maintain operability and the quality of public service. In this context, this research critically analyzes these factors and presents strategies to promote the continuity of institutional processes in the Fiscalía General de la Nación.

Keywords: New Public Management, Integrated Planning and Management Model, Results-Based Management, Knowledge Management, Human Talent, Retirement Phase.

Índice Figuras

<i>Figura 1: Mapa mental del marco teórico de la investigación</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2: Etapas de la implementación de la política gestión estratégica del talento humano.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 3: Resultados de la matriz GETH 2021 de la Fiscalía</i>	<i>58</i>
<i>Figura 4: Mapa mental intervinientes proceso de desvinculación en la FGN.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 5: Resultados por competencias matriz GETH 2020-2024 de la Fiscalía.....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 6: Resultados por competencias matriz GETH 2020-2024 de la Fiscalía.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 7: Respuestas de la segunda pregunta.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 8: Respuestas de la cuarta pregunta.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 9: Respuestas de la quinta pregunta.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 10: Respuestas de la sexta pregunta.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 11: Respuestas de la novena pregunta.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 12: Respuestas de la pregunta No. 12</i>	<i>27</i>
<i>Figura 13: Respuestas de la pregunta No. 13</i>	<i>28</i>
<i>Figura 14: Respuestas de la pregunta No. 14</i>	<i>29</i>
<i>Figura 15: Respuestas de la pregunta No. 15</i>	<i>31</i>
<i>Figura 16: Triangulación de la metodología</i>	<i>1</i>

Índice Tablas

<i>Tabla 1: Grados de madurez de la matriz GETH 2021 de la Fiscalía</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 2: Características principales de la muestra entrevistada.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3: Intervinientes, competencia, herramientas y plan de mejora del proceso de retiro en la Fgn</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 4: Análisis inferencial entre el marco teórico y los resultados obtenidos de las entrevistas</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 5: Cuadro valorativo de los aspectos investigados en la Fiscalía</i>	<i>2</i>
<i>Tabla 6: Cuadro resumen Estado del Arte</i>	<i>1</i>

Índice Anexos

<i>Anexo A: Formato de consentimiento informado para participantes de entrevista</i>	<i>9</i>
<i>Anexo B: Resumen resultados de las entrevistas</i>	<i>1</i>
<i>Anexo C: Tabulación de las entrevistas.....</i>	<i>7</i>

Lista de abreviaturas

FGN: Fiscalía General de la Nación

STH: Subdirección de Talento Humano

DAP: Departamento de Administración de Personal

DB: Departamento de Bienestar

CTI: Cuerpo Técnico de Investigación

DAE: Dirección de Altos Estudios

TH: Talento Humano

GC: Gestión del Conocimiento

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión

GETH: Gestión Estratégica de Talento Humano

NGP: Nueva Gestión Pública

P-NGP: Post Nueva Gestión Pública

GpR: Gestión por Resultados

Introducción

Este trabajo busca analizar la incidencia del componente de retiro del ciclo de vida del servidor público en la Fiscalía General de la Nación FGN, en el fortalecimiento de la gestión del conocimiento para dar continuidad a los procesos institucionales y mejorar la gestión del proceso de Talento Humano en la Entidad.

Para desarrollar lo anterior, es pertinente mencionar que esta investigación analizó la implementación de la fase de retiro y su incidencia en la gestión del conocimiento, con el fin de que exista una transferencia de los conocimientos desde los servidores próximos a retirarse y aquellos que permanecen en la entidad, de manera que exista una continuidad en los procesos interinstitucionales y exista un área de talento humano sólida y capacitada. Es por ello, que su importancia académica e institucional buscó analizarse desde un área del ejercicio público en Colombia, que, para este caso, es una entidad de la rama judicial: La FGN, en el proceso Gestión del Talento Humano, supervisado por la Subdirección de Talento Humano.

Conforme a esto, se realizó un estudio del panorama actual en la entidad sobre los temas citados y de la baja calificación que obtuvo en la categoría de gestión del conocimiento en el componente de retiro en 2021 a partir de la matriz de autodiagnostico de GETH, para ello, se planteó el interrogante de ¿cómo los factores limitantes en la transferencia de conocimientos de los servidores próximos a retirarse de la FGN pueden afectar significativamente la continuidad de los procesos institucionales?

Para responder al interrogante, vale la pena abordar los estudios del campo de la administración pública al explorar las dinámicas como lo son la fase de retiro del ciclo de vida del servidor público y la gestión del conocimiento dentro de una entidad judicial, ofreciendo un

análisis crítico de los modelos y herramientas existentes. En ese sentido, la investigación busca desarrollar conclusiones y recomendaciones aplicables que no solo optimicen la transferencia de conocimientos, sino que también fortalezcan la gestión del talento humano a través de un trabajo colaborativo que promueva el aprendizaje y garantice la continuidad de los procesos institucionales.

Para esto, es necesario tener en cuenta, por un lado, la gestión por resultados y su correspondencia con la Nueva Gestión Pública, dado que esta última se basa en la transformación de las autoridades y los servidores públicos, para que el eficiente funcionamiento del sistema garantice el desempeño de las organizaciones públicas, en el sentido de brindar soluciones a la sociedad y responder ante sus necesidades, siendo organizaciones transparentes, innovadoras y orientadas a resultados concretos.

Todo esto parece confirmar, que la gestión de los procesos internos de las entidades determina su potencial para el cumplimiento de las metas propuestas y que dicho potencial también depende de los aspectos ajenos a la organización ya sean de carácter económico, social o político. De esta manera, el proceso del Talento Humano de las entidades, dado por el ciclo de vida del servidor público, bajo los componentes de planeación, ingreso, desarrollo y retiro, tienen una correlación en la consecución de los objetivos y el propósito de cada entidad, así como la sinergia que existe entre modelos contemplados para el buen funcionamiento de la gestión pública como es el caso de MIPG, por lo que su implementación funciona de una u otra manera, de forma transversal.

Esto indica que el modelo es una línea base para el cumplimiento de los resultados de las organizaciones públicas y su capacidad de respuesta ante las necesidades sociales, de la mano con una adecuada planificación estratégica que permita prever situaciones en el futuro y así lograr los

resultados esperados en la gestión de las Entidades públicas. La planeación estratégica debe entenderse como un sistema integrado, que se constituye por subprocesos de planeación, organización, dirección y control, para el cumplimiento de los logros de las áreas y de la entidad como tal, todo esto, para identificar el punto de partida y hacia dónde se quiere llegar (DAFP, 2022).

En ese sentido, MIPG fue un referente esencial para el desarrollo del presente trabajo, partiendo de la Dimensión 1 del talento humano, como un factor fundamental en todas las organizaciones públicas, por ende, garantizar un talento humano calificado y comprometido, alineado con los propósitos de las entidades, es uno de los desafíos de la administración pública en Colombia. Lo anterior, de la mano con las demás dimensiones del modelo, incluido la Gestión del Conocimiento e Innovación.

Con lo expuesto hasta aquí, el esfuerzo de la presente investigación se concentró en reconocer algunas de las eventuales disfuncionalidades que existen entre la aplicación de los preceptos de la administración pública en el ejercicio de transferencia de conocimiento en entidades públicas. Así las cosas, el problema de investigación era indagar sobre el déficit de la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse de la FGN en el marco de la fase de retiro, que debilita la garantía y la continuidad de los procesos institucionales y la mejora de la gestión del talento humano en la entidad, a la luz de la Dimensión 1 de MIPG y el Modelo Estratégico de Gestión del Talento Humano MEGTH de la Fiscalía 2020 – 2024.

El presente documento se dividió en tres grandes partes, a saber: en la primera parte se abordó desde la teoría de manera descriptiva los conceptos que hicieron parte del análisis del problema identificado, el cual buscó comprender la transformación de los postulados teóricos de la Gestión Pública y su relevancia con la Gestión del Conocimiento que subyacen del consenso.

En la segunda parte se estudió ¿cómo desde el componente de retiro se materializa la gestión del conocimiento e innovación en la Fiscalía y qué parámetros se utilizan para garantizar la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan vinculados? Para tal fin, se realizó una revisión documental de resoluciones, manuales y documentos expedidos por la entidad, a fin de conocer el procedimiento.

Y en la tercera parte, se examinaron los vacíos que existen en el componente de retiro en la gestión del conocimiento, a la luz de la Dimensión 1 del Modelo Integrado de Planeación y Gestión a partir de la información obtenida por medio de entrevistas semiestructuradas, que, evidencian la materialización de los procedimientos contenidos en documentos oficiales, con el fin de evidenciar el vacío de aplicación de la gestión del conocimiento de los servidores próximos a retirarse.

Límites de la investigación

Esta investigación se delimitó temporalmente en los años 2020-2024 y espacialmente en los servidores adscritos a la planta del Nivel Central de la FGN, en el marco de la fase de retiro adelantado por la subdirección de Talento Humano de la entidad.

Justificación

Esta investigación se llevó a cabo con el ámbito de fortalecer y cualificar la gestión del proceso de Talento Humano en la Fiscalía mediante el fortalecimiento de la gestión del conocimiento y el componente de retiro del ciclo de vida del servidor público en la entidad, dado que actualmente existe un déficit en la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan vinculados. En vista de esto, se propone evidenciar los factores que

limitan dicha transferencia del conocimiento, mediante el análisis de la fase de retiro del modelo estratégico de gestión del talento humano y MIPG, para garantizar la continuidad de los procesos institucionales.

Esto permite hacer una planeación estratégica del talento humano, que se acomode a las necesidades de la entidad para así cumplir sus objetivos y cumplirle a la ciudadanía, así mismo, incrementar la eficiencia de la FGN en relación al desarrollo del Modelo Estratégico de Gestión del Talento Humano en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión a mediano y largo plazo. También permitiría optar por mecanismos y herramientas que garanticen la gestión del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que aún siguen vinculados, para dar continuidad a los procesos institucionales, con resultados e impactos que con el tiempo generen cambios significativos tanto en la entidad como la prestación del servicio a la sociedad.

En esta investigación, es conveniente resaltar que los resultados obtenidos en la matriz de autodiagnóstico de gestión estratégica del talento humano en el 2021, pueden mejorar, una vez se obtengan los resultados finales con las respectivas sugerencias y recomendaciones que arrojaría el estudio, esto, teniendo en cuenta que el componente de retiro fue el que menor calificación obtuvo con respecto a los demás componentes de planeación, ingreso y desarrollo, como también, la categoría de gestión del conocimiento de dicho componente. Este estudio es de gran importancia, una herramienta para garantizar la gestión del conocimiento y continuidad en los procesos internos de la entidad, debido a las altas cifras de los servidores retirados y próximos a retirarse. También cabe destacar que, teniendo en cuenta los concursos de méritos realizados en los últimos años y los que se avecinan, el volumen del personal que se retirará incrementará y será de gran aporte

contar con las herramientas para gestionar el conocimiento de dichos servidores a los que continúan vinculados o próximos a vincularse por estos concursos.

Objetivos

Esta investigación surgió a partir de la identificación de posibles factores limitantes en la transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la FGN y busca responder la pregunta ¿Cuáles son los factores que limitan la transferencia de conocimientos especializados de los servidores próximos a retirarse de la entidad a los servidores que continúan vinculados y cómo afectan la continuidad de los procesos institucionales?

El objetivo general consistía en analizar los factores que limitan la transferencia de conocimientos de los servidores próximos a retirarse de la entidad a los que continúan vinculados, para evidenciar la afectación de esto en la continuidad de los procesos institucionales. De esta forma, el análisis propuesto se apoyó en tres objetivos específicos: *i)* describir el componente de retiro de la entidad, teniendo en cuenta el modelo de gestión estratégica de talento humano en la Fiscalía y MIPG para evidenciar la falta de protocolos previos en materia de transferencia de conocimientos, *ii)* examinar ¿cómo desde el componente de retiro se materializa la gestión del conocimiento e innovación en la Fiscalía y qué parámetros se utilizan para garantizar la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan? y *iii)* identificar los vacíos que existen en el componente de retiro en la gestión del conocimiento, a la luz de la Dimensión 1 del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Metodología

En torno a la metodología cabe advertir que se ubicó en el diálogo entre la administración pública y el ejercicio material del talento humano mostrando el análisis desde las dos ópticas que aporten al problema planteado. Por esto la metodología fue cualitativa ya que se centró en la descripción de la evolución y aplicación de un modelo de gestión al interior de la FGN desde las dos ópticas anteriormente mencionadas. Los métodos empleados se dividieron en dos categorías principales: en primer lugar, se realizó una investigación de tipo documental y dogmática (Galeano, 2004, p. 18), centrada en el análisis de material escrito y clasificada como longitudinal en función de su contexto temporal.

Este análisis documental fue de carácter exploratorio (Selltiz, 1970), siguió la estrategia de revisión documental y utilizó el análisis de contenido como técnica principal (Galeano, 2004), dio lugar a analizar los aspectos referidos al contenido de la doctrina y de los postulados teóricos, con el fin de identificar los aspectos esenciales que los autores han tomado en consideración al momento de incluir en la normatividad y procedimientos internos del tema de la Gestión del Conocimiento.

También se usó de otra técnica de investigación: la entrevista. Una vez analizada, valorada e interpretada la información disponible, se utilizó como instrumento de recolección de información, la realización de entrevistas semiestructuradas, las cuales mostraron datos cualitativos relevantes, proporcionaron una precisión del proceso de retiro de la Fiscalía General de la Nación a través de servidores inmersos en la labor. Por tanto, la realización de entrevistas fue fundamental no solo para identificar el estado actual de los fenómenos o problemas investigados, sino también para contrastar la situación presente con las normas aceptadas (Solano de Jinete & Sepúlveda López, 2008).

No en vano, para su codificación e interpretación de la información obtenida mediante las técnicas antes mencionadas, se adoptó un enfoque cualitativo – descriptivo (Bonilla & Rodríguez, 1997), por medio del análisis de contenido el propósito era describir y evaluar el proceso de retiro y la transferencia del conocimiento. Aquí, vale la pena advertir que, de las diez (10) personas entrevistadas, se contó con un registro de 3 horas 56 minutos de grabación, sin embargo, solo se citaron textualmente algunas respuestas de las entrevistas que fueron valiosas para explicar y analizar lo aquí expuesto; los apartados restantes, reposan en un registro personal.

La triangulación de la información obtenida a través de las entrevistas a servidores de la Fiscalía, el análisis documental de la normativa y los procedimientos internos, y la revisión del MIPG, confirmó la hipótesis de la investigación, revelando una falta de mecanismos efectivos para la transferencia de conocimiento durante el proceso de retiro. Las entrevistas evidenciaron la ausencia de protocolos claros y la dependencia de prácticas informales para la transmisión de conocimientos. Esta deficiencia se relaciona con la escasa integración de la gestión del conocimiento con las políticas de gestión de talento humano de la entidad, la ausencia de protocolos claros y unificados para la preservación del conocimiento, los programas limitados para la transferencia de conocimiento y vacíos en cuanto a la aplicabilidad de la Dimensión 1 del MIPG, que enfatiza la importancia de la gestión del conocimiento para el logro de los objetivos institucionales.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento en la Fiscalía, especialmente durante el proceso de retiro, para asegurar la continuidad de los procesos institucionales.

Capítulo 1: Innovaciones en la gestión pública: políticas, resultados y talento humano

El Estado contemporáneo se ha construido a partir de procesos históricos, sociales, económicos, políticos, entre otros, que, a su vez, reflejan cambios en la sociedad. En estos contextos, la administración pública ha jugado un papel fundamental, pues no solo ha sido garante de las transformaciones del Estado, sino que ha puesto en marcha preceptos teóricos y prácticos que han garantizado los procesos de cambio.

En la actualidad, ha resultado relevante el estudio de la transformación del Estado, pues los cambios han configurado sustancialmente sus funciones y ejercicio de la administración. La mayoría de ellos, tuvieron lugar en el siglo XX en Europa y Estados Unidos, en donde aparece una nueva corriente del sector público denominada como ‘New Public Management’ o ‘Nueva Gestión Pública’, que reunió postulados teóricos y prácticos del sector privado y público, a fin de mejorar el proceso y toma de decisiones del Estado.

Desde la Ciencia Política se ha estudiado ampliamente la Nueva Gestión Pública por ser un modelo contemporáneo, pues a partir de postulados teóricos, contribuye a la comprensión por medio de la reflexión y construcción teórica; y para este caso en concreto, la Nueva Gestión Pública resulta un paradigma relevante para el análisis, representa una crítica a la propuesta weberiana y la organización jerárquica y burocrática como “el reflejo de la consideración de la dominación del Estado sobre la sociedad, de una ciudadanía sometida a la verdad estatal” (Entrevista a Roth, 2019, párr. 6).

En esta medida, la Nueva Gestión Pública ha sido una de las novedades con las que se han formado los Estados Contemporáneos, pues a través de esta, se han promovido y materializado

políticas públicas que responden a las necesidades locales y a su vez, a escenarios internacionales competitivos respecto de la prestación de servicios a cargo del Estado.

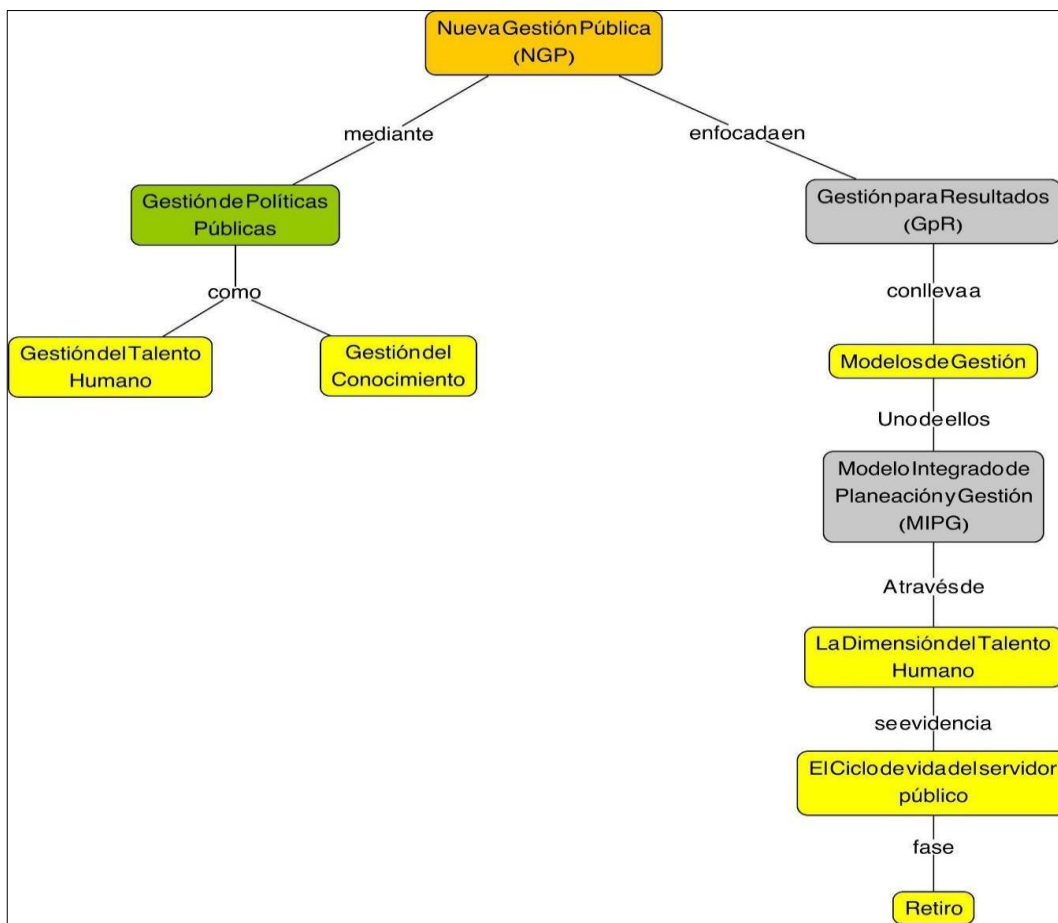
En Colombia, la Nueva Gestión Pública fue incorporada a partir de la Constitución de 1991 y de las reformas posteriores. Este movimiento respondió a la decisión del constituyente de fortalecer la administración regional y local, además de otorgar un papel destacado al sector privado en las acciones de las gobernaciones y alcaldías. Según López (2004), la NGP se caracteriza como un movimiento modernizador que busca transformar la administración pública y la cultura administrativa. Se enfoca especialmente en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado como mecanismos para mejorar la eficiencia y eficacia del sector público.

Bajo este planteamiento, en el presente capítulo se hizo una revisión teórica y conceptual de la Nueva Gestión Pública, con el fin de analizar su incorporación en Colombia a partir de postulados normativos e históricos que permitirán revisar el caso en concreto: la gestión del talento humano a la luz del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en la dimensión 1 y en la categoría de retiro.

Para desarrollar este apartado, fue indispensable hacer un recorrido por la definición de la Nueva Gestión Pública y a partir de allí, desglosar su ejercicio práctico en la materialización de políticas de gestión pública y gestión para resultados, que, a su vez, permitieron aterrizar la discusión teórico-práctica en la categoría de ‘retiro’ inmersa en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG. Para comprensión del lector, a continuación, se presenta el mapa mental que marca la ruta conceptual del presente acápite:

Figura 1

Mapa mental marco teórico de la investigación



Nota. La figura relaciona los conceptos del marco teórico de esta investigación. Fuente: elaboración propia.

Definición de la Nueva Gestión Pública (NGP)

Desde la década de 1980 inició una nueva corriente que pretendía redefinir el papel del Estado, incluyendo en los estudios, la importancia de direccionar las políticas gubernamentales hacia el mercado y la mercantilización (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016), buscó combinar

postulados de la teoría económica clásica, la administración pública y el sector privado, que llevaron a reconocer corrientes coyunturales que permeaban al Estado de intereses económicos enmarcados en el mercado y el cumplimiento del interés mediante modelos burócratas (Oszlak, 2013).

Las demandas exigían un cambio en el sistema burocrático que permitiera mejorar el desempeño, se plantea adoptar mecanismos y procesos ya implementados en organizaciones privadas que dieran lugar a la minimización de tiempos y resultados óptimos, sobre todo, aquellos que requerían resultados inmediatos de las demandas sociales: desarrollo económico, distribución de la riqueza, gobernabilidad del sistema político, que, en anteriores modelos, no obtuvieron una oportuna gestión por parte del Estado, debido a procesos burocráticos lentos y poco productivos.; ante ello, explica Entrevista a Roth (2019) que:

Es esta visión tradicional que la NGP ha criticado al proponer reemplazar la perspectiva Estado-centrada por una perspectiva mercado-centrada. La NGP pretende que su acción se guíe por las señales de un mercado competitivo garante de mayor eficiencia. La verdad ya no está enunciada desde el Estado, sino que esta se expresa mediante la mano invisible del mercado al cual hay que complacer. De este modo, se pretende que la gestión de los recursos, de los bienes y valores públicos sería más eficiente si se basa en mecanismos de mercados competitivos. (párr. 6)

Como se enunció, las corrientes económicas y coyunturales influyeron lo suficiente para buscar cambios abruptos en la forma en ¿cómo se estableció el aparato burocrático?, así que no es menos importante, que la globalización, el contexto de la posguerra y el acrecentamiento de

mercados presionaran la reorientación de programas de diseño, roles institucionales y mecanismos de implementación de políticas públicas; de esta manera:

La reinención del gobierno, el buen gobierno, el paradigma pos burocrático, el enfoque de gestión por procesos, el enfoque de creación de valor público y la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), entre otros, comparten argumentos y conceptos de tipo normativo que se alinean en una misma corriente ideológica, que para algunos autores no es otra que el neoliberalismo (Gamboa Cáceres & Arellano Rodríguez, 2007). Acentuando la racionalidad económica, centrada en la racionalidad de mercado y las relaciones de intercambio, donde su fundamento axiológico es la eficiencia-eficacia de los individuos, los cuales se han de desarrollar como tales en lo privado (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016).

En la amplia literatura que se encuentra alrededor de la Nueva Gestión Pública, es común encontrar reflexiones relacionadas con el actuar del Estado y la necesidad de asociarse con la capacidad organizativa del sector privado, pues mediante estas medidas “modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes” (CLAD, 1998, p. 10).

Autores como Barzelay (2003) defienden que la NGP conduce a que exista una administración pública capaz de armonizar las operaciones de la administración, las políticas de la administración pública, resultados efectivos y eficientes y el correcto funcionamiento de los centros de poder (dependiendo de la división administrativa de cada Estado), todo ello, con el fin de lograr un gobierno bueno y responsable:

Se entiende por gobierno responsable un proceso complejo que implica un control interactivo mutuo entre los centros de poder dentro del poder legislativo, el ejecutivo y el judicial (...) Detrás de esta suposición se encuentra la idea de que un buen gobierno conlleva el proceso de ajustar los productos deseados a las interpretaciones constantes de políticas públicas políticamente aceptables y sustantivamente deseables, por un lado, y la entrega de productos de una manera cada vez más efectiva y eficiente, por el otro. (Barzelay, 2003, p. 243)

A su vez, Arellano Gault (2002) menciona que la Nueva Gestión Pública propende pasar a una etapa de ‘pos burocracia’, es decir, un gobierno eficiente que se asemeja al funcionamiento de una organización privada, de esta manera se le acuñó esta denominación, con el fin de “denotar un profundo cambio en los estilos gerenciales en el sector público. Hacer entendibles y aplicables las propuestas de reformas emanadas de la economía” (Gault, 2002, p. 13).

En este marco, surgen discusiones alrededor de la pertinencia de la Nueva Gestión Pública en la relación con las políticas públicas, en gran medida, aquellas que logran asegurar la eficiencia económica en tiempos casi inmediatos:

El auge de la PP y NGP en nuestro medio se debió a que, en sintonía con la política de ajuste estructural, contribuían al saneamiento de las finanzas públicas con su exigencia de asegurar la eficiencia económica (...) la NGP, cuyo espíritu gerencial original fue asegurar e incrementar la eficiencia económica de programas, unidades administrativas y personal público mediante la introducción de sistemas de medición y evaluación, y más tarde mediante otras reformas que compartían el mismo espíritu, tales como la reforma de la estructura de la presupuestación pública

y del control interno de gestión, la "externalización" de políticas, programas y servicios, la creación de Agencias Ejecutivas independientes (...) que implica empoderamiento y responsabilización del personal a fin de que esté en condiciones de producir eficientemente resultados (Arellano Gault, 2002).

Y, en esa misma vía, se afirma que las reformas administrativas que llegaron para la época dejaron en evidencia la incapacidad estatal para sostener el crecimiento económico, ya que la crisis política y fiscal dejaron entrever “la brecha entre la agenda de gobierno y los resultados del gobierno, entre los resultados públicos prometidos y los resultados efectivamente producidos por la acción gubernamental” (Villanueva, 2004, p. 47). En tanto, el redimensionamiento del aparato administrativo terminó por defender la corriente de la Nueva Gestión Pública:

El éxito del término de Nueva Gestión Pública se debe tal vez a que daba a entender que las reformas tenían un carácter y alcance estrictamente administrativo, que no implicaba cambios en las dimensiones institucionales y políticas de la acción gubernativa, como lo sugería en cambio “gobernanación / gobernanza”, que resultaba además para muchos un neologismo raro de contenido indefinido y cambiante. (Villanueva, 2004, p. 50)

Posteriormente, autores como Christensen, T., & Lægreid, P. (2005) desarrollaron el concepto de la Post Nueva Gestión Pública (P-NGP) a través del modelo Whole of government Approach, en el que abordan la necesidad de reorganizar el sector público a partir de mecanismos de “cooperación y trabajo unido” (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016), con el fin de proveer, de manera integral, servicios a los ciudadanos.

Se caracteriza por una transformación de la estructura organizacional comprendida en el marco de la interacción entre factores internos y externos del sector público, lo cual implica entender desde una perspectiva institucional amplia cómo interactúan tres tipos diferentes de factores: “(...) rasgos estructurales e instrumentales (sistema de gobierno nacional), rasgos culturales (tradiciones históricas y administrativas) y limitaciones externas (los ambientes técnicos e institucionales)”. (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016, p. 102)

De allí, bajo cuatro argumentos proponen que la administración pública base su organización a partir de una coordinación vertical y horizontal: i) la centralización del sector público ha conducido a que las agencias intervinientes generen problemas de coordinación, y, por lo tanto, de eficiencia, ii) la delegación desde los niveles político-administrativo hacia las entidades respectivas, se ha dado bajo débiles parámetros de control, rendición de cuentas y manejo de la información, iii) fenómenos ajenos al gobierno, como pandemias, desastres naturales o terrorismo ponen en evidencia las falencias de la coordinación de la administración pública y v) existe una alta tendencia a abordar los asuntos administrativos de manera segmentada y poco eficiente (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016).

De este modo, la P-NGP se aleja de los preceptos de la NGP, pues pierde importancia el mercado y la mercantilización del Estado y toma fuerza la idea de un enfoque colaborativo entre entidades que, no solo busca una relación estrecha entre el Estado y la sociedad, sino que contempla que el ejercicio de la administración pública incorpore la gobernanza a través de una acción activa en la sociedad civil, a fin de romper la visión tradicional de la dependencia gubernamental.

Según Chica Vélez & Salazar Ortiz (2021), la P-NGP es una postura en consolidación y se ha construido a partir de diversos postulados que tienen un núcleo común: mayor capacidad y calidad de participación ciudadana en asuntos públicos a través de la asociatividad de los entes inmersos en el sector público. A su vez, algunas posturas defienden la pertinencia de que la gobernanza pueda potenciarse con la colaboración con el sector privado, con el propósito de reducir los hechos de corrupción e ineficiencia administrativa.

La diferencia más importante entre la NGP y la P-NGP se manifiesta en que los defensores de las doctrinas NGP siguen promoviendo posturas que abogan por que en la administración pública las cosas se hagan a imagen y semejanza del sector privado en la búsqueda de creación de valor público mediante el otorgamiento, al funcionario público, de una cultura innovadora y de emprendimiento autónomo, con el propósito lograr la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la economía en la función pública. (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2021, p. 21)

Todo ello dio lugar a nuevos objetivos al funcionamiento de la administración; le otorgó mayor preponderancia a que las instituciones satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, considerándolos como clientes y usuarios de los servicios públicos. Determinó que la descentralización y delegación de autoridad permitía transferir responsabilidades y autoridad a los niveles inferiores, entendido de que el gobierno y otros actores pueden adaptarse y responder flexiblemente a las transformaciones del entorno sin afectar el rendimiento de los servicios públicos.

Se consideró indispensable implementar el enfoque en resultados como proceso de medición y evaluación del desempeño de las políticas y programas gubernamentales; y la gestión por resultados, como la fijación de metas claras y medibles, que mediante indicadores monitorean el desempeño y mejoran continuamente el rendimiento de los servicios públicos. Estos cambios fueron implementados de manera paulatina a través de la expedición de normas y tratados, que, además de evocar la presencia del Estado y su responsabilidad con la actualización del sistema burocrático, dispuso atender las necesidades de los usuarios de forma eficaz y eficiente.

Gestión para Resultados y Modelos de Gestión

Debido al exponencial crecimiento de las finanzas públicas de varios Estados y la incorporación de los preceptos de la Nueva Gestión Pública, cambió la transformación operacional de la administración, el funcionamiento del aparato burocrático y el sostenimiento de las funciones públicas, al punto de considerarse un proceso insostenible, dado que las economías empezaron a comportarse de manera inconsistente y la carga tributaria aumentó rápidamente para los contribuyentes (García López & García Moreno, 2010), lo cual generó la necesidad de buscar soluciones que propendiera el ajuste fiscal, sin afectar las responsabilidades estatales, la capacidad institucional y las expectativas sociales.

Esto supuso retos significativos para los Estados, no solo porque exigía una redefinición de conceptos fundamentales de administración, gestión pública y el valor de lo público, sino porque transformaba sustancialmente el sistema de control de la acción del Estado, es decir, requería trasladar el rigor que se aplicaba a los procedimientos hacia los resultados que debían materializarse en la provisión de bienes y servicios públicos, en la capacidad de acción y en la disminución fiscal.

Bajo este panorama, la Gestión para Resultados (GpR) buscó que la toma de decisiones se diera a partir de “información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad (...) la han adoptado para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas” (García López & García Moreno, 2010, p. 7; p. 226). Nació como una estrategia que buscaba combatir la rígida administración de los recursos financieros, y en la misma vía, impedir el desvío de dineros que alimentaban la corrupción (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016). Por lo tanto, los logros orientados a los resultados; de acuerdo con Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008):

Es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (p. 9)

A su vez, le otorgó al ciudadano un rol más relevante frente a su relación con el Estado, pues “se preocupa por asegurarse una correcta y burocrática (homogénea, idéntica y no discrecional) aplicación de la ley y de la norma” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007, p. 152), de esta manera, pilares como el uso y optimización de recursos deben verse fácilmente reflejados en las exigencias de la comunidad, pues ahora los individuos se interesa por participar en proyectos de bienes colectivos mediante mecanismos democráticos, que al final, también terminan fortaleciendo el grado de gobernabilidad del sistema político.

Robert S. Kaplan y David P. Norton consideraron que, así como las empresas utilizaban un conjunto de indicadores para medir hechos económicos, operaciones e integrales que relacionaban a los clientes, procesos internos y crecimiento financiero, el Estado podía

implementar un modelo de medición estratégica (Sánchez Lanning, Vásquez Zapata, & Villarreal Inca, 2017) que diera resultados óptimos a los ciudadanos (usuarios):

Con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores: -Cliente -Negocio interno -Innovación y aprendizaje -Perspectiva financiera. Con el Balanced Scorecard la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que este sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica. (Montoya, 2011, p. 5)

Y este modelo de medición, aplicado en la administración pública, tiene beneficios no solo en la calidad de servicios públicos que ofrece el Estado, sino también en la optimización del desempeño de los funcionarios públicos; de acuerdo con Emery (2005), hay tres tipos de consideraciones:

Constitucionales: la mayoría de las constituciones regula el uso de los fondos públicos por parte de las autoridades en el cumplimiento de su mandato. Políticas: las autoridades deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo al principio de la responsabilidad en el cargo. Ciudadanas: de acuerdo al principio de delegación democrática, los ciudadanos confían en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos públicos, producto del pago de sus impuestos. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007, p. 154; p. 155)

Entonces, la necesidad de alcanzar objetivos de diferente índole a través de resultados promueve que tanto instituciones como empleados públicos desempeñen sus funciones que puedan ser fundamentadas y verificadas. Por ejemplo, la OCDE propone una cadena de resultados que

pasa por un proceso de insumo, actividad, producto, efecto e impacto y se evidencian en proyectos o programas públicos, en la que los actores públicos se alinean con los objetivos de gobierno y proveen bienes y servicios, que, al estar inmersos en un contexto de competencia, hay mayor acceso y mejor calidad para los usuarios.

Debido a los resultados se implementa un proceso administrativo y estratégico que se centra en mejorar la toma de decisiones, la ejecución presupuestaria y la evaluación de desempeño que permitirá la concreción de los procesos a nivel institucional y sectorial. No obstante, se estiman retos:

Requiere transformar la cultura institucional imperante, basada en el cumplimiento de los procedimientos, y crear una nueva orientada hacia los resultados. No basta desarrollar nuevas normas para generar una gestión basada en los resultados. Es necesario establecer un ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público; en el que se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad; en el que los servidores públicos tengan incentivos para cumplir de manera eficiente su trabajo (...) debe verse no sólo como el reto de un gobierno en particular sino como un compromiso del Estado contribuyentes. (García López & García Moreno, 2010, p. 8)

Y, se destaca que la gestión por resultados ha sido integrada a la administración pública como un esfuerzo orientado a los recursos humanos, financiero y tecnológico que pretende otorgar consistencia y coherencia en el quehacer institucional. Para combatir las insuficiencias que se acrecentaron en el contexto de los cambios de la administración pública, la planificación, el gasto financiero, la ejecución y evaluación, y la ejecución pasaron de estar supeditados al cumplimiento

de la norma, a ser un modelo que formula resultados estratégicos y resultados en cada una de sus etapas, que, al largo plazo, mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

A través de este análisis, se ha expuesto que la administración pública ha transitado por diferentes formas de aplicarse y materializarse desde las instituciones del Estado, particularmente, lo que respecta del punto de vista burocrático al gerencial; la idea de modelo permite estandarizar y esquematizar el funcionamiento de la gestión individual bajo un patrón universal:

La idea de modelo es inteligible a través de estructuras simbólicas. Cuando un hombre desea conocer, piensa, por medio de símbolos adecuados en grado y medida, la forma en que están distribuidos los objetos reales de estudio, pues "conocer siempre quiere decir omitir y seleccionar". Un modelo consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas. Símbolo es una orden para hacer surgir de la memoria una cosa o evento determinados, o bien, un conjunto específico de cosas o eventos, en tanto que las reglas operativas son los instrumentos mediante los cuales los modelos realizan directamente la producción del conocimiento. Esencialmente, el modelo es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio. (Guerrero, 2001, párr. 12)

En ese sentido, la administración pública ha reconocido diferentes modelos y con el tiempo ha prescindido de otros. El modelo clientelar, por ejemplo, fue la primera forma de ejercicio de administración que respondió a la organización social conformada por redes de familias y amigos, que, con el tiempo, se convirtieron en sociedades, pero fue considerado "pernicioso para las instituciones públicas ya que genera arbitrariedad, clientelismo y corrupción" (Ramió, 2019, p. 22).

Posteriormente, nació el modelo burocrático con amplia riqueza conceptual, pero con deficiencias en la aplicabilidad, debido a que la prestación de servicios públicos era ineficaz, ineficiente y poco flexible e innovadora (Ramíó, 2019), razón por la cual dio paso a que desde la Nueva Gestión Pública se impulsara un modelo gerencial, no solo para asumir la contingencia y las problemáticas conexas que se enunciaron en el acápite anterior que inspiraron este modelo, sino que estuvo impulsado por organizaciones económicas internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la OCDE “cuyas administraciones en operación en el mercado, deben calcular precios, hacer de sus oficinas centros productivos y estimular que estas últimas sean competitivas entre sí, como con otras del exterior” (Guerrero, 2001, párr. 17). Por ende, buena parte de las actuales administraciones públicas aceptaron la influencia internacional y decidieron migrar a este modelo, que además “se materializó en la tesis primigenia de la gestión pública de la OCDE: la orientación hacia el cliente” (Guerrero, 2001, párr. 17).

Este escenario exigió la orientación en la toma de decisiones de carácter público que diera lugar a avanzar hacia los preceptos de “la Nueva Gobernanza Pública (NGP) que consideran modos que involucran la participación de diversos sectores de la sociedad en la construcción y enfrentamiento de los problemas públicos” (Leyton, 2022, p. 1). Finalmente, en consonancia con estas dos ideas, los Estados se han centrado en atender los respectivos escenarios y en proyectar estrategias que les permiten -o al menos se acercan- a materializar conceptualmente los aspectos que confluyen en la Nueva Gestión Pública.

Y en esta línea de cambios estructurales, emergió el modelo de gestión estratégica y por resultados, que de manera preponderante analizó la gestión de personas al interior de las entidades, por lo que este modelo enfatiza en las prácticas del talento humano basado en valores públicos que sean una ventaja competitiva en la entidad, es decir, que desde un punto de vista estratégico se

implemente una transformación en la formulación de la misión y visión de la entidad (Pulido, 2015). Este modelo enfatiza en los resultados porque asigna a los funcionarios un rol relevante en la redefinición de las entidades:

Este modelo, similar al modelo gerencial, enfatiza en la rotación de los funcionarios y en la movilidad vertical y horizontal, razón por la cual se debe fomentar la formación en competencias para que los empleados exploten sus capacidades durante el tiempo que pasan en la entidad y cumplan un propósito concreto dentro del modelo organizacional y sus objetivos estratégicos (...) entre mayor sea la motivación al servicio público de una persona, mayor probabilidad habrá de que esta busque pertenecer a una organización pública. Lo anterior implica que comprobar si efectivamente las entidades públicas están conformadas por funcionarios con ciertos atributos podría favorecer el desempeño de la entidad y el diseño de las acciones relacionadas con la gestión de personas. (Pulido, 2015, p. 26; p. 27)

Esto, acompañado de políticas públicas que permitan la implementación de este modelo; de acuerdo con André-Noël Roth, existen distintas definiciones de políticas públicas, su diferencia radica en el énfasis que cada autor quiera estudiar; no en vano, indistintamente, considera que son el resultado de una acción colaborativa entre el Estado y múltiples actores sociales que nacen en pro de la transformación social (Rivera, 2019). Para el caso en cuestión, ofrece la siguiente definición:

Son un instrumento desarrollado por los Estados modernos a través de los gobiernos; son un instrumento de transformación de la sociedad; finalmente, la política pública consiste en la determinación de un objetivo por medio de la movilización de las herramientas del Estado, entre ellas, la ley y el dinero, para lograr una transformación del comportamiento

de las personas que supuestamente son responsables de algún problema público; entonces, en ese sentido, la política pública es un instrumento de transformación de la sociedad que actúa sobre los comportamientos de las personas. (Rivera, 2019, p. 223)

Por ende, las políticas públicas guardan una estrecha relación con la gestión pública, pues éstas son relevantes en el momento en que los gobiernos deben responder, regular, coordinar y encauzar demandas ciudadanas, por lo tanto, requieren que las instituciones públicas inmersas que cumplan a cabalidad dichos procesos administrativos que se pregonan desde la Nueva Gestión Pública.

Los anteriores modelos, presentan enfoques que históricamente han sido utilizados como mecanismos de respuesta a las limitaciones del Estado en materia de funcionamiento administrativo, pero particularmente, la Gestión del Talento Humano (GTH) surge de la necesidad de agregarse como aspectos estratégicos necesario en la efectividad y resultados.

Según los estudios Sanabria, P., Ospina, P., y Telch, F. (2015): habla sobre la importancia de la gestión del talento humano en las entidades públicas, haciendo un análisis mundial, aterrizado en Colombia, en el cual definen un modelo con cinco subsistemas y las deficiencias que tiene este modelo aplicado en este país. Dentro de ellas, se puede evidenciar que en Colombia existen grandes brechas en cuanto a la planificación del empleo público, debido a que no se cuenta con la información consolidada y real de los funcionarios públicos. Otra de las dificultades que se evidencian en las organizaciones, refiere a la falta de dimensión de las capacidades y habilidades que puedan tener los servidores, ya que en su mayoría son vistos desde un plano mucho más técnico que estratégico, por lo que las funciones se ven reflejadas en tareas asistenciales más no analíticas y que creen un impacto en la organización.

Es de esta manera, como se evidencia una estructura de la gestión del talento humano en Colombia, bajo la implementación de modelos que permitan realizar una planificación del recurso humano, mediante herramientas tecnológicas y la profesionalización del empleo público. Es importante resaltar, que la Nueva Gestión Pública, se focaliza en una gestión por resultados y para ello, le da gran importancia a la tecnología, como principal herramienta para mejorar la eficiencia en los procesos internos de las Entidades, como es el caso de los procesos de selección del empleo público. Así mismo, el término de meritocracia se ha convertido en uno de los conceptos primordiales en la contratación de funcionarios públicos, de manera que, el personal responda a los perfiles y capacidades que se requieren para desempeñar el cargo público. Es por esto por lo que, “contar con una fuerza laboral efectiva, calificada, motivada y orientada al servicio es uno de los retos más grandes del sector público colombiano” (Sanabria, P., Ospina, P., y Telch, F, 2015, p.1).

Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento

La Gestión del Talento Humano tomó fuerza en el sector público, gracias a la revisión de los logros institucionales (aplicación de la gestión por resultados) y el aporte del capital humano en su cumplimiento. Sumado a esto, la idea imperante del servicio público y la adquisición de mayor responsabilidad con los ciudadanos hizo que el talento humano se considerara un activo intangible dentro de las entidades que favorecen los procesos administrativos.

En esa vía, Ríos (2014) refiere que, desde la práctica administrativa, la gestión humana otorgó al individuo un lugar preponderante al convertirse en una herramienta de producción que participa en un alto porcentaje en alcanzar el éxito de las organizaciones.

Es aquí donde la Administración se encuentra con una de sus bases: la gestión humana, pues ésta tiene como fin reconocer el sujeto que interactúa en la organización y hace posible el proceso productivo. La gestión humana es un proceso central en la organización, es su eje y su centro, pero en el campo administrativo ha estado relegada a un segundo plano, dada precisamente la concepción del ser humano que ha predominado en el discurso administrativo. Este discurso, sin embargo, se ha ido dejando penetrar de la corriente humanista y de otros postulados teóricos que tratan de instalar dentro de ella al sujeto y a la subjetividad. (Ríos, 2014, p. 228)

A su vez, Chiavenato (2009) refiere que la gestión del talento humano se condensa en un cúmulo de políticas y procedimientos que define la hoja de ruta del reclutamiento, selección, capacitación, programa de recompensas y evaluación del desempeño. Esta posición coincide con Casanueva & García (1999) quienes refieren la necesidad de prácticas y técnicas que direccionen a los empleados de una institución a desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente.

No obstante, investigaciones como la de Iacoviello & Zuvanic (2006) sugieren fallas en la aplicación; evalúan la gestión del talento humano en Estados latinoamericanos y concluyen que, si bien cuentan con sistemas de gestión, en la práctica no cumplen con todo lo estipulado; esto menoscaba la efectiva gestión de “los recursos humanos en el Estado para garantizar la capacidad de la burocracia para asumir su rol en el diseño e implementación de las políticas públicas” (Iacoviello & Zuvanic, 2006, p. 48).

En ese sentido, la Gestión del talento humano ha sido estudiada desde diferentes perspectivas que aportan al diseño de la organización y a su cultura. De hecho, disciplinas como la administración, la psicología y la ciencia política abordan asuntos que relacionan no solo el desarrollo de las capacidades de los funcionarios, sino que destacan la gestión de competencias y

del conocimiento como ejes centrales del manejo del talento humano (Ríos, 2008) y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento es relevante porque dan paso a que el capital intelectual aporte a una entidad en la resolución de problemáticas de forma eficiente. Otras perspectivas han estudiado tendencias relacionadas, por ejemplo: “Cambio organizacional, desarrollo humano, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano” (Ríos, 2008, p. 148).

Gestión del conocimiento y el componente de retiro del ciclo de vida del servidor público

Dado que la investigación centra su análisis de caso en la gestión del conocimiento a partir del componente de retiro de los servidores públicos, el presente acápite aborda conceptualmente estas dos temáticas, dado que éstas hacen parte del resultado de las transformaciones que trajo consigo la Gestión Por Resultados. Y, además, expone brevemente aquellas investigaciones, con el fin de demarcar estudios sobre transferencia de conocimiento organizacional, aspectos relacionados con retiro y transferencia de conocimiento en el sector público.

Para ello, basta con iniciar mencionando que el Talento Humano es el eje fundamental de una organización, gracias al aparato administrativo que tiene a cargo y al proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo desde allí (Saldarriaga, 2008). En esa misma vía Chiavenato (2002) considera que desde el Talento Humano se orquestan los aspectos gerenciales, a partir de políticas y prácticas necesarias, para dirigir aquellos aspectos organizacionales. De esta manera, su importancia ha trascendido a otras áreas, como, por ejemplo, sumarle importancia a la gestión del conocimiento:

Los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales. (Saldarriaga, 2008, p. 147)

Bajo este postulado, la gestión del conocimiento es fundamental. Para Mertens (1998) en el ejercicio laboral se adquieren conocimientos y capacidades que desarrollan el saber y el hacer. Es un proceso en el que tanto la organización como el funcionario se sirven de aquellas capacidades, que, al final, se fundamentan en el Talento Humano. Es por ello, que por gestión del conocimiento puede entenderse como:

El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, por ende, con el cambio organizacional (...) El conocimiento y su gestión se convierten en importantes en el momento actual, porque tocan con todas las esferas de la organización y con las estrategias de gestión humana aplicadas en las organizaciones. (Saldarriaga, 2008, p. 149; p. 150)

Así las cosas, el conocimiento hace parte del logro organizacional y como componente crucial del desarrollo de competencias del personal que da lugar al mejoramiento de procesos organizacionales. No obstante, investigaciones sugieren abordar la gestión del conocimiento a

través de dos modelos: el primero, relacionado con el capital intelectual y el segundo, con la gestión del conocimiento propiamente dicho.

En el estudio realizado por Díaz (2005) afirma que el capital intelectual está compuesto por el capital humano, estructural y relacional, que, en un marco organizacional, el funcionario trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios; es un recurso que pertenece al ser humano y complementa por el conocimiento de la institución en la que se desempeña.

De acuerdo con su composición, Díaz (2005) define el capital humano es el conocimiento tácito y explícito y es creado por aquellos que conforman la organización; se adquiere a partir de elementos confluentes relacionados con conocimientos previos, experiencia, la habilidad para cumplir con las labores al interior de la organización y su capacidad para cumplir con la cultura organizacional. En este caso, el capital humano no pertenece a la institución, por el contrario, pertenecen a los trabajadores.

El capital estructural refiere aquel conocimiento que se crea en la organización y está mediado por todas las dinámicas que la componen (procedimientos, manuales, protocolos, normas, etc.), es decir, que es todo aquello que se crea, pero pertenece directamente a la institución y es transversal a todos los funcionarios, ya que es el resultado de actividades intelectuales (Díaz, 2005).

Y el capital relacional refiere a todo el intercambio de información con externos a la organización, bien sea proveedores, accionistas, entidades internacionales, medios de comunicación y diferentes actores que pueden influir desde este ámbito y que, además, no puede ser estrictamente controlado por la institución (Díaz, 2005).

En trabajos de Aguilar (2020), también se identifican otros conocimientos organizacionales; destaca conocimientos declarativos (el ¿qué?, el ¿por qué? y el ¿quién?); conocimientos procedimentales (el ¿cómo?); conocimientos causales (algorítmicos – Si A entonces B -); conocimientos relacionales (colaborativos - cooperativos); conocimientos básicos son los necesarios para que una organización funcione aceptablemente bien en su entorno; conocimientos avanzados son aquellos que permiten a una organización pueda producir bienes y servicios de mayor calidad y efectividad en comparación con otras; y conocimientos innovadores son los que hacen que una organización pública o privada sea líder en su campo.

“La gestión del conocimiento, por su parte, es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca” (Díaz, 2005, p. 3). Y comprende “los sistemas tecnológicos digitales, incluidos los procesos de la inteligencia artificial, y la relación con el plan de acción de la empresa” (Aguilar, 2020, p. 7); de allí la necesidad de la correcta administración del conocimiento, en aras de garantizar el éxito empresarial.

No en vano, (Aguilar, 2020) explica que, en el marco de la Administración Pública, la Gestión del Conocimiento comprende un proceso gerencial, que va desde un marco normativo y ejecutivo hasta la aplicación de las etapas preparatoria y ejecutoria. A saber:

De un lado, el marco normativo son los valores y principios éticos, jurídicos y culturales que la gestión del conocimiento debe tomar en consideración y respetar por cuanto definen lo que deben hacer las organizaciones públicas. Pero también, lo que la ciudadanía, otros poderes y organismos públicos esperan de ellas. Y el marco ejecutivo está integrado por los conocimientos científicos y por sus sistemas o las aplicaciones tecnológicas de los conocimientos científicos. Los cuales sustentan la formulación y la implementación de las políticas de los planes institucionales de los programas sectoriales de los servicios públicos (Aguilar, 2020).

Por el otro lado, la etapa preparatoria refiere la elaboración de un diagnóstico del inventario o de mapeo que consiste en levantar un inventario de los recursos compositivos existentes en la entidad. Bancos de datos, calidad y cantidad de datos, procesamiento estadístico y algorítmico. Las competencias tecnológicas y cognitivas del personal, los componentes organizacionales que facilitan o entorpecen las actividades del conocimiento y del aprovechamiento de los recursos de la información.

Y la etapa ejecutiva es la identificación, explicación y solución de fallas, problemas, defectos, insuficiencias cognitivas o tecnológicas. Buscar resolver las limitaciones causales frente al conocimiento del saber hacer, las fallas institucionales de la entidad o frente al nivel de conocimiento del perfil de los destinatarios de la organización (Aguilar, 2020). De esta forma, su foco está, específicamente, en: “i) la gestión de la producción de conocimiento y el empleo correcto de los conocimientos producidos, ii) la gestión de la innovación de los conocimientos y sus aplicaciones prácticas, iii) la gestión del uso de los sistemas tecnológicos, de información, de diseño y experimentación, iv) la aplicación de los conocimientos automatizados de la inteligencia artificial y, v) la gestión de las condiciones organizacionales favorables a la valoración y uso de la innovación para dejar de hacer lo mismo” (Aguilar, 2020, p. 12) (no es hacer lo mismo de otra manera).

Bajo este contexto, es posible identificar que el conocimiento es un elemento clave, pero no exclusivo al interior de la Gestión del Talento Humano. Es decir, estudiar la importancia del conocimiento en la administración pública implica analizarlo en los procesos de retiro o desvinculación laboral, no solo porque es un recurso valioso que compone la Gestión por Resultados, sino porque es un capital intangible que otorga valor a las entidades.

La desvinculación laboral puede darse en diferentes modalidades, bien sea temporal, voluntario y remunerado. De esta forma, la Gestión del Conocimiento comprende un proceso de transferencia, de tal manera que las personas y equipos de trabajo logren acceder al conocimiento (tácito, explícito, científico, técnico, etc.) y que se eviten los vacíos que pueden generar la rotación de personal. Esto es posible lograrlo a través de diferentes modelos de transferencia de conocimiento.

El primero, modelo Nonaka y Takeuchi que busca que el conocimiento tácito se transfiera a explícito de manera dinámica, ya que el intercambio da lugar a la generación de documentos, creación de bases de datos, intercambio de conocimiento e interiorización de lo que se ha adquirido:

El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos (...) es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Díaz, 2005, p. 5)

El segundo, modelo Kaplan y Norton se basa en cuatro perspectivas: financiera, de cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y mejora, en las que están inmersas sistemas tradicionales de gestión. Aquí el conocimiento es considerado como un elemento activo a nivel empresarial, por lo que busca la mejoría de capacidades y competencias de los funcionarios mediante sistemas de información que se enfoca en el clima de la organización y la motivación a nivel interno (Ramírez Calderón, 2020).

Introduce en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores driver (factores condicionantes de otros) e indicadores output (indicadores de resultado). (Díaz, 2005, p. 5)

El tercero, modelo Broker que dispone que las organizaciones son quienes median el conocimiento, y en esa misma vía, el conocimiento explícito de los empleados se transforma en el tácito gracias a la experiencia laboral y a la ejecución de las actividades, y considera, además, el activo humano como eje fundamental:

Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. El trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis). (Díaz, 2005, p. 6)

Y cuarto, modelo Nova que tiene como eje “medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo es útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño” (Díaz, 2005, p. 11). Este modelo, se ejecuta a partir de cuatro aspectos relevantes:

Capital humano, que abarca capacidades y adquisición de conocimiento del personal de una organización, capital organizativo, el cual tiene en cuenta los activos de conocimientos sistematizados, explícitos o interiorizados por la organización, el capital social que “incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno -conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, etcétera” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 12). Finalmente, el capital de innovación y de aprendizaje, este aspecto reconoce los activos de conocimientos que aumentan y potencializan el capital intelectual de las organizaciones (Ramírez Calderón, 2020, p. 33).

Capítulo 2: Avances y Tendencias en la Nueva Gestión Pública: Una Revisión

Ahora bien, a la luz de los modelos de Gestión del Conocimiento, se hizo una revisión documental de investigaciones que han documentado la transferencia de conocimiento, a partir de la etapa de retiro o desvinculación en entidades públicas. A continuación, se presenta un recuento.

Una investigación liderada por Ramírez Calderón (2020) sobre incidencias de la desvinculación laboral en la transferencia del conocimiento de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá refirió que solo el 31% de los encuestados logran transferir conocimiento con los nuevos funcionarios y no con los compañeros con los llevan laborando más tiempo y el 40% manifiesto que la transferencia de conocimiento explícito se da a nivel gerencial y no entre subordinados. A su vez, concluyó que:

Uno de los problemas más graves que se evidencian es que no existe empalme entre los funcionarios de niveles de más bajo rango a Gerentes, directores y asesores. Se recomienda

para la conservación del conocimiento dentro de la empresa realizar actividades que incentiven la transferencia de conocimiento de una forma participativa de todos los funcionarios en periodos de tiempo al año para así también lograr aportar mejoras en los procesos. Los funcionarios expresan tener acceso a la información para dar inicio de sus labores proporcionada mediante el proceso de inducción, pero clarifican no haber tenido contacto con la persona que manejaba el cargo que hoy están asumiendo, perdiendo así el conocimiento tácito que se venía aportando por dicho funcionario. (Ramírez Calderón, 2020, p. 50)

Otra de las investigaciones que se tomó como referente, fue desarrollada por Valencia Giraldo (2020) sobre los elementos relevantes para un plan de transferencia de conocimientos entre los peritos de la Fiscalía General de la Nación, en el que menciono que, “es evidente también la necesidad de un plan de transferencia de conocimientos entre los peritos de la Fiscalía, evitando a toda costa que el conocimiento tácito se pierda, con la partida de personal experto, con ocasión a la jubilación” (Valencia Giraldo, 2020, p. 52). En ese sentido, en los resultados de las entrevistas se reflejó que el 55% de los peritos estaban próximos a retirarse de la entidad. Según (Valencia Giraldo, 2020):

Por lo que se concluye que es una cifra alarmante y bastante reveladora, que le proveerá a la Alta Dirección las evidencias necesarias para implementar una rápida intervención encaminada a la transmisión del conocimiento, que deberá concentrarse en principio, en el escenario del retiro en el “corto plazo”, sin dejar de lado el mediano y largo plazo. (p. 70)

Finalmente, refirió que una de las posibles metodologías para la transferencia de conocimiento en este caso, era que los peritos contaran con la disposición para realizar procesos

de transmisión de conocimiento, que sea un trabajo teórico, práctico y trabajo de campo, ya que el 98% de los peritos ganan conocimiento ejerciendo sus funciones en el día a día (Valencia Giraldo, 2020).

También lo sugirió el estudio adelantado por Jurado-Zambrano y Valencia Upegui (2021), que realizó un análisis de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Antioquia e identificó que la entidad ha tenido avances positivos en su implementación. Sin embargo, la transferencia de conocimiento es un ítem con dificultades. De acuerdo con las encuestas realizadas, se encontraron respuestas que relacionaron poco tiempo para que los funcionarios participen de acciones de Gestión de Conocimiento, por lo tanto “no hay una consideración generalizada sobre la importancia que, por ejemplo, puede tener una acción de transferencia de conocimiento para un área en específico” (Jurado-Zambrano & Valencia Upegui, 2021, p. 148).

Otra investigación que analiza la Gestión del Conocimiento en una entidad pública del sector transporte en Colombia, exploró el proceso de afectación en la toma de decisiones frente a “herramientas que facilitan la captura, creación, retención, difusión y uso del conocimiento, tomando como referencia, el análisis relacional de cuatro factores como son el manejo de información, la planeación estratégica, la comunicación e incentivos y la gestión tecnológica” (Orozco Acosta, Ortiz-Ospino, Padilla-Suárez, & Pizarro Gutiérrez, 2021, p. 102). Y concluyen que:

Se resalta el evento de que los tres ejes en los que deben fundamentarse el sistema de gestión del conocimiento (GC) en la entidad pública del sector transporte son la planeación estratégica (PE), el manejo de información (MI) y la comunicación e incentivos (CI). Esto

indica que la gestión tecnológica (GT) no está ligada según las percepciones de los encuestados a los demás factores, lo que limita la GC organizacional que redundan en indicadores de gestión poco eficientes en la prestación de los servicios a los ciudadanos. Sin embargo, se constituye una oportunidad de mejora para la efectiva ejecución futura de los procesos. En referencia a la condición relacionada con el manejo de información, es relevante para las empresas del sector público reconocer a las personas o equipos que proponen nuevas ideas o generan nuevo conocimiento. (Orozco Acosta, Ortiz Ospino, Padilla Suárez, & Pizarro Gutiérrez, 2021, p. 108)

En 2021, también tuvo lugar el estudio adelantado por Granados Rodríguez (2021) frente a las herramientas de medición de la gestión pública en Colombia, en el que a través de 216 cuestionarios que se realizaron en diferentes sectores administrativos públicos, encontró que la aplicación del Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG) contribuye a la medición de logros de las entidades y promueve la relación de Estado-ciudadano, no obstante reconoce la necesidad de conocer su pertinencia en entidades territoriales y departamentales.

No obstante, Lugo Cobos, Lugo Mondragón, Suárez Yate, y Peña Guarín (2020) estudiaron la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa, en la que concluyó que la estrategia es poco efectiva debido a la alta rotación de personal, por razones de retiro, ascensos y traslados frecuentes, por lo que insta a que se implementen mecanismos de conocimiento y además “incentiven en los funcionarios su capacidad para ser difusores de los conocimientos adquiridos, y desarrollen hábitos para el intercambio del conocimiento” (Lugo Cobos, Lugo Mondragón, Suárez Yate, & Peña Guarín, 2020, p. 6).

Para concluir lo anterior, el análisis del marco teórico y el estado del arte permitió identificar, por un lado, la importancia que tienen las diferentes corrientes que surgieron en la década de 1980 como respuesta a la transformación del estado, la administración pública y la cultura administrativa, enfocada a un sector público orientado a resultados. Dicha reinención estaba asociada a disminuir niveles jerárquicos y burocracia, a la descentralización, y la implementación de mecanismos de mercado para mejorar la eficiencia del gobierno, promoviendo una gestión más eficiente y transparente. Por otro lado, se evidenció el contraste entre la NGP y P-NGP debido a que la segunda, tiene un enfoque más colaborativo que de mercado, donde se incorpora la participación del ciudadano y colaboración con el sector privado. Así mismo, durante este acápite se pudieron identificar los diferentes modelos de gestión de conocimiento que promueven una organización basada en las experiencias y habilidades de los servidores, contemplando al capital humano como el recurso más importante en la gestión pública. Dichos modelos, sirven como guía para reconocer los posibles vacíos en términos de transferencia de conocimiento, como también, la necesidad de un enfoque integrado que combine la gestión del talento humano con la gestión del conocimiento para asegurar una transferencia efectiva de conocimientos durante la fase de retiro de los empleados. Aunque se han abordado ampliamente temas como la NGP y la GpR, la transferencia de conocimiento en el sector público sigue siendo un asunto con vacíos considerables, especialmente en términos de estudios empíricos que validen las teorías y modelos estudiados. Metodológicamente, la tendencia ha sido hacia enfoques cualitativos, lo que indica una necesidad de diversificar las metodologías para obtener una visión más completa del fenómeno.

Conforme a los estudios expuestos de la transferencia de conocimiento en el sector público, se resalta la importancia de desarrollar estrategias efectivas para preservar el conocimiento dentro de las organizaciones. Calderón (2020) identificó que solo el 31% de los empleados logran transferir conocimiento de manera efectiva, mientras que Valencia (2020) señaló la necesidad urgente de implementar planes de transferencia de conocimiento en la FGN. Jurado Zambrano y Valencia Upegui (2021) destacaron que, aunque hay avances en la gestión del conocimiento, persisten dificultades en la transferencia efectiva entre servidores.

En términos prácticos, es evidente que las entidades públicas deben desarrollar estrategias específicas para la transferencia de conocimiento, contemplando al componente de retiro como una de las principales causas de la fuga de información, considerando la importancia tanto del conocimiento tácito como explícito. Este trabajo no solo contribuye teóricamente al campo de la administración pública al analizar modelos de gestión y su aplicación, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la continuidad de los procesos institucionales en la FGN.

La investigación futura puede enfocarse en la implementación y evaluación de estas estrategias en entornos reales, así como en la creación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento. La combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas permite un análisis más robusto y contribuye a cerrar los vacíos existentes en la literatura sobre la transferencia de conocimiento en el sector público.

Con base en lo anterior, se puede determinar que la Gestión del Conocimiento es una disciplina poco explorada e investigada en entidades públicas colombianas; los estudios consultados no se enfocan exclusivamente en la transferencia de conocimiento por motivos de

retiro o desvinculación laboral, por lo que el presente trabajo pretende aportar a dichas labores investigativas y académicas desde el ámbito del retiro de los servidores.

Capítulo 3: El componente de retiro en la Fiscalía en el marco del modelo de gestión estratégica del talento humano 2020-2024 y MIPG

Para el caso colombiano, la Carta Política del 91 marcó el punto de partida de las transformaciones en la organización de la administración pública; se enmarcó la configuración de un Estado Social de Derecho, mecanismos de participación ciudadana, la administración de la justicia, la descentralización territorial y sus niveles administrativos, entre otros, que requirieron en materia de gestión, un proceso paulatino que permitiera implementar un Estado eficaz, eficiente y con un modelo que encajara con las transformaciones sociales y políticas que se manifestaron en la constituyente.

Para destacar algunos de esos cambios, vale la pena mencionar la reorganización de entes públicos como la Presidencia de la República, Ministerios, entidades administrativas de seguridad y de la función pública que resultaron de casi 70 decretos sancionados en el gobierno de César Gaviria Trujillo. Así mismo, el manejo presupuestal que se implementó con la (Ley 344 de 1996) que buscó la disminución del erario y la optimización de los recursos (Eslava, 2010) y también sancionó leyes que dispusieron los lineamientos de la organización administrativa:

En 1998 se sanciona la Ley 489 “por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”. Esta

ley regula “el ejercicio de la función administrativa, determina su estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública”. Este objetivo se expresa en cuatro grandes temas: la función administrativa, las políticas administrativas, la estructura y la organización de la administración pública y el concepto de administración pública. Cada uno de ellos recoge temas puntuales de la forma y mecanismos en los que se organiza lo público, desde entonces, lo consignado en esta ley enmarca la función de la administración pública nacional. (Eslava, 2010, p. 82).

Esta ley es un referente importante, a nivel de reformas administrativas, se instauraron los principios propios sobre delegación y desconcentración, participación, control interno, que serían materializados en la capacidad administrativa, en el manejo de los recursos humanos técnicos y financieros de las entidades y en los ajustes a la organización interna de las entidades, relacionadas con la distribución de competencias de las dependencias o con la supresión, fusión o creación de unidades administrativas fundamentadas en la simplificación de los procedimientos identificados y en la racionalización del trabajo (Ley 489 de 1998).

Posteriormente, se reglamentó el Sistema de Desarrollo Administrativo por medio del (Decreto 3622 de 2005), que tenía por objeto implementar aquellas políticas públicas que orientarán los procesos de administración a nivel de gestión organizacional y funcional de la administración pública, para que las administraciones territoriales lograrán tener instituciones fortalecidas en materia de gobernabilidad y legitimidad. Por ejemplo, en el artículo 7 formuló políticas de reorganización:

Los rediseños organizacionales. Dirigidos a diseñar organizaciones modernas, flexibles y abiertas al entorno, orientadas hacia la funcionalidad y modernización de las estructuras administrativas y racionalización de las plantas de personal con miras a desarrollar sus objetivos y funciones dentro de un marco de austeridad y eficiencia, que promueva la cultura del trabajo en equipo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado Comunitario (Decreto 3622 de 2005).

En esa misma vía, el (Decreto 2482 de 2012) implementó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como herramienta de articulación y planeación de las entidades sometidas a su ámbito de aplicación; aquí, particularmente, destaca la Gestión del Talento Humano como una política de desarrollo administrativo orientada a:

Cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes (Parra Benítez, 2013, p. 132).

Teniendo en cuenta el marco general del modelo integrado de planeación y gestión actualizado en el 2023, se configuró al modelo como una herramienta para hacer más eficiente a la función pública, a través de entidades públicas sólidas, centradas en el cumplimiento de sus objetivos. Todo esto, con el fin de dar respuesta oportuna a los requerimientos de la ciudadanía y

atender debidamente sus expectativas. Es por esto que “MIPG es reflejo del compromiso que deben tener todos los servidores públicos con los ciudadanos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023a, p. 5). En ese sentido, según la Función Pública, MIPG es un marco de referencia para la gestión de las entidades y organismos públicos para generar resultados en atención a los planes de desarrollo de los gobiernos y resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos de manera íntegra y con calidad en el servicio prestado.

Bajo este referente, dicho modelo brinda estrategias basadas en el fortalecimiento del talento humano, una cultura organizacional fundada en la información, la simplificación de operaciones y trámites para generar un servicio óptimo, todo esto, permitiría a las entidades públicas cumplir sus objetivos y resolver los requerimientos de los ciudadanos, siendo estos los principales actores en la cadena de valor de las organizaciones.

El Modelo parte de una visión múltiple de la gestión organizacional, que incluye dimensiones claves que a su vez agrupan un conjunto de políticas, prácticas, elementos o instrumentos con un propósito común, generales a todo proceso de gestión, pero adaptables a cualquier entidad pública, y que, puestas en práctica de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG opere. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023a, p. 23).

Conforme a lo anterior, en esta investigación se tuvo en cuenta la Dimensión 1 de MIPG correspondiente al Talento Humano, articulada con la Dimensión 6 correspondiente a Gestión de Conocimiento e Innovación. Según el Manual Operativo de MIPG (2023), el Talento Humano es

considerado como lo más importante en las organizaciones, ya que de allí depende el éxito en la gestión y alcanzar los resultados en pro de las necesidades de los ciudadanos.

El propósito de esta dimensión es ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023b, p. 17)

Así mismo, cabe mencionar que en el desarrollo de esta Dimensión se tienen en cuenta los lineamientos de las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad. La primera, permite que las entidades cuenten con un talento humano idóneo y capacitado que contribuya al cumplimiento de la misión institucional y los fines del estado. Así mismo exige la alineación de las prácticas del talento humano con los objetivos y el fin último de la entidad (Departamento de la Función Pública, 2023b). Por otro lado, la política de integridad “busca la coherencia de los servidores públicos y entidades en el cumplimiento de la promesa que hace al Estado a la ciudadanía para garantizar el interés general en el servicio público” (EVA, Función Pública, s.f., párr. 1). Para garantizar esta política se tienen en cuenta dos instrumentos como son el código de integridad en el servicio público y la gestión de conflictos de intereses.

Sin embargo, para esta investigación se tomó como referente la primera política, la Gestión Estratégica del Talento Humano, ya que ésta permite obtener el diagnóstico de la gestión de las entidades en temas de talento humano evaluando cada una de las fases del ciclo de vida del servidor público. En ese sentido, a continuación, se relacionan las etapas para la implementación de esta política.

Figura 2

Etapas de la Implementación de la Política Gestión Estratégica del Talento Humano



Nota. La figura ilustra las etapas de la política de gestión estratégica del talento humano y sus características más relevantes de acuerdo con MIPG. Fuente: elaboración propia.

Conforme a lo anterior, se considera que para una efectiva implementación de la política GETH, las entidades deben contar con la información sobre su talento humano, realizar un diagnóstico de su gestión bajo la aplicación de la matriz GETH, a partir de los resultados obtenidos

de la matriz se diseñan acciones para mejorar, se implementan dichas acciones y al final se evalúan para hacer un seguimiento mediante un instrumento diseñado por la Función Pública, llamado FURAG.

Cabe resaltar que según el manual operativo de MIPG (2023), la etapa de autodiagnóstico es fundamental para que las entidades tengan un panorama en tiempo real del estado de la gestión que adelantan en materia de la política del talento humano, para esto, la Función Pública creó la Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano, una herramienta para saber el grado de madurez en los diferentes componentes y subsistemas del proceso de gestión del talento humano, basada en variables agrupadas en las categorías de la GETH, el ciclo PHVA y el ciclo de vida del servidor público. En ese sentido, la entidad deberá analizar cada variable y autoevaluar su nivel de madurez con un puntaje de 0 a 100.

Así mismo, una vez la matriz arroje los resultados, la entidad puede ubicarse en uno de los tres niveles de madurez identificados: Básico Operativo, Transformación o Consolidación y con base en ello, la entidad debe fortalecer las buenas prácticas y proponer acciones de mejora en los temas en los que se encuentra en nivel básico o Transformación (MIPG, Función Pública, s.f.).

Así las cosas, esta investigación se basó en el autodiagnóstico de la gestión del Talento Humano de la Fiscalía, realizado en el año 2021 por el grupo de Sistema de Gestión Integral de la Subdirección de Talento Humano, bajo el acompañamiento de la Dirección de Planeación y Estrategia Institucional, mediante la aplicación de la Matriz de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH). Conforme a esto, el resultado final del auto diagnóstico fue de 61,9 puntos, que según MIPG y las instrucciones de la Matriz de GETH, corresponde al nivel 4 en la

escala grado de madurez y sitúa a la Gestión del Talento Humano de la FGN en un nivel de transformación, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 1

Grados de madurez de la matriz GETH 2021 de la Fiscalía

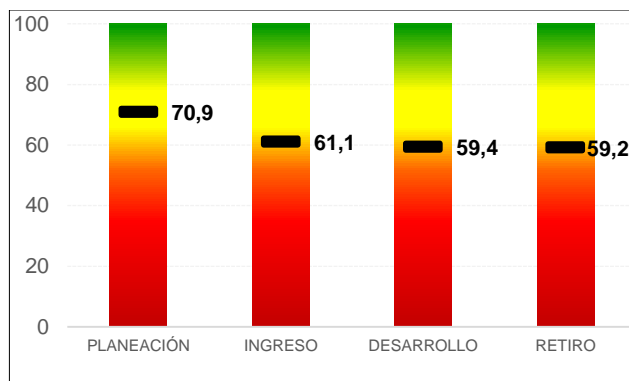
Puntaje	Nivel	Nombre Nivel
0 - 20	1	Nivel Básico Operativo Bajo
21 - 40	2	Nivel Básico Operativo Medio
41 - 60	3	Nivel Básico Operativo Alto
61 - 80	4	Nivel Transformación
81 - 100	5	Nivel Consolidación

Nota. La tabla relaciona los grados de madurez del diagnóstico de la gestión del talento humano según MIPG del documento modelo estratégico de gestión del talento humano de la Fiscalía 2020 -2024.

Cabe resaltar que la matriz de autodiagnóstico aplicada en 2021 en la FGN arrojó resultados por cada fase del ciclo de vida del talento humano. Con base en los resultados reportados, llamó la atención que el componente de retiro fue el que tuvo menor puntaje, con una calificación de 59,2 y por esto, la presente investigación centró su análisis en esta fase, correspondiente a la última del ciclo de vida laboral del talento humano. A continuación, se ilustra el resultado:

Figura 3

Resultados de la Matriz GETH 2021 de la Fiscalía



Nota. La figura 3 relaciona los resultados obtenidos por cada componente de la gestión del talento humano en la Fiscalía en el año 2021. Fuente: Modelo estratégico de gestión del talento humano (MEGTH) de la Fiscalía 2020 -2024.

El retiro en términos estratégicos de la Fiscalía General de la Nación

El tema que se desarrolló a continuación, hace referencia al primer objetivo estratégico de esta investigación, correspondiente a la descripción del componente de retiro de la FGN, teniendo en cuenta su Modelo Estratégico de Gestión de Talento Humano 2020-2024 y la Dimensión 1 del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con el fin de evidenciar la falta de protocolos previos en materia de transferencia de conocimientos en la fase de retiro del ciclo de vida del talento humano.

Para contextualizar al lector, la FGN se creó bajo la Constitución Política de Colombia de 1991 y empezó a operar el 1 de julio de 1992 en función de la Rama Judicial, cuenta con autonomía administrativa y presupuestal, se encarga de la búsqueda y persecución de los delitos en contra de los bienes jurídicos tutelados por el estado colombiano. En términos estructurales, según el Decreto Ley 016 de 2014 modificado por el Decreto 898 del 29 de mayo de 2017 se determina la estructura

de la Fiscalía, comprendida por las áreas misionales y administrativas. Así mismo, conforme al Decreto Ley 17 del 9 de enero de 2014, emitido por el presidente de la República “se definen los niveles jerárquicos, se modifica la nomenclatura, se establecen las equivalencias y los requisitos generales para los empleos de la Fiscalía General de la Nación” (Decreto 17 de 2014). La planta de personal de la Fiscalía está conformada por los siguientes niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

Esta investigación se desarrolló a partir de los lineamientos de un área específica en la Fiscalía denominada la Subdirección de Talento Humano, la cual se organizó internamente mediante la Resolución No. 0-0783 del 7 de abril de 2014, bajo tres Departamentos: el Departamento de Administración de Personal, conformado por los Grupos de Gestión de Personal, Nómina y de la Información. El Departamento de Bienestar y Salud Ocupacional, conformado por los Grupos de Gestión del Bienestar y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Finalmente, el Departamento de Formación y Desarrollo. En ese sentido, se focalizó el Grupo de Gestión de Personal, para describir el componente de retiro del ciclo de vida del talento humano en la Entidad.

El proceso de Talento Humano en la FGN, se encuentra documentado a través de guías, manuales y procedimientos, los cuales se encuentran de manera digital en la plataforma del Sistema de Gestión Integral, allí se encontró la guía retiros del servicio FGN- AP01-G-14 que establece los lineamientos y determina las acciones a seguir de acuerdo con las diferentes causales de retiro definitivo del servicio en la entidad. El documento se divide en objetivo, alcance, definiciones y siglas con relación al retiro, el marco legal, el desarrollo del procedimiento de retiro,

aspectos generales y revisión y aprobación. El marco legal, hace relación al Decreto Ley 020 del 9 de enero de 2014 y la Resolución No. 0-0191 del 23 de enero de 2017.

El Decreto Ley 020 del 9 de enero de 2014, en el capítulo XII, menciona 14 causales de retiro del servicio, sin embargo, en la guía de la Fiscalía se determinan y explican 3 de ellas. Según el Decreto, las causales corresponden a: Artículo 97. Renuncia regularmente aceptada; cuando el servidor por decisión propia presenta por escrito separarse del servicio, es irrevocable y su aceptación no podrá ser posterior a 30 días calendario una vez se haya presentado. Así mismo, si pasado este tiempo no se ha aceptado por escrito su aceptación, el servidor tiene derecho a retirarse sin incurrir en faltas como abandono de cargo.

Por otro lado, el Artículo 102. Retiro por haber obtenido la pensión de invalidez, jubilación o vejez; cuando el servidor es notificado del reconocimiento de la pensión por uno de estos motivos, y debe ser retirado del servicio por la Entidad e incluirlo en la nómina de pensionados. Una vez el servidor sea notificado, debe comunicarlo a la Subdirección de Talento Humano o quién haga sus veces dentro de los 15 días siguientes. Finalmente, el Artículo 105. Edad de retiro forzoso; cuando el servidor cumple la edad de retiro por ley y haya obtenido los derechos de jubilación o vejez, se incluye en la nómina de pensionados, con excepción del Fiscal General de la Nación (Decreto 020 de 2014).

La Resolución No. 0-0191 del 23 de enero de 2017, “por medio de la cual se asignan y delegan algunas funciones para la administración y gestión del talento humano, y se dictan otras disposiciones”, determina las facultades en torno a la toma de decisiones del nivel Directivo y la expedición de los actos administrativos de las situaciones administrativas de los servidores de la

entidad, como es el caso del retiro, y a su vez, “en el Artículo 1. Literal a. aceptación de renunciaciones. Y el Artículo 4. Numeral 2. Aceptar las renunciaciones de todos los servidores de la entidad, con excepción del Fiscal General de la Nación y los servidores señalados en el artículo 1° del citado acto administrativo” (Fiscalía General de la Nación, 2017).

Así mismo, en la guía se encontró el desarrollo del trámite administrativo que se debe hacer en la Subdirección de Talento Humano o quien haga sus veces cuando se presenta una de las causales de retiro, dividido por actividades, la actividad cuenta con una breve descripción, un responsable a cargo de su ejecución, el registro dónde se realiza la actividad, ya sea digital o físico. Dicho desarrollo conlleva 6 pasos, correspondientes a 1. Recibir la solicitud de renuncia o retiro y verificar que cumpla los requisitos del Decreto 020 de 2014 y los expuestos en la guía. 2. Proyectar e imprimir las resoluciones de aceptación de renuncia, retiro forzoso, vacancia por muerte y pensión por invalidez. 3. Recibir y escanear el acto administrativo que debe estar numerado y firmado para ser comunicado a través de correo electrónico a la Subdirección de Talento Humano. 4. Imprimir la resolución y comunicar al servidor retirado y al jefe donde se encontraba adscrito. 5. Registrar la novedad de retiro en el sistema de información, para ser incluido en las novedades de nómina. 6. Enviar la documentación como soporte al grupo de historias laborales donde reposa el archivo físico de las hojas de vida de los servidores y ex servidores.

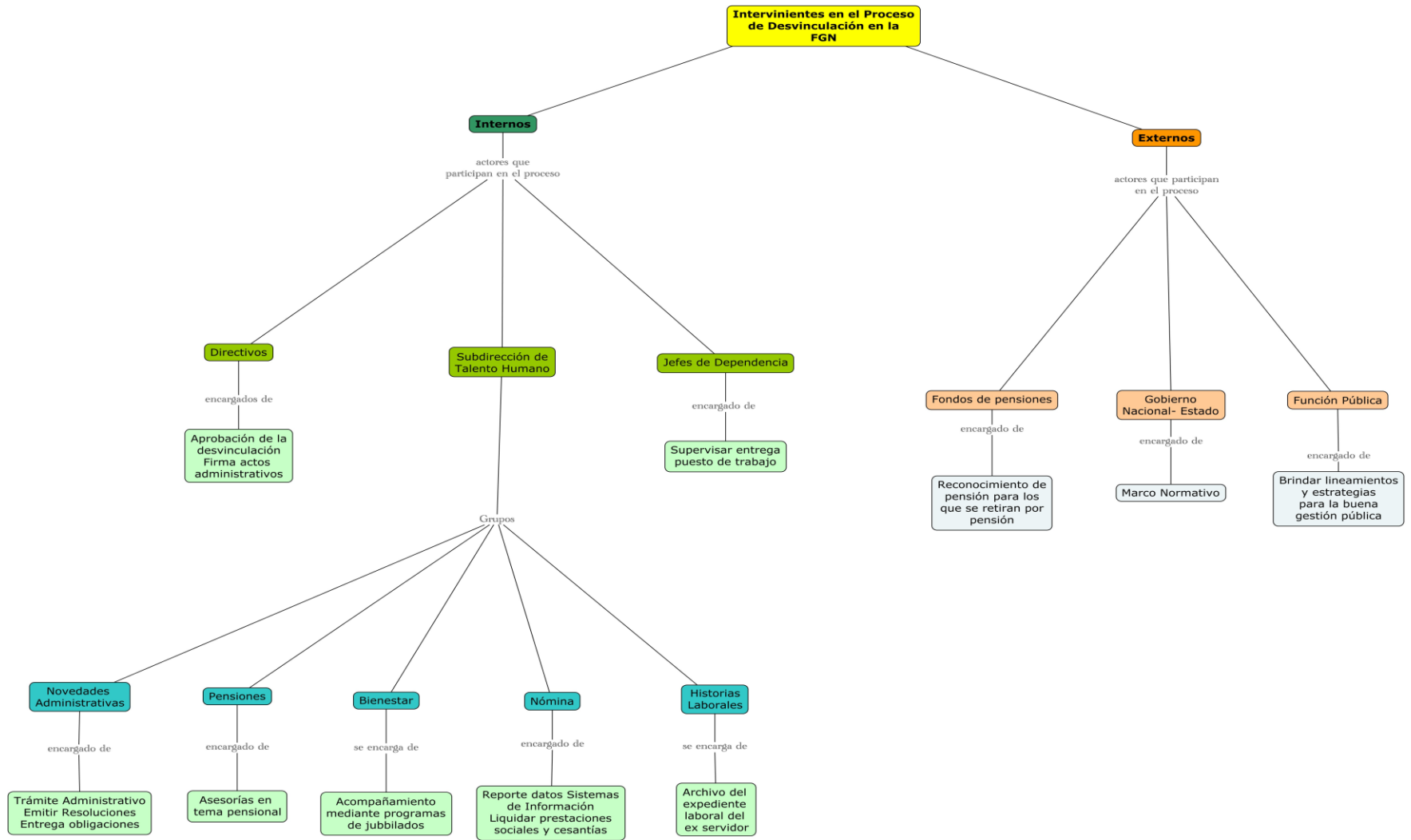
Finalmente, la guía menciona 6 aspectos generales que se deben tener en cuenta en temas del retiro del servicio, diferentes a los pasos mencionados anteriormente. Dichos aspectos corresponden a ¿cómo deben presentar la carta de renuncia los servidores que decidan retirarse?, la competencia de ¿quién acepta la renuncia?, los términos y ¿cómo se realiza el proceso en caso de fallecimiento?

La gestión del proceso de retiro en la Fiscalía involucra una serie de intervinientes internos y externos que garantizan su correcta ejecución. A nivel interno, los directivos son responsables de aprobar la desvinculación y firmar los actos administrativos correspondientes. La Subdirección de Talento Humano, específicamente el Departamento de Administración de Personal, desempeña un papel clave, coordinando el proceso mediante grupos especializados como Novedades Administrativas, Pensiones, Bienestar, Nómina e Historias Laborales. Cada grupo tiene funciones específicas, como el manejo de trámites administrativos, asesoría sobre pensiones, acompañamiento a los servidores en su retiro, liquidación de prestaciones y la organización de los archivos laborales. Además, los jefes de dependencia son responsables de la entrega del puesto de trabajo y la carga laboral. Por otro lado, los intervinientes externos incluyen a los fondos de pensiones, encargados del reconocimiento de pensión, el Gobierno Nacional, que establece el marco normativo, y la Función Pública, que proporciona guías y estrategias para una gestión pública eficiente.

El siguiente mapa mental ilustra las relaciones y responsabilidades de cada actor en el proceso de retiro en la Fiscalía:

Figura 4

Mapa mental intervinientes proceso de desvinculación en la FGN



Nota. Elaboración propia, la figura relaciona los intervinientes del proceso de retiro en la FGN

Por otro lado, existe el Modelo Estratégico de Gestión del Talento Humano 2020 – 2024, una estrategia que le permite a la entidad contar con una herramienta que les proporcione a los servidores una guía durante su permanencia en la Fiscalía. En ese sentido, se tuvo en cuenta el análisis de las fases del ciclo de vida laboral, correspondiente al retiro. Del mismo modo, el modelo está articulado con la gestión del conocimiento e innovación para una mejor gestión del talento humano en la entidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos, según el Direccionamiento Estratégico 2020-2024.

Es importante señalar, que para la formulación del modelo del Talento Humano de la Fiscalía se tuvo en cuenta los elementos de planeación estratégica, políticas laborales y de empleo público. Así mismo, para su implementación se incluyeron componentes y herramientas para el autodiagnóstico de la gestión del talento Humano y el infograma matriz de gestión estratégica de talento humano creada por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Así mismo, el modelo tuvo en cuenta las cinco etapas del ciclo de mejora continua correspondientes a Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) (Fiscalía General de la Nación, 2020a).

De acuerdo a esto, el documento del modelo está dividido por la introducción, donde se relacionan los marcos legal, conceptual e institucional, como también la caracterización del talento humano en la fiscalía, entre otras, las denominaciones de los cargos. También se encuentra definido el objetivo general, que es establecer un modelo estratégico de gestión del talento humano, con el fin de lograr los objetivos institucionales mediante el desarrollo y seguimiento de las fases del ciclo de vida laboral, allí se encuentran definidos los objetivos específicos y el alcance del modelo, el cual inicia con el diagnóstico y finaliza con el seguimiento de los planes definidos. Conforme a esto, se realizó el diagnóstico de la gestión y se determinaron las rutas de creación de

valor, es decir las acciones para mejorar los resultados obtenidos y al final se describió cómo opera el modelo en la Fiscalía General de la Nación.

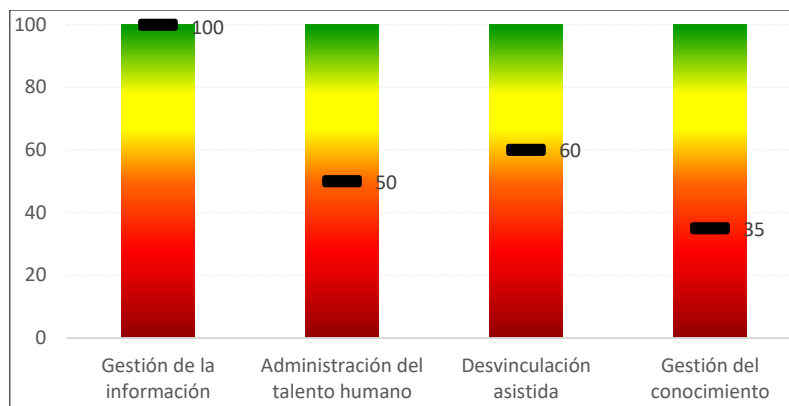
Teniendo en cuenta el diagnóstico, se evidenció una calificación de 59,2 puntos en la fase de retiro. El modelo indica que la entidad desarrolla actividades para promover un plan de retiro para los servidores, con el fin de contar con una herramienta que oriente y apoye las diferentes etapas que confronta el servidor al finalizar su vida laboral, ya que impactan también su entorno social y familiar. De igual modo, dice que la entidad incluye para esta fase capacitaciones a los servidores con el fin de que puedan desenvolverse en nuevos escenarios productivos, sociales y familiares. Por otro lado, cuenta con programas de reconocimiento por el servicio prestado en la entidad (Fiscalía General de la Nación, 2021).

Así mismo, en el autodiagnóstico se puede evidenciar los puntajes por cada componente de la fase de retiro, es decir las actividades que conllevan a dar fin a la trayectoria laboral de un servidor en la entidad, como también contar con el registro y control de las cifras del personal retirado o próximo a desvincularse. Aquí se relacionan todos los programas asociados con los retirados y los mecanismos para transferir el conocimiento a los servidores que continúan vinculados en la entidad.

De acuerdo con el autodiagnóstico según el consolidado en Excel de la matriz GETH (Fiscalía General de la Nación, 2021), los resultados fueron los siguientes:

Figura 5

Resultados por componentes Matriz GETH 2020- 2024 de la Fiscalía



Fuente: La figura 5 relaciona los resultados por cada categoría del componente de retiro según MIPG. Fuente: modelo estratégico de gestión del talento humano (MEGTH) de la Fiscalía 2020 -2024.

En la categoría gestión de la información, la calificación fue de 100 y evaluó “contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro” (Fiscalía General de la Nación, 2021).

En la categoría de Administración del Talento Humano, la calificación fue de 50, era sobre “Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad” y “Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan estratégico del talento humano” (Fiscalía General de la Nación, 2021). En ese sentido, con el puntaje que arrojó la evaluación y según la matriz, se hacen entrevistas de retiro aleatorias a algunos ex servidores, y se realizan informes sobre las razones de retiro de los servidores públicos, pero no existe un análisis que genere insumos para el plan de prevención. El documento señaló que no se realizaron la totalidad de entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.

La categoría de desvinculación asistida, el puntaje fue de 60 puntos, lo que refiere a:

“Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan” y “Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un Plan de Desvinculación Asistida (Fiscalía General de la Nación, 2021).

De acuerdo con lo anterior y el resultado de la matriz GETH, según el documento “la entidad ha realizado algunas actividades de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan, como también, la entidad ha realizado algunas actividades de desvinculación asistida” (Fiscalía General de la Nación, 2021). Así mismo, la entidad cuenta con la Guía Programa de Preparación para la Jubilación, código FGN-AP01-G-16, que establece los lineamientos de los servidores en condición de prejubilado que cuenten con elementos que le permitan continuar con su nuevo ciclo de vida, a través de sensibilización, formación y recreación, entre otros espacios de reflexión para fortalecer su proyecto de vida (Fiscalía General de la Nación, 2024a).

La guía se desarrolla mediante la aplicación las fases de la identificación de la población objeto, la divulgación de las actividades a realizar, la ejecución de dichas actividades, el cierre, la evaluación y seguimiento para los programas a cargo del Departamento de Bienestar como lo es el programa de preparación para la jubilación e incentivo de pensión de vejez.

En ese sentido, la categoría de gestión del conocimiento obtuvo una calificación de 35 puntos y refiere “contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados”. (Fiscalía General de la Nación, 2021). Y según la calificación de la matriz GETH, la entidad ha analizado la viabilidad de implementar mecanismos para gestionar el conocimiento que dejan los servidores que se desvinculan:

La entidad no cuenta totalmente con mecanismos para transferir conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados. En la actualidad solo algunas dependencias han identificado personal próximo a pensionarse, cuyos conocimientos necesariamente deben ser transmitidos antes de su retiro, con el fin de no obstaculizar la administración de justicia. Tal es el caso de la Dirección del Cuerpo Técnico de Investigación CTI, que ha estudiado la viabilidad de gestionar el conocimiento de los peritos para lo que se han venido articulando con la Dirección de Altos Estudios (Fiscalía General de la Nación, 2020a, p. 20).

Otra de las evidencias que se encontraron fue el documento del contexto estratégico de la Fiscalía 2020-2024, elaborado mediante una matriz DOFA, para la construcción del Direccionamiento Estratégico 2020-2024. Cabe resaltar que una de las debilidades que arrojó esta matriz fue “deficiencias en la transferencia de conocimientos especializados que poseen los servidores próximos a pensionarse” (Dirección de planeación y desarrollo-Fiscalía, contexto estratégico, 2021, p. 3). En ese sentido, se creó el objetivo estratégico número 4 del Direccionamiento Estratégico, correspondiente al fortalecimiento de la en infraestructura, tecnología y equipo humano en la entidad.

En ese sentido, se planteó el desarrollo de las capacidades y bienestar de los colaboradores, mediante el manejo estratégico del talento humano y por ende, promueve el modelo estratégico de gestión del talento humano, y relacionó las medidas adicionales de gestión del talento humano en caso de presentarse un confinamiento, y allí resaltaron la creación de un “semillero de nuevos fiscales, como consecuencia del proceso de retiro de más de 7.000 funcionarios que cumplen requisitos para pensionarse. Este semillero buscará formar a los nuevos servidores, con el fin de generar un equipo altamente calificado” (Fiscalía General de la Nación, 2020b, p. 45).

Conforme a lo anterior, la entidad cuenta con el Plan Institucional de Formación y Capacitación (PIFC) que se desarrolla cada año bajo la Dirección de Altos Estudios (DAE). Según Fiscalía General de la Nación (2022):

El PIFC es un documento de referencia que despliega la estrategia pedagógica institucional para abordar las necesidades formativas de los servidores y contiene las líneas de formación y capacitación sobre las cuales la DAE desarrollará su gestión lo largo del año y los cursos que dicta la DAE para crear conocimientos y competencias en los servidores de la entidad. (p. 4)

Según esto, para la elaboración del PIFC de 2022, se buscaba que este apoyara las estrategias institucionales planteadas en el objetivo 4 del Direccionamiento Estratégico, correspondientes a aportar desde la DAE la gestión del conocimiento, a través de la estrategia de semilleros bajo la metodología de mentoría, y así culminar el ciclo formativo de los servidores que aprobaron el curso de peritos en diferentes especialidades (Fiscalía General de la Nación, 2022). Cabe resaltar, que la DAE cuenta con una plataforma virtual (AVE) y esta ofrece “más de 18

cursos virtuales para la atención de las necesidades de capacitación de las áreas misionales y de apoyo a la gestión” (Fiscalía General de la Nación, 2023, p. 12). Esto, con el fin de fortalecer las competencias y habilidades para que los servidores se desenvuelvan ante los retos y desafíos de la gestión institucional y en el cumplimiento de la misión de la entidad. Finalmente, el (Fiscalía General de la Nación, 2023) continuó con el apoyo de la estrategia de semilleros en cuanto a los cursos de formación especializada para asistentes de fiscal y peritos. Y el PIFC 2024, planteó la importancia de complementar las acciones necesarias según el nuevo Direccionamiento Estratégico y mencionó la gestión en el desarrollo de actividades en cuanto a temas muy especializados como lo son los conocimientos de fiscales, asistentes de fiscal y policía judicial, sin resaltar o describir a profundidad la estrategia de semilleros, mentorías y gestión del conocimiento (Fiscalía General de la Nación, 2024b).

De acuerdo con el propósito de esta investigación, de analizar la transferencia de conocimiento específicamente durante la etapa de retiro en la Fiscalía, se pudo evidenciar que la Dirección de Planeación y Desarrollo elaboró un documento llamado “Modelo de Gestión de Conocimiento e Innovación” que permita disponer el conocimiento para todos en la entidad, mediante procesos culturales y de cambio que agrupen y enriquezcan la gestión de la Fiscalía. “El objetivo del modelo es gestionar el conocimiento clave para la misión de la entidad a través de la identificación, generación, recopilación, conservación y transmisión del conocimiento que permita mejorar la calidad del trabajo, el aprendizaje e incentivar la innovación” (Fiscalía General de la Nación, s.f., p. 5).

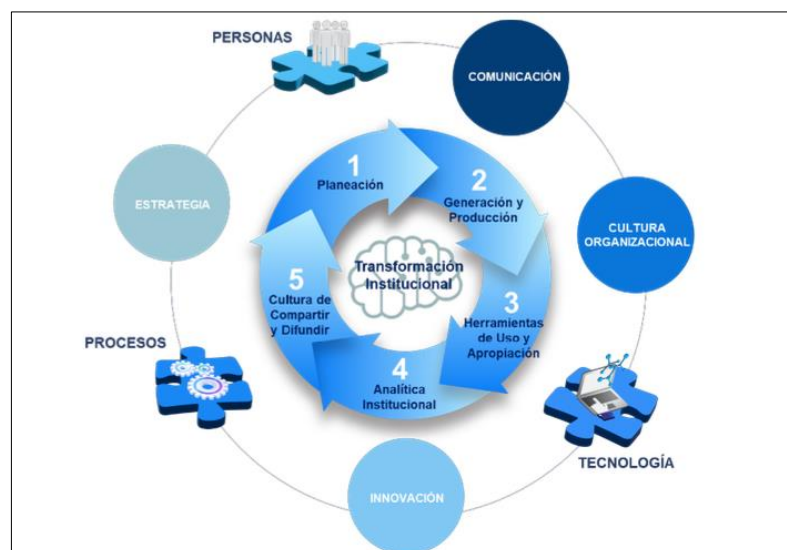
Dicho documento se dividió por el objetivo, el propósito del modelo y su alcance, para la realización de este se tuvo en cuenta los antecedentes, que sirvieron como base para construir la

estrategia que permitiera gestionar el conocimiento en la entidad. Cabe resaltar que, “en la Fiscalía los servidores trabajan con el conocimiento, muchas veces para generar nuevo conocimiento. De esta manera logran materializar la misión de la entidad: la investigación de los hechos punibles y el ejercicio de la acción penal” (Fiscalía General de la Nación, s.f., p. 9). Para esto, se tomaron 25 grupos focales y se hicieron 15 mesas de trabajo con el fin de entender la percepción de los servidores con la realidad en relación con la gestión del conocimiento e innovación. Como resultado de lo anterior, se obtuvo un diagnóstico de la Gestión del Conocimiento e Innovación, para así plantear las estrategias más considerables para el desarrollo del Modelo.

El modelo en la Fiscalía, se enfoca en la Transformación Organizacional y tiene a consideración 5 ejes:

Figura 6

Modelo de Gestión de Conocimiento de la Fiscalía



Nota. La figura muestra los 5 ejes del modelo de gestión de conocimiento e innovación de la Fiscalía, apoyados por los procesos, las personas y la tecnología para el logro de la transformación institucional. Fuente: (Fiscalía General de la Nación, s.f., p. 11)

Como se puede observar en la figura anterior, los ejes corresponden a la planeación; etapa donde se plantean las posibles estrategias para construir planes y actividades asociadas con el tema de la gestión de conocimiento. La generación y producción de conocimiento; contempla la identificación del conocimiento, generación y producción de nuevas maneras de realizar los diferentes trabajos en la entidad. Herramientas de uso y apropiación; se basa en todas las herramientas que permitan el acceso a la información, los repositorios existentes para poder así a través de dichas herramientas divulgar todo el contenido relacionado. La analítica institucional; correspondiente al análisis de la información y pueda ser base para la toma de decisiones del nivel directivo al interior de la entidad. Finalmente, la cultura de compartir y difundir; que hace parte de todos los espacios creados para la discusión, para la participación del talento humano en programas y proyectos relacionados con la gestión del conocimiento y la gestión adecuada de las diferentes herramientas de apropiación.

En el modelo se determinó la importancia de los diferentes roles como lo son las personas, los procesos y la tecnología. Como también los habilitadores de la gestión del conocimiento, como lo son; la estrategia, comunicación, innovación y cultura organizacional, los cuales permiten una mejora continua en el desarrollo del modelo y su articulación con los ejes. Cabe destacar, que durante la elaboración del modelo se identificaron 5 problemáticas más representativas y a partir de ellas se definieron retos institucionales para el cierre de dichas brechas. Dichas problemáticas son: desaprovechamiento de competencias y capacidades individuales, fuga de información

institucional, desarticulación interinstitucional, baja participación en cursos de formación y capacitación.

Adicionalmente, se creó el plan de acción para la implementación del modelo para desarrollar las actividades de los retos propuestos bajo las problemáticas mencionadas anteriormente de acuerdo con la relación de los ejes expuestos en el modelo. Así mismo, se identificaron unas barreras para la implementación del modelo, sobre todo por la falta de cultura y gestión del cambio, por la no aceptación por parte de talento humano, como también la falta de disponibilidad de recursos e infraestructura (Fiscalía General de la Nación, s.f.). Cabe mencionar también, la participación de la Dirección de Planeación como catalizador para esta gestión y la articulación del modelo con otros planes institucionales, como lo son; planes de acción y priorización, plan de bienestar, plan de gestión documental, plan estratégico de tecnologías de la información y plan institucional de formación y capacitación.

Es importante mencionar que, existe una formalidad en el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro o de traslado de dependencia por alguna novedad administrativa en la Fiscalía. La entidad cuenta con el Formato Certificación de Entrega de Obligaciones y Legalización de Bienes, con código FGN-AP01-F-02, en formato Excel para ser diligenciada con los datos del servidor, el motivo del traslado, y esto se legaliza mediante las firmas de cada jefe de área conforme a la entrega de pendientes y obligaciones por conceptos de: entrega cargo y carga laboral, bienes para funcionamiento del área y correspondencia asignada, cancelación de accesos sistemas de información-SI, del área asignada, según aplique, legalización bienes devolutivos asignados mediante inventario individualizado, préstamo de documentos del archivo central y bloqueo usuario ORFEO cuando aplique, legalización de comisiones y tiquetes aéreos, equipo de

cómputo, bloqueo de cuentas usuario (Red, Correo y Sistema de Información (SI), legalización accesos por traslado o retiro, entrega tarjeta y cancelación acceso parqueadero (grupo seguridad, infraestructura y personas), entrega de carné institucional por retiro definitivo o licencia especial no remunerada, declaración de bienes y rentas (SIGEP), saldos pendientes con la Fiscalía General de la Nación registrados a nivel contable y evaluación del desempeño laboral.

Finalmente, se evidenció que para los fiscales existe un formato especial para la entrega del despacho denominado Formato Informe Entrega de Despacho de Fiscal, con código FGN-MP02-F-125 en caso de retiro, traslado, reubicación, suspensión u otra situación administrativa. En este documento se debe diligenciar la cantidad de expedientes a cargo y la etapa en que se encuentran según el sistema penal oral acusatorio (SPOA), debe indicar los procesos bajo asignación especial por parte del despacho del Fiscal General de la Nación, los expedientes que tiene en préstamo, los procesos que tiene personas con medida de aseguramiento y los procesos relevantes o priorizados. Como también existe un espacio en el formato para que el fiscal informe de otros temas relevantes que deba transferir cuando entrega su despacho.

En conclusión, este capítulo describió con base al marco legal, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano de la Fiscalía, la estructura del retiro dentro de la entidad y el modelo de gestión de conocimiento adelantado por la Dirección de Planeación y Desarrollo, correspondientes a la Dimensión 1 y la Dimensión 6 de MIPG, subrayan la importancia de disponer de procedimientos bien documentados y estructurados para asegurar la continuidad de los procesos organizacionales. La Fiscalía, en este sentido, cuenta con un conjunto de documentos enfocados en el cumplimiento de las normativas establecidas.

Sin embargo, se identifican limitaciones en dichos instrumentos, particularmente en lo que respecta a la transferencia de conocimiento en la fase de retiro. Estos instrumentos tienden a ser generales y no abordan prácticas específicas que podrían potenciar la eficiencia y efectividad en la gestión del conocimiento. Como, por ejemplo, contar con procedimientos claros para que, antes de la salida de un servidor, este documente sus funciones, procedimientos clave, lecciones aprendidas y mejores prácticas en formatos estandarizados. Además, los resultados de la aplicación de la Matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano en 2021 mostraron un nivel de transformación en varias áreas; sin embargo, el componente de retiro presentó el puntaje más bajo.

Este resultado resalta la necesidad de mejorar los procesos de transferencia de conocimiento en esta fase para conservar el capital intelectual y asegurar la continuidad operativa, implementando sesiones de transferencia donde el empleado que va a retirarse comparta directamente el conocimiento con su sucesor y equipo de trabajo. Estas sesiones pueden grabarse para crear un repositorio de conocimientos accesible para todos.

Para profundizar en estos hallazgos, se realizaron entrevistas que contrastaron la teoría, los documentos sobre el proceso de retiro y la gestión interna en las Dependencias. Estas entrevistas revelaron discrepancias entre los referentes teóricos y las prácticas cotidianas en la entidad, subrayando la necesidad de implementar estrategias específicas que faciliten la transferencia de conocimientos críticos a quienes continúan en la organización.

Capítulo 4: La transferencia de conocimiento durante la etapa de retiro de un servidor en la Fiscalía y sus posibles vacíos

En el presente capítulo se examinó como desde el componente de retiro se materializa la gestión del conocimiento e innovación en la Fiscalía y ¿qué parámetros se utilizan para garantizar la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan vinculados? Conforme a esto, se realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de 10 servidores de la Fiscalía, con el propósito de evidenciar la realidad, es decir lo que ocurre en el día a día en la entidad y los procedimientos y documentos establecidos al interior de esta. En ese sentido, para la muestra se tuvo en cuenta que los servidores a entrevistar fueran en su mayoría jefes, o coordinadores de grupo ya que se requería de su experiencia como líderes, así mismo se tuvo en cuenta que su permanencia fuera por más de 2 años en la prestación del servicio en la entidad, así mismo, entre otras, que una persona que haya participado en uno de los programas planteados y mencionados en el capítulo anterior, correspondiente a la estrategia de semilleros y mentorías a cargo de la Dirección de Altos Estudios, apoyado por la Dirección de Planeación y Desarrollo. A continuación, se relaciona el resumen de las características principales de la muestra entrevistada:

Tabla 2

Características principales de la muestra entrevistada

	Entrevista No. 1	Entrevista No. 2	Entrevista No. 3	Entrevista No. 4	Entrevista No. 5	Entrevista No. 6	Entrevista No. 7	Entrevista No. 8	Entrevista No. 9	Entrevista No. 10
Años en la entidad	30	25	12	14	30	12	17	8	2	18
Cargo	Profesional Especializado II	Ex jefe DAP hoy Asesor III (E)	Profesional de Gestión III	Profesional Especializado II	Profesional de Gestión III	Técnico II	Profesional Investigador III	Profesional Experto I	ex Subdirectora Talento Humano hoy Fiscal	Profesional Experto I

	Entrevista No. 1	Entrevista No. 2	Entrevista No. 3	Entrevista No. 4	Entrevista No. 5	Entrevista No. 6	Entrevista No. 7	Entrevista No. 8	Entrevista No. 9	Entrevista No. 10
									Especializado	
Ubicación cargo actual	Subdirección de Talento Humano - DAP	Delegada Criminalidad Organizada	Subdirección de Talento Humano - DAP	Subdirección de Talento Humano - DB	Subdirección de Talento Humano - DAP	Subdirección de Talento Humano - DAP	CTI	Dirección de Altos Estudios	Dirección contra el Narcotráfico	Dirección de Planeación y Desarrollo
Líder - Experiencia	Grupo Deuda Presunta	Ex Jefe Departamento Administración de Personal	Grupo de Consolidación Novedades Administrativas y Vinculaciones Laborales	Grupo de Bienestar	Grupo de Pensiones	Participó en el programa de mentorías	Grupo Sistema de Gestión Integral	Grupo de Formadores - DAE	ex subdirectora de Talento Humano	Grupo Gestión del Cambio
Fecha de la entrevista	23 de mayo de 2024	24 de mayo de 2024	27 de mayo de 2024	28 de mayo de 2024	30 de mayo de 2024	31 de mayo de 2024	31 de mayo de 2024	6 de junio de 2024	5 de junio de 2024	10 de julio de 2024

Nota. Elaboración propia con datos tomados del perfil de los servidores entrevistados.

Según la tabla anterior, los servidores entrevistados tienen en promedio 17 años de experiencia en la entidad, el 50% trabaja actualmente en la Subdirección de Talento Humano y tienen conocimiento o están involucrados en el proceso de retiro, 2 servidoras hicieron parte de esta Subdirección para los años 2022 a 2024 que fue la jefe del Departamento de Administración de Personal (DAP) y la Subdirectora de Talento Humano (STH), esto, teniendo en cuenta que la entidad se encuentra en un proceso de transición por el cambio de Administración y las jefes que ahora asumen ese cargo están conociendo la entidad y planeando las nuevas estrategias encaminadas al Direccionamiento Estratégico 2024- 2026, que aún está en proceso de elaboración y no ha sido publicado.

De igual manera, se tuvo en cuenta que un entrevistado hiciera parte del proceso misional, y que tuviera experiencia en temas de calidad, conocido como el Sistema de Gestión Integral, así mismo se tomó para la muestra un servidor de la Dirección de Altos Estudios por ser la Dirección que adelanta las estrategias en cuanto a la formación y transferencia de conocimientos en la entidad y finalmente, un entrevistado que integrará la Dirección de Planeación y Desarrollo, que fue la

líder del grupo de cambio, quien participó y gestionó el modelo de gestión de conocimiento actual en la Fiscalía.

Así las cosas, a continuación, se examina ¿cómo desde el componente de retiro se materializa la gestión del conocimiento e innovación en la Fiscalía y qué parámetros se utilizan para garantizar la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan vinculados? Para esto, se realizaron 17 preguntas, teniendo en cuenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en temas de retiro y gestión de conocimiento.

Con respecto a la pregunta No. 1: ¿Puede por favor contextualizarnos sobre la experiencia que tiene de su cargo en la entidad? El 80% trabaja o han trabajado en la Subdirección de Talento Humano en temas como situaciones administrativas, carrera, nómina, entre otros, el 90% de ellos han sido jefes o líderes de grupos durante su permanencia en la Fiscalía, y el entrevistado No. 8 como se evidencia más adelante, se abstiene de responder algunas preguntas de la entrevista relacionadas con procedimientos ajenos a los que el maneja, como es el caso del retiro, ya que él hace parte de la Dirección de Altos Estudios y sus funciones están enfocadas en el desarrollo de cursos, formación académica e investigación y desarrollo del código de ética. En ese sentido, se realizaron otras preguntas para profundizar en la investigación en estos temas. Así mismo, se realizaron otras preguntas a la entrevistada No. 10, ya que fue quien lideró la elaboración del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Fiscalía.

Cabe resaltar que, la entrevistada No. 1, mencionó lo siguiente:

Los cargos no están asociados a las funciones que uno cumple en un momento determinado, entonces si bien mi cargo es profesional especializado II, ese cargo lo vengo desempeñando

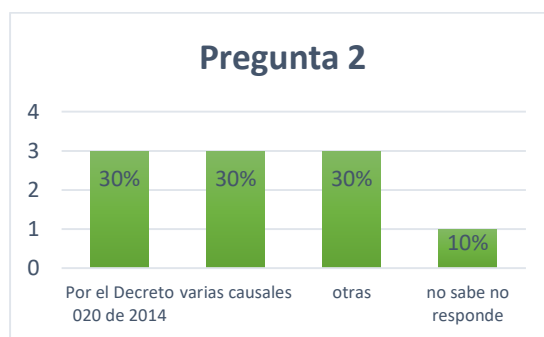
desde el año 2015 pero eh, durante el tiempo que he tenido ese cargo he desempeñado distintas funciones.

Conforme a esto, el factor limitante observado aquí es la falta de alineación entre las funciones y los perfiles profesionales de los servidores, lo que genera que el personal desempeñe tareas fuera de su especialidad. Esta desorganización en la asignación de funciones disminuye la efectividad y la calidad del trabajo, desaprovecha el conocimiento especializado y crea ambigüedad en roles y responsabilidades. Al no documentarse ni organizarse las tareas según el perfil, se obstaculiza la transferencia de conocimiento, ya que no se identifica con claridad qué información debe compartirse o preservarse. Para superar esta limitación, es pertinente establecer un sistema que asigne funciones según la especialidad profesional de cada empleado y documente los conocimientos asociados, garantizando así una transición más precisa y la continuidad en los procesos.

La pregunta No. 2 consistía en: ¿Cómo se realiza el retiro de un servidor en la entidad? Y los resultados se muestran a continuación:

Figura 7

Respuestas de la segunda pregunta de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la segunda pregunta de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a esto, se notó que el proceso de retiro en la Fiscalía carece de un consenso claro entre los entrevistados. El 30% indicó que el retiro se lleva a cabo conforme al Decreto 020 de 2014, mientras que otro 30% mencionó las causales de retiro estipuladas en dicho Decreto y referidas en la Guía de Retiros del Servicio FGN-AP01-G-14. Algunos entrevistados, como el No. 4, señalaron un procedimiento interno, sin especificar en qué consiste, mientras que otros entrevistados, como el No. 7, mencionaron programas de preparación para el retiro sin hacer referencia a un documento formal. Finalmente, el entrevistado No. 10 indicó que el retiro ocurre mediante la presentación de la renuncia y la entrega del puesto de trabajo. En conclusión, aunque el Decreto Ley 020 de 2014 establece 14 causales de retiro, los entrevistados manejan el tema de manera heterogénea, con variaciones en el conocimiento y la interpretación del proceso. Esto evidencia la falta de un lenguaje y comprensión comunes entre los servidores, incluso dentro de la Subdirección de Talento Humano, lo cual limita la claridad y uniformidad en la ejecución del proceso de retiro.

Con respecto a la pregunta No.3: ¿Qué se tiene en cuenta en el momento en que un servidor toma la decisión de retirarse? Las respuestas de los entrevistados fueron diversas. La mayoría indicó que el retiro suele ocurrir de forma voluntaria o al cumplir los requisitos de pensión. En estos casos, se considera la solicitud de retiro, la fecha deseada para la desvinculación y el tiempo de aviso previo, que es de tres meses, además del cumplimiento de las semanas necesarias, lo cual es gestionado principalmente por el grupo de pensiones. Algunos también mencionaron que cada

causal de retiro cuenta con su propio procedimiento y que la entrega del puesto de trabajo debe formalizarse mediante un formato de paz y salvos.

Este rango de respuestas evidencia una falta de consenso sobre los factores formales que deben considerarse en el proceso de retiro. La única referencia normativa clara mencionada fue la del entrevistado No. 9, quien citó el Decreto 020 de 2014. Esta variedad de perspectivas muestra una interpretación inconsistente del proceso, destacando la necesidad de un enfoque unificado en torno a los requisitos y procedimientos de retiro.

Con relación a la pregunta No.4: ¿Cuáles son los lineamientos para garantizar el retiro de un servidor en la entidad? Se muestra a continuación los resultados:

Figura 8

Respuestas de la cuarta pregunta de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la cuarta pregunta de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

Según las respuestas obtenidas, el 40% de los entrevistados indicó que los lineamientos para el retiro de un servidor en la entidad estaban basados en la normativa legal. Un 30% mencionó que estos lineamientos se encuentran en la guía de retiros del servicio, identificada como FGN-AP01-G-14 dentro del Sistema de Gestión Integral (SGI). El 20% de los encuestados no supo o prefirió no responder, y el entrevistado No. 10 señaló que solo se considera el tiempo necesario para presentar la renuncia con la debida antelación para asegurar el cumplimiento de los trámites administrativos.

Esto indica que, aunque existen lineamientos en las guías institucionales del SGI, especialmente en la guía de retiros del servicio, estos documentos se limitan a aspectos administrativos y normativos, como el Decreto 020 y sus causales de retiro, así como los tiempos requeridos para los trámites. Sin embargo, estas guías no abordan de manera específica la transferencia de conocimiento como parte del proceso de retiro, lo cual sería fundamental para preservar el capital intelectual de la entidad.

Conforme a la pregunta No. 5, si: ¿Existe alguna norma para garantizar el proceso de retiro de un servidor? ¿Cuál es y aplica en esta entidad?

Figura 9

Respuestas de la quinta pregunta de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la quinta pregunta de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

Se observó que el conocimiento sobre este tema está disperso entre los entrevistados. La entrevistada No. 9, quien fue subdirectora de Talento Humano, ofreció una respuesta más clara, pero no se percibe un lenguaje común entre los entrevistados. Aunque algunos mencionaron la guía de retiros y el Decreto 020, no todos reconocen la existencia de estos documentos en el Sistema de Gestión Integral (SGI) de la entidad. Esto demuestra que el acceso y conocimiento de estos documentos depende de las funciones y actividades diarias de cada servidor, lo cual implica que no todos los empleados, incluso aquellos en roles de gestión de talento humano, tienen el mismo nivel de familiaridad con las normativas aplicables.

De acuerdo con los resultados, el 50% de los entrevistados identificó el Decreto 020 de 2014 (artículos 96 al 112) como la norma que regula el proceso de retiro. Otro 20% se refirió a normas adicionales, como la Ley 1821 de 2016, que establece el retiro forzoso al cumplir los 70 años, y la Ley 797 de 2003 sobre pensión por invalidez, además de las normativas que aplican en caso de inhabilidades para el cargo. La entrevistada No. 3 mencionó la guía de retiro del servicio, mientras que la entrevistada No. 6 citó el Decreto 021 y la guía de novedades administrativas. Por

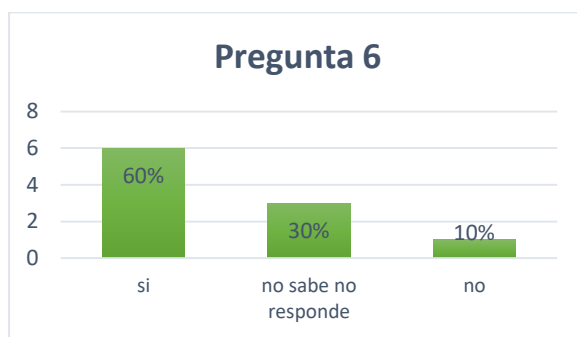
su parte, la entrevistada No. 10 aludió al Modelo de Gestión de Talento Humano, el cual está integrado con el Modelo de Gestión de Conocimiento, aunque señaló la falta de socialización de estos modelos a nivel institucional.

En conclusión, si bien existen normas y documentos como el Decreto 020 y diversas leyes aplicables al retiro, hay una notable falta de comunicación y coherencia en el entendimiento de estos entre los servidores, lo que da lugar a respuestas inconsistentes y revela la necesidad de una socialización más efectiva de las normativas y procedimientos de retiro en la entidad.

Por otro lado, con el fin de tener conocimiento de las cifras de retiro en la entidad, se realizó la pregunta No. 6: ¿La entidad cuenta con cifras de retiro de los servidores? ¿Esta información se analiza y categoriza?

Figura 10

Respuestas de la sexta pregunta de las entrevistas



Nota: La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la sexta pregunta de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta buscaba identificar si la entidad realiza un seguimiento cuantitativo del retiro de personal y si la información se analizaba. Aunque el 60% indicó que existen cifras de retiro, la falta de análisis evidencia un factor limitante como la ausencia de análisis estratégico de datos de retiro. Esto limita la capacidad de la entidad para anticipar y planificar la reposición de conocimiento y talentos clave. Si las cifras de retiro no se categorizan ni analizan en función de competencias críticas, la entidad no puede prever áreas vulnerables ni implementar estrategias de transferencia de conocimiento antes de las salidas. Una estrategia efectiva sería establecer un sistema de análisis de datos de retiro para identificar tendencias y definir intervenciones preventivas de capacitación o mentoría en áreas indicadas.

Con respecto a la pregunta No.7: ¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro? Con esta pregunta se esperaba conocer si la entidad obtiene retroalimentación directa de los servidores al retirarse para entender motivos y posibles áreas de mejora en la retención de conocimiento. La ausencia de entrevistas de salida, como lo mencionó el 70% de los entrevistados representa un factor limitante, como lo es la falta de retroalimentación del trabajo realizado. Sin entrevistas de salida, la entidad pierde la oportunidad de captar valiosas percepciones sobre las condiciones laborales, factores de salida y conocimientos que el servidor podría transmitir antes de su retiro. Las entrevistas de salida no solo ayudarían a comprender los motivos del retiro, sino que también permitirían documentar conocimientos específicos y obtener sugerencias acerca de la transición de entradas y salidas de un servidor en una dependencia. Una estrategia recomendada es institucionalizar entrevistas de salida para capturar estos aspectos y optimizar la transferencia de conocimientos esenciales.

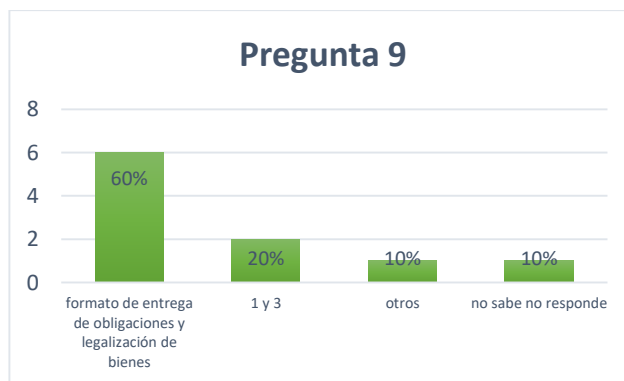
Conforme a la pregunta No. 8: ¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse? Esta pregunta exploraba si existen programas de apoyo en la fase

de retiro para asegurar una transición efectiva y planeada del conocimiento. Aunque el 90% de los entrevistados indicó que la entidad cuenta con un programa de preparación para la jubilación, el enfoque de este programa se limita principalmente a aspectos personales y financieros para el servidor próximo a retirarse. Esto indica un factor limitante, como lo es la falta de un enfoque en la transferencia de conocimientos en el programa de retiro. Actualmente, el programa de preparación para la jubilación no contempla formalmente la documentación o transmisión del conocimiento técnico y organizacional que el servidor ha acumulado. Para mitigar este vacío, sería recomendable extender el alcance de estos programas a la transferencia de conocimiento. Esto podría incluir sesiones de mentoría estructuradas, documentación de mejores prácticas y reuniones de transición con el equipo de trabajo, garantizando así que el conocimiento no se pierda y que los procesos continúen de manera ininterrumpida.

La pregunta No.9 era: ¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva?

Figura 11

Respuestas de la novena pregunta de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la novena pregunta de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

Con dicha pregunta, se buscaba identificar si la entidad contaba con un protocolo estructurado para asegurar la entrega formal de tareas y la transferencia de conocimiento durante el retiro. El 60% de los entrevistados respondió que se utiliza un formato estándar (código FGN-AP01-F-02 en el SGI) para la entrega de bienes y obligaciones, aunque indicaron que la transferencia de la carga laboral depende de las directrices de cada jefe de área y no de un lineamiento unificado. Esto representa un factor limitante relacionado con la falta de un protocolo formal y detallado para la entrega de conocimientos y responsabilidades. La ausencia de un lineamiento específico genera inconsistencias en la entrega de información clave, ya que cada jefatura maneja el proceso a su discreción, lo cual genera des continuidad de los procesos y dificulta la preservación de conocimiento técnico.

Además, aunque existen programas como el de "formador de formadores" en el caso de los peritos (mencionado por la Dirección de Altos Estudios), esta iniciativa no está formalmente integrada al proceso de entrega de puestos y parece estar más orientada a la capacitación que al proceso de retiro. Otro ejemplo, como el formato FGN-MP02-F-125 para fiscales, se limita a un inventario de expedientes, sin incluir otros conocimientos especializados del puesto. La entrevistada No. 10 subrayó la ausencia de un documento que exija una entrega detallada y una transferencia formal de conocimiento más allá de aspectos administrativos.

Este análisis revela que, aunque la entidad cuenta con un formato de entrega de bienes y obligaciones, la transferencia de conocimiento se realiza de manera voluntaria y propositiva, sin

estar respaldada por un protocolo formal. Para garantizar una transición efectiva, se recomienda desarrollar un lineamiento específico de entrega de puestos que incluya la documentación de conocimientos esenciales y actividades de mentoría, asegurando así la continuidad de los procesos y la retención del conocimiento acumulado.

Con respecto a la pregunta No. 10: ¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados? se buscaba averiguar si existía una herramienta o programa específico en la entidad para facilitar la transferencia de conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que permanecen vinculados. El 80% de los entrevistados respondió que no existe una herramienta formal para este propósito. Sin embargo, la entrevistada No. 9 mencionó la estrategia de "semilleros" como parte del Direccionamiento Estratégico 2020-2024, promovida por la DAE, que incluye una metodología de mentoría para apoyar la gestión del conocimiento ante el relevo generacional. Además, la entrevistada No. 6 destacó su participación en un curso de mentores que buscaba inculcar la importancia de la transferencia de conocimiento en casos de retiro, reubicación o llegada de nuevos servidores.

Aunque se han planteado algunas iniciativas, como los semilleros y la mentoría, estas estrategias no se comunican efectivamente a todos los niveles de la entidad y no abarcan de manera sistemática a todos los servidores. Además, su implementación parece restringida a ciertas áreas o grupos (como peritos y fiscales), dejando de lado otros cargos y áreas que también requieren de esta transferencia de conocimiento. Se evidenció una falta de estandarización y alcance limitado, lo que crea vacíos en el traspaso de información importante para la continuidad organizacional.

En ese sentido, sería oportuno establecer un protocolo formal que institucionalice la mentoría y la transferencia de conocimientos como parte del proceso de retiro. Este protocolo debería ser conocido y accesible para todos los servidores, y podría incluir la creación de "manuales de puesto" o guías específicas que los servidores próximos a retirarse deben completar en colaboración con su equipo o supervisores. Además, se podría reforzar el programa de semilleros y extenderlo a toda la entidad para asegurar una transmisión de conocimiento más integral.

Con respecto a la pregunta No. 11: ¿Dentro de las guías o procedimientos de retiro se tiene en cuenta la transferencia de conocimiento del servidor a retirarse al que continúa vinculado? A partir de esto, se buscaba confirmar si el proceso formal de retiro contemplaba la transferencia de conocimiento. El 90% de los entrevistados respondió que no existe una guía o procedimiento específico que contemple esta transferencia. Aunque el entrevistado No. 8 señaló la existencia del Modelo de Gestión de Conocimiento desarrollado por la Dirección de Planeación y Desarrollo, se evidenció que este modelo no incluye un procedimiento formal para la transmisión de conocimiento en el retiro de un servidor.

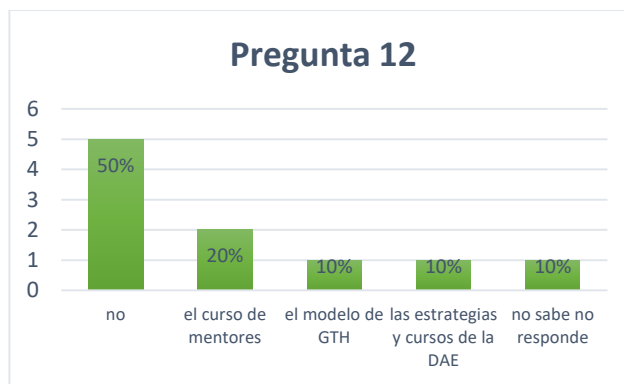
Bajo éste parámetro, la falta de un procedimiento formal en las guías de retiro para la transferencia de conocimiento es una barrera que obstruye la continuidad de los procesos y el mantenimiento del conocimiento institucional. La inexistencia de un lineamiento estructurado significa que la transferencia de conocimientos queda al criterio de cada servidor, lo cual es inconsistente y no garantiza la preservación de la experiencia acumulada en la entidad. Se sugiere incorporar un procedimiento específico de transferencia de conocimiento en el Modelo de Gestión de Conocimiento, así como en las guías de retiro. Este procedimiento podría incluir sesiones

obligatorias de traspaso de información, donde el servidor próximo a retirarse documente y comparta sus funciones, experiencias y mejores prácticas con su sucesor o el equipo de trabajo. Además, se podría implementar un sistema de mentoría obligatoria para el servidor saliente, que actúe como un "puente" para garantizar que el conocimiento relevante se mantenga dentro de la entidad.

La pregunta No. 12 correspondía a: ¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información?

Figura 12

Respuestas de la pregunta No. 12 de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la pregunta No. 12 de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

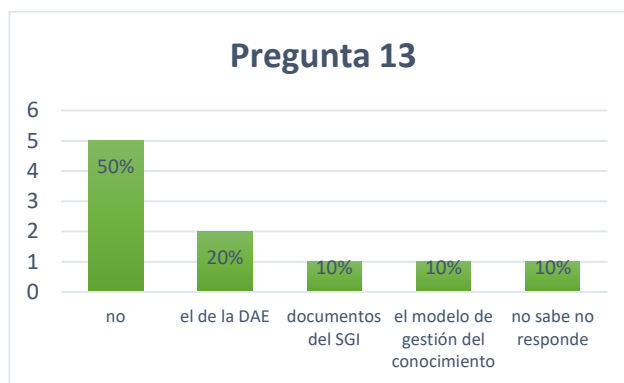
Según la figura anterior, el 50% de los entrevistados indicó que no existe tal estrategia específica por parte de la STH. Algunos mencionaron programas impulsados por la DAE, como el curso de mentores y los semilleros, dirigidos a fiscales y peritos. La entrevistada No. 10 señaló

que estos programas buscan mitigar el impacto de la pérdida de personal especializado, particularmente en áreas críticas como la de peritos, cuya salida podría afectar significativamente la capacidad operativa. En conclusión, aunque existen iniciativas desde otras áreas como la DAE y la Dirección de Planeación, no se observa una integración efectiva de estas estrategias con la STH, lo cual limita la efectividad en la promoción de la transferencia de conocimiento en casos de retiro.

Con relación a la pregunta No. 13, si: ¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?

Figura 13

Ilustración respuestas de la pregunta No. 13 de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la pregunta No. 13 de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra que el 50% de los entrevistados considera que la entidad carece de estrategias efectivas para ello. Algunos mencionaron que los únicos mecanismos disponibles

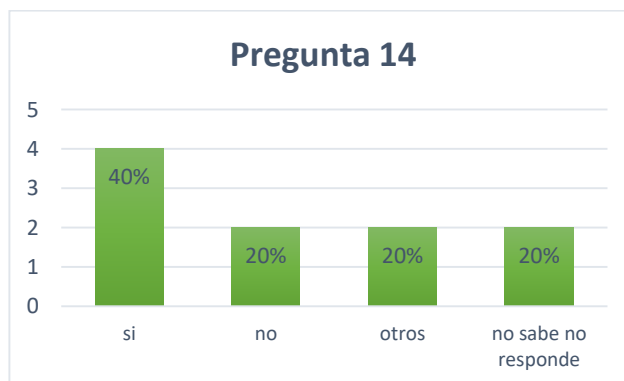
proviene de la DAE y de los documentos del SGI, como guías y procedimientos. Sin embargo, estos recursos no han sido suficientes para una transferencia de conocimientos sólida y consistente. El programa de semilleros, diseñado como estrategia para mitigar la pérdida de conocimientos al momento de retiro, fue percibido como un incentivo para empezar a trabajar en el tema, falta que se le dé continuidad a este proyecto y pueda ser aplicado de una manera más amplia.

Así mismo, uno de los entrevistados resaltó la falta de voluntad política para implementar un programa robusto de transferencia de conocimiento, aunque expresó que la nueva administración podría dar mayor respaldo a este tema. En este sentido, una solución podría derivarse bajo una política institucional que identifique y preserve los conocimientos especializados en la entidad. Esto incluiría la creación de grupos focalizados, para evitar la capacitación aislada y asegurar una transmisión estructurada del conocimiento.

Con respecto a la pregunta No. 14, correspondiente a: ¿La entidad cuenta con un banco de datos?

Figura 14

Respuestas de la pregunta No. 14 de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la pregunta No. 14 de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

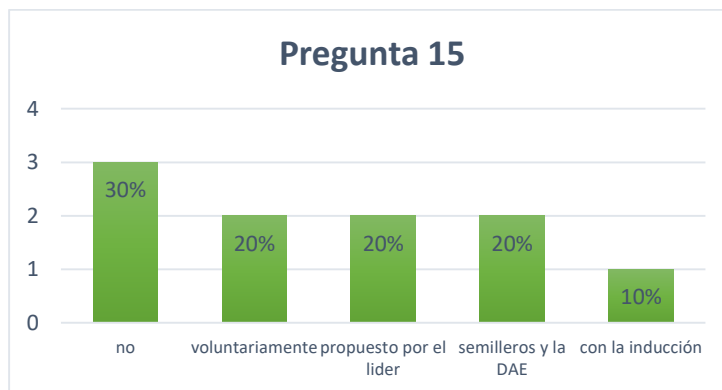
Conforme a la figura anterior, se evidenció que el 40% de los entrevistados afirmó que sí existe uno. Sin embargo, este "banco de datos" comprende principalmente sistemas de información específicos para cada proceso, como el caso de Kactus y SIAF, que gestionan información laboral de los servidores, pero no incluyen un inventario detallado de conocimientos. En el área misional e investigativa, sistemas como el SPOA registran información relevante para las actividades judiciales. No obstante, según la entrevistada No. 10, estos sistemas no logran abarcar de manera integral la información especializada sobre las capacidades y conocimientos de los servidores.

La entrevistada No. 7 destacó que actualmente se trabaja en un "lago de datos" orientado a centralizar información dispersa, como conteos de casos y datos geográficos de delitos, integrándolo con SPOA y expedientes digitales. Este proceso, impulsado por la nueva administración y apoyado por inteligencia artificial, busca mejorar la accesibilidad y análisis de datos en el área misional. Además, el entrevistado No. 8 señaló que existen múltiples "bancos de datos" pequeños, como el directorio en Outlook y listas de asistencia de los cursos ofrecidos por la DAE, que, aunque útiles, no están articulados en un sistema integral de gestión de conocimiento a nivel institucional.

La pregunta No. 15, correspondía a: ¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?

Figura 15

Respuestas de la pregunta No. 15 de las entrevistas



Nota. La figura muestra los resultados en porcentaje de las respuestas de la pregunta No. 15 de la entrevista. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, el 30% de los entrevistados indicó que no existen mecanismos formales ni espacios para compartir el conocimiento. Por otro lado, el 70% restante señaló que el conocimiento se comparte de forma voluntaria y propositiva por parte de cada servidor y grupo de trabajo. La entrevistada No. 10 mencionó que en el diagnóstico del Modelo de Gestión de Conocimiento se identificaron prácticas como conversatorios, barras académicas y capacitaciones, organizadas por los equipos de trabajo, con el objetivo de promover el intercambio de conocimiento. Además, indicó que estas actividades están mapeadas para integrarse al plan de acción de los próximos cuatro años.

Por otro lado, la entrevistada No. 4 señaló que el conocimiento se comparte en el proceso de inducción mediante un “plan padrino” o acompañamiento, el cual busca transferir el conocimiento necesario para que el nuevo servidor desempeñe su cargo adecuadamente. No

obstante, este tipo de transferencia de conocimiento parece estar limitado al grupo que coordina la entrevistada, sin evidencias de una política o estrategia institucional amplia que fomente el intercambio de conocimientos entre los servidores.

Respecto a la pregunta No. 16 sobre la existencia de una tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información, el 80% de los entrevistados confirmó que la entidad cuenta con estos mecanismos, mientras que el 20% restante no tenía información al respecto. Los entrevistados destacaron que cada proceso en la entidad cuenta con una tabla de retención documental bien definida, y que tanto la Subdirección de Gestión Contractual como la entidad en general siguen los lineamientos del archivo general.

La entrevistada No. 10 resaltó la organización de estos repositorios y estructuras documentales como uno de los aspectos mejor gestionados en la entidad, cumpliendo con las exigencias legales vigentes. Este comentario sugiere que la entidad ha establecido y mantiene adecuadamente sus prácticas de archivo y conservación de la información, asegurando la accesibilidad y la preservación documental según lo requerido por la normativa.

Por último, la pregunta No. 17 era una pregunta a consideración de cada entrevistado, si deseaba agregar algo más a la entrevista. Muchos de los entrevistados sugirieron que la transferencia de conocimiento era de gran importancia para ser implementado, por ejemplo, los entrevistados con 30 años de permanencia en la entidad, resaltaron que sus conocimientos debían ser entregados y que ellos lo hacían con las herramientas que ellos consideraban pertinentes para transferir su conocimiento, sin embargo, es algo muy empírico, sin basarse en un lineamiento propio de la Fiscalía. Por otro lado, el 30% de los entrevistados no agregaron nada.

Para cerrar el presente acápite, fue importante contrastar los resultados que obtuvo la Fiscalía en el autodiagnóstico según la matriz (MGETH) realizado en el 2021, con respecto a la calificación de las categorías del componente de retiro en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, donde surgió el problema de esta investigación.

En primer lugar, en la categoría de gestión de la información, como se describió en el capítulo anterior, la calificación fue de 100 puntos, refiriendo que la entidad contaba con las cifras de retiro de los servidores y que dicha información se analizaba por modalidad. De acuerdo con las respuestas de la pregunta No. 6, se pudo evidenciar que, aunque el 60% de los entrevistados haya dicho que sí, no es claro si dichas cifras se analizan o no, ya que las respuestas se asimilan más a un análisis al interior de los grupos, como un control de sus actividades. Así mismo, aunque la mayoría de los entrevistados haya respondido que, si existen estas cifras, el 40% restante no lo tiene presente, por lo que es muy confuso determinar, por un lado, que existan cifras de retiro y por otro, que estas se analicen por modalidad.

En segundo lugar, en la categoría de Administración del Talento Humano, la calificación fue de 50, y hacía referencia a las entrevistas que se realizan de retiro con el fin de determinar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad, como también, la elaboración de un informe acerca de las razones de retiro y crear insumos para el plan estratégico del talento humano (Fiscalía General de la Nación, 2021). Conforme a esto, según las respuestas de la pregunta No. 7, el 70% de los entrevistados respondió que no se hacían entrevistas a los servidores retirados, en ese sentido, tampoco se pueden identificar las razones por las cuales se retiran y, por ende, no es posible elaborar un plan estratégico de talento humano que permita crear acciones para abordar el desistimiento de los cargos.

En tercer lugar, la categoría de desvinculación asistida, el puntaje fue de 60 puntos, y según las respuestas de la pregunta No. 8, se pudo evidenciar con total acierto que, la Fiscalía cuenta con un programa que posibilita la asistencia por parte del Departamento de Bienestar a los servidores próximos a desvincularse de la entidad, en ese sentido, se encuentra la guía programa de preparación para la jubilación, un programa que se realiza desde hace 8 años, y lo que pretende es garantizar un acompañamiento a los servidores próximos a retirarse, en temas financieros, de calidad de vida, entre otros. Sin embargo, dichos programas solo tienen en cuenta los servidores que tienen los requisitos de pensión, más no a los que se retiran por otro motivo, lo que requiere una intervención y acompañamiento para otros tipos de retiro.

Por último, la categoría de gestión del conocimiento obtuvo una calificación de 35 puntos, y se puede contrastar con las respuestas de las preguntas No. 9 a la No. 15 de la entrevista. Conforme a esto, se pudo evidenciar que existe un lineamiento mediante el cual la Fiscalía empezó a tomar medidas en cuanto al tema de gestión de conocimiento, que fue el Direccionamiento Estratégico 2020- 2024, el cual no se concentró específicamente en los casos de retiro, pero sí de alguna manera apuntaba a crear una estrategia que permitiera transferir el conocimiento entre otros, de los servidores próximos a retirarse, teniendo en cuenta la información y cifras que suministraba la Subdirección de Talento Humano en su momento. Dicha estrategia fue liderada por la Dirección de Planeación y Estrategia y la Dirección de Altos Estudios y se estableció formalmente en los Planes Institucionales de Formación y Capacitación (PIFC) de los años 2020 a 2024. El ejercicio se empezó a realizar con los peritos del Cuerpo Técnico de investigación (CTI), debido a la especialidad de sus funciones y conocimientos a través de un programa de mentoría, que consistía en formar a los peritos con alta experiencia en su cargo para que fueran mentores de

los nuevos peritos. Dicho programa también fue denominado como semilleros y hacía parte de la misma estrategia promulgada por la DAE. Bajo esas características, también se realizó un trabajo de mentorías con una muestra de servidores de todas las seccionales a nivel nacional, en el que participó la entrevistada No. 6, el cual consistía en brindar estrategias de transferencia de conocimientos y así mismo crear lazos de trabajo entre los participantes y que de alguna manera compartieran su conocimiento durante el desarrollo del programa.

Dicho lo anterior, la Dirección de Planeación y Desarrollo, elaboró el Modelo de Gestión de Conocimiento, liderado y gestionado por la entrevistada No. 10, y conocido por el entrevistado

No. 8, quien hizo parte de la estrategia de transferencia de conocimiento. El modelo se realizó en el marco de MIPG y plantea 5 ejes para su desarrollo, de acuerdo con las respuestas a las preguntas, se evidenció que a la fecha el modelo no ha sido sensibilizado ni dado a conocer a los demás servidores en la Fiscalía, es decir que es de conocimiento de muy pocos, entre ellos, los servidores que participaron en el programa y la entrevistada No. 9 quien fue subdirectora de Talento Humano para esos años. Cabe mencionar, que la entidad no cuenta con un programa, herramienta o mecanismo formalizado que permita la transferencia de conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan vinculados, que existen dinámicas en cuanto a la transferencia de conocimiento propuestas por los mismos servidores y entre los jefes de área, desconociendo que esto hace parte de un tema tan relevante como lo es la gestión de conocimiento. De igual manera, se evidenció que existe un formato para la entrega del puesto de trabajo conocido por el 90% de los entrevistados, el cual tiene en cuenta temas administrativos, como también el inventario de expedientes para el caso de la entrega de despacho de los fiscales, pero es más que

todo un formalismo para garantizar el retiro del servidor, sin embargo, allí no se garantiza la transferencia de conocimiento ni la entrega de un inventario de conocimientos.

A continuación se presenta una tabla que detalla a cada uno de los intervinientes en el proceso de desvinculación en la Fiscalía, junto con sus competencias, herramientas y un plan de mejora para optimizar el modelo actual que se evidenció a partir de la descripción del proceso de retiro y las entrevistas realizadas, lo cual permitió identificar áreas de oportunidad y posibles estrategias en temas de gestión del conocimiento para garantizar la continuidad de los procesos en la fase de retiro. A través de este análisis, se evidencia que si bien el modelo existente está estructurado, se requiere un mayor enfoque en temas de transferencia de conocimiento, que implique el compromiso tanto de la alta gerencia como de los demás servidores en la entidad.

Tabla 3

Intervinientes, competencia, herramientas y plan de mejora del proceso de retiro en la Fgn

Interviniente	Competencia	Herramientas	Plan de Mejora
Grupo Novedades Administrativas (STH)	Administración del proceso de desvinculación, cumplimiento de políticas	Guías y documentación del procedimiento, actos administrativos, sistemas de información Kactus y Siaf, Outlook, formatos Sistema de Gestión Integral	Implementar procedimientos claros y obligatorios para que, antes de la salida de un servidor, este documente sus funciones, procedimientos clave, lecciones aprendidas y mejores prácticas en formatos estandarizados
			Tener un enfoque unificado y normativamente respaldado en torno a los requisitos y procedimientos de retiro
Grupo de Pensiones	Asesoría en temas de pensión	Normatividad, guías, lineamientos	Socialización esencial de las normativas y procedimientos de retiro en la entidad
Grupo de Bienestar (STH)	Diseño y ejecución de programas para los servidores próximos a retirarse	Programas de bienestar, prejubilados, manejo de las finanzas	Institucionalizar entrevistas de salida para capturar estos aspectos y optimizar la transferencia de conocimientos esenciales
			Extender el alcance de estos programas a la transferencia de conocimiento, incluyendo sesiones de mentoría estructuradas, documentación de mejores prácticas y reuniones de transición con el equipo de trabajo
Grupo de Nómina (STH)	Emitir las bases de datos de los servidores próximos a retirarse (cifras) Liquidar las prestaciones sociales y cesantías de los retirados	Sistemas de información, plantillas estandarizadas	Establecer un sistema de análisis de datos de retiro para identificar tendencias y definir intervenciones preventivas de capacitación o mentoría en áreas indicadas.
Grupo Historias Laborales (STH)	Organización en los archivos laborales	Documentos físicos	Digitalizar los expedientes de las historias laborales
			Implementar IA para tener un inventario de conocimientos

Interviniente	Competencia	Herramientas	Plan de Mejora
Directivos	Supervisión de cumplimiento de normativas, aprobación de las desvinculaciones, firma de actos administrativos, estrategias desde la alta Dirección para gestionar el proceso	Oficios, actos administrativos, Direccionamiento	Incluir la transferencia de conocimiento en las guías del SGI
		Estratégico, Sistema de Gestión Integral	<p>Establecer un protocolo formal que institucionalice la mentoría y la transferencia de conocimientos como parte del proceso de retiro</p> <p>Reforzar el programa de semilleros y extenderlo a toda la entidad para asegurar una transmisión de conocimiento integral</p> <p>Crear una política institucional que identifique y preserve los conocimientos especializados en la entidad</p> <p>Desarrollar un lineamiento específico de entrega de puestos que incluya la documentación de conocimientos esenciales y actividades de mentoría</p>
Jefes de Dependencia	Supervisión de la entrega del puesto de trabajo y carga laboral	Check list, reuniones de entrega, capacitaciones	Asegurarse de que la entrega sea efectiva mediante la aplicación de protocolos desarrollados por la alta gerencia
			<p>Crear espacios de capacitación, asesoría y donde se comparta el conocimiento entre servidores</p> <p>Aplicar listas de chequeo estructuradas y estandarizadas para la entrega</p> <p>Crear acuerdos con agencias de empleo.</p>
Fondos de Pensiones	Otorgar reconocimiento de pensión para quienes cumplen el requisito	Normatividad, guías, convenios	<p>Proveer seguimiento en la transición.</p> <p>Revisión y actualización de las leyes</p>
Gobierno Nacional/ Estado		Constitución, Leyes, Decretos	Asegurar la sostenibilidad de los programas de bienestar y de los fondos de pensiones

Interviniente	Competencia	Herramientas	Plan de Mejora
	Brindar marco normativo mediante el cual se rige el proceso de retiro en la FGN		Participación de los servidores públicos en discusiones legislativas Capacitación continua a funcionarios públicos Actualización de las diferentes herramientas
Función Pública	Brindar guías, modelos, lineamientos y estrategias para la buena gestión pública	MIPG, guías, formatos, cursos, capacitaciones	Especializarse también en temas de la rama judicial, no sólo la rama ejecutiva Fomentar la participación de los cursos y capacitaciones que brinda la Función Pública para todos los servidores públicos

Nota. Elaboración propia, la tabla muestra los intervinientes del proceso de retiro, su competencia y herramientas para un plan de mejora de la gestión del conocimiento para la continuidad de los procesos institucionales.

Así mismo, para comprender de manera integral los resultados anteriores sobre el proceso de retiro y su incidencia en la transferencia de conocimiento en la Fiscalía, se realizó un análisis inferencial que compara la teoría con los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a la muestra seleccionada. El objetivo de este análisis era identificar los vacíos que existen en el componente de retiro en la gestión del conocimiento, mediante las discrepancias y similitudes entre lo que sugiere la literatura y lo que se implementa en la práctica dentro de la Fiscalía, con el fin de proponer mejoras que optimicen la gestión del conocimiento.

Tabla 4

Análisis inferencial entre el marco teórico y los resultados obtenidos de las entrevistas

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
CLAD (1998): las reformas modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes	P. 9: ¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva? P. 4: ¿Cuáles son los lineamientos para garantizar el retiro de un servidor en la entidad?	P. 4: el 60% respondió formato certificado de entrega de obligaciones y legalización de bienes, Código: FGN-AP01-F-02 P. 9: el 70% respondió los de ley y la Guía de retiros del servicio, formato Código: FGN- AP01-G-14	Predomina una gestión burocrática en el proceso de retiro, centrada en el cumplimiento de trámites formales mediante formatos de entrega y legalización de bienes. No existen lineamientos que permitan una gestión flexible y entrega del conocimiento, lo cual dificulta la retención del mismo.
Christensen, T., & Lægreid, P. (2005): P-NGP modelo Whole of government Approach, en el que abordan la necesidad de reorganizar el sector público a partir de mecanismos de “cooperación y trabajo unido”	P. 10 ¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados? P. 15: ¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	P. 10: el 80% respondió no existe P. 15: el 30% respondió no, y la mayoría de entrevistados respondió que no existían espacios para esto	No existe un trabajo colaborativo entre los servidores y una carencia de espacios formales para compartir conocimiento. Aunque el programa de semilleros y mentorías, implementado recientemente, representa un avance hacia un trabajo colaborativo, este tipo de iniciativas aún son limitadas en alcance y aplicación.
Chica Vélez & Salazar Ortiz (2021), la P-NGP es una postura en consolidación y se ha construido a partir de diversos postulados que tienen un núcleo común: mayor capacidad y calidad de participación ciudadana en asuntos públicos	P. 7: ¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro? P. 12: ¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro	P. 7: el 70% respondió no P. 12: el 50% respondió no P. 15: el 30% respondió no	No se realiza un proceso participativo para entender las razones de retiro ni existen entrevistas de salida formales. Esto limita la retroalimentación sobre el proceso de retiro y las causas de la desvinculación, lo cual afecta la posibilidad de mejorar la retención de talento y el traspaso de conocimiento.

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
	<p>y evitar la fuga de información? P. 15: ¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?</p>		
<p>Díaz (2005): el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para aprender continuamente</p>	<p>P. 1: ¿puede por favor contextualizarnos sobre la experiencia que tiene de su cargo en la entidad? P. 12: P. 12: ¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información? P. 13: ¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?</p>	<p>P. 1: la mayoría son líderes de procedimientos, sin embargo, una entrevistada resalta que los cargos no están asociados a las funciones que se cumplen P. 12: 20% el curso de mentores y el 10% el modelo de GETH P. 13: el 50% respondió no, el 20% los mecanismos de la Dirección de Altos Estudios</p>	<p>No existe una perfilación de los servidores de acuerdo con sus funciones. Según los indicadores genéricos propuestos por Díaz, tales como formación profesional, conocimientos específicos del trabajo y habilidades, es evidente que la entidad no lleva a cabo un proceso integral en este sentido. Sin embargo, se reconocen algunos avances hacia el aprendizaje continuo, como el programa de mentores y las iniciativas promovidas por la DAE, que ha impulsado cursos y programas de formación para el desarrollo de competencias en los servidores. Estas acciones representan un esfuerzo inicial, pero aún falta una estrategia estructurada de perfilación para garantizar una alineación precisa entre los conocimientos y habilidades de los servidores y sus funciones específicas dentro de la entidad.</p>

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
<p>García López & García Moreno (2010): Es necesario establecer un ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público; en el que se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad; en el que los servidores públicos tengan incentivos para cumplir de manera eficiente su trabajo</p>	<p>P. 6: ¿La entidad cuenta con cifras de retiro de los servidores? ¿Esta información se analiza y categoriza? P. 8: ¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse?</p>	<p>P.6: el 60% respondió sí, pero no están muy seguros si estas cifras se analizan P. 8: el 90% respondió si, sin embargo, sólo existe el programa de pre pensionados</p>	<p>Se observa un enfoque orientado a resultados, donde se consideran estadísticas, como las cifras de retiro, para planificar la provisión de futuras vacantes y tomar decisiones estratégicas. Además, existen programas de acompañamiento para servidores próximos a retirarse, reflejando la implementación de iniciativas de bienestar para incentivar a los empleados. Sin embargo, es necesario profundizar en otros programas que promuevan el cumplimiento eficiente del trabajo, alineados con las propuestas de los autores, para fortalecer la motivación y el compromiso organizacional de manera integral.</p>
<p>Guerrero (2001): buena parte de las actuales administraciones públicas aceptaron la influencia internacional y decidieron migrar al modelo gerencial, que además “se materializó en la tesis primigenia de la gestión pública de la OCDE: la orientación hacia el cliente”</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>En el desarrollo del capítulo 3 de esta investigación, enfocado en la descripción del componente de retiro y su impacto en la transferencia de conocimientos, se evidencia que la Fiscalía ha seguido en alguna medida MIPG para la gestión estratégica de su talento humano. Este modelo, proporciona una estructura para la gestión de las organizacionales públicas</p>

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
<p>Pulido (2015): fomentar la formación en competencias para que los empleados exploten sus capacidades durante el tiempo que pasan en la entidad y cumplan un propósito concreto dentro del modelo organizacional y sus objetivos estratégicos</p>	<p>P. 10: ¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados?</p>	<p>P. 10: el 80% respondió no, sin embargo, la entrevistada No. 4 y No. 8 hicieron énfasis en algunos programas de formación y capacitación ofrecidos por la DAE</p>	<p>La Fiscalía promueve programas de capacitación a través de la DAE, enfocados principalmente en fortalecer conocimientos especializados en áreas clave como temas jurídicos y periciales (ingeniería, balística, criminalística, entre otros). Estos programas contribuyen al desarrollo de competencias específicas, alineándose con las recomendaciones de la literatura sobre la importancia de la formación en competencias especializadas para mejorar el desempeño y efectividad institucional</p>
<p>Sanabria, P., Ospina, P., y Telch, F (2015): contar con una fuerza laboral efectiva, calificada, motivada y orientada al servicio es uno de los retos más grandes del sector público colombiano</p>	<p>P. 23 a la entrevistada No. 10: ¿cómo se podría crear una cultura organizacional que permita el desarrollo de estrategias para la gestión del conocimiento?</p>	<p>Esta pregunta surgió dentro de la entrevista y la respuesta es que la cultura organizacional es una de las problemáticas existentes. Hay un gran porcentaje de servidores en la fiscalía mayores de edad, que les da miedo compartir el conocimiento</p>	<p>Existe una falta de cultura organizacional con respecto a la transferencia de conocimiento. La mayoría de los entrevistados desconocen los mecanismos específicos para este fin, y no se observa la implementación de un programa formal que incentive a los servidores a colaborar de manera activa. Esta falta de cultura limita la posibilidad de que los servidores trabajen de manera conjunta para abordar los desafíos cotidianos, lo que aísla el enfoque de los autores que citan la importancia de la colaboración</p>

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
			y la cohesión organizacional para abordar los retos que enfrenta el sector.
Saldarriaga (2008): El conocimiento y su gestión se convierten en importantes en el momento actual, porque tocan con todas las esferas de la organización y con las estrategias de gestión humana aplicadas en las organizaciones	P. 12: ¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información? P. 15: ¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	P.12: el 50% respondió no, y el restante resalto la estrategia de memoria, el modelo de GETH, y las estrategias y cursos de la DAE P.15: el 30% respondió no, sin embargo, hubo respuestas asociadas que se hacía de manera voluntaria y por medio de los semilleros	No existe una participación activa de la Subdirección de Talento Humano en los procesos de transferencia de conocimiento. Aunque en 2023 se inició un modelo de gestión del conocimiento a través del programa de mentorías, este programa es poco conocido entre los servidores y no ha recibido la relevancia necesaria. Esto muestra una falta de alineación con el enfoque planteado por el autor, quien resalta la importancia de asegurar la continuidad y efectividad en la transferencia de conocimientos.
Díaz (2005): el capital intelectual está compuesto por el capital humano, estructural y relacional, que, en un marco organizacional, el funcionario trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios	Preguntas 10 a la 15	Por un lado, se estableció la estrategia de semilleros, liderada por la DAE que consistió en la implementación de la metodología de mentoría para cerrar el ciclo formativo de los servidores que aprobaron los cursos especializados de peritos y básico de fiscales para asistentes de fiscal, así mismo la DAE ha desarrollado la Red de Formadores que son capacitaciones de carácter pedagógico	Una estrategia de gestión del conocimiento, principalmente orientada a conocimientos especializados, se inició en el caso de los peritos y fiscales. Sin embargo, esta estrategia carece de una diferenciación entre los distintos tipos de conocimiento, tal como lo define Díaz en su literatura. Según el autor, es fundamental clasificar los conocimientos en categorías específicas para facilitar su gestión y

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
			transferencia en cuanto a las necesidades y particularidades de cada área dentro de la entidad.
Aguilar (2020): identificación de los conocimientos organizacionales	P. 16: ¿La entidad cuenta con tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información?	P.16: el 80% respondió si, sin embargo, la entrevistada No. 10 resalta que no existe un inventario de los conocimientos de los servidores, como también el dialogo que se tuvo con el entrevistado No. 8 indicó que en el programa de semilleros no se tuvo en cuenta los diferentes conocimientos que pueden haber dentro de la entidad	Se evidencia que no existe una identificación de los conocimientos en la fiscalía, como lo expone el autor
Aguilar (2020): la gestión del conocimiento comprende los sistemas tecnológicos digitales, incluidos los procesos de la inteligencia artificial, y la relación con el plan de acción de la empresa	P. 14: ¿La entidad cuenta con un banco de datos?	P.14: el 40% respondió si, sin embargo, el restante no lo sabe, así mismo, la entrevistada No. 6 mencionó un trabajo que se está adelantando con inteligencia artificial pero no se tiene mucho conocimiento por el cambio de administración	La entidad cuenta con sistemas de información, algunos de ellos son muy antiguos. Existen bancos de datos y repositorios de la información, sin embargo, no profundizan en temas de conocimientos, ni tecnologías avanzadas como lo expone el autor en temas de Inteligencia Artificial. En el capítulo 3 de esta investigación, se evidenció la importancia de implementar y robustecer la tecnología en la entidad.
Aguilar (2020): Gestión del Conocimiento comprende un proceso gerencial, que va desde un marco normativo y ejecutivo hasta la	Preguntas 10 a la 16	Se desarrollaron unos semilleros de fiscales y de investigadores para evitar la fuga de conocimiento especialmente de esos perfiles de cuando se van de la entidad	Para los conocimientos científicos se inició con el trabajo de los peritos. Así mismo, se hizo un diagnóstico para el modelo de Gestión de Conocimiento, con una pequeña muestra, de tal

Autor/ Teoría	Pregunta de la encuesta	Resultados de la entrevista	Análisis/ Comparación
aplicación de las etapas preparatoria y ejecutoria		específicamente en el caso de los peritos que tienen un conocimiento experto en un tema. Avanzamos desde el modelo de gestión de conocimiento, tenemos unos inventarios de conocimiento, pero de las personas que entrevistamos y de las personas con las que realizamos las mesas de trabajo. El modelo de gestión de conocimiento tiene un diagnóstico	manera que se identificaron algunas problemáticas del modelo planteado, que a la fecha no ha podido avanzar como se esperaba debido al cambio de administración. En ese sentido, la entidad ha empezado de forma parcial a realizar las prácticas que expone el autor.
Modelo Nonaka y Takeuchi: el conocimiento tácito se transfiera a explícito de manera dinámica, ya que el intercambio da lugar a la generación de documentos, creación de bases de datos, intercambio de conocimiento e interiorización de lo que se ha adquirido	P. 15: ¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	el 30% respondió no y el restante menciona que existe, pero de manera voluntaria, no es algo formal en la entidad	No existe un intercambio de conocimientos de manera formal, como tampoco una cultura interna que permita a los servidores saber sobre la importancia de la gestión y tipos de conocimiento, por ende, no cumple con el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi

Nota. Elaboración propia con datos tomados del marco teórico y respuestas de las entrevistas.

El anterior análisis inferencial revela que la Fiscalía enfrenta varios vacíos en cuanto a la implementación de estrategias efectivas para la transferencia de conocimiento y más durante la etapa de retiro de los servidores. A pesar de algunos avances, como los programas de mentoría, el modelo de gestión de conocimiento y de gestión estratégica de talento humano, como también ciertas iniciativas de formación y capacitación contempladas en los PIFC anuales sobre todo para los servidores con conocimientos más especializados como son el caso de peritos y fiscales, persisten problemas significativos como la falta de formalización de procesos, la ausencia de programas de mentoría para los otros servidores, la falta de identificación de los conocimientos y mapeo de los mismos y empalmes estructurados, y la carencia de repositorios accesibles para la documentación del conocimiento. Además, se identifica una falta de cultura organizacional que fomente la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los servidores. Para mejorar, es crucial adoptar prácticas sugeridas por la literatura, como la creación de comunidades de práctica y la implementación de sistemas de información, tecnología, aplicando también la inteligencia artificial, como también una organización basada en los datos, que aseguren la eficiencia y la gestión efectiva de la entidad.

A partir de lo anterior, para establecer una caracterización que permita determinar el nivel valorativo de la entidad, que posibilite evaluar diversos aspectos clave en la gestión del conocimiento y la administración pública dentro de la Fiscalía. Este cuadro proporciona una visión comprensiva sobre cómo se están implementando y desarrollando las estrategias y prácticas relacionadas con la transferencia de conocimiento, así como los desafíos y áreas de mejora identificadas. Se puede utilizar una escala de valoración basada en las respuestas obtenidas así:

Escala de Valoración:

- 1 (Bajo): Prácticas de transferencia de conocimiento inexistentes o muy limitadas.
- 2 (Medio-Bajo): Algunas prácticas existentes, pero con múltiples deficiencias.
- 3 (Medio): Prácticas en desarrollo, con áreas de mejora identificadas.
- 4 (Medio-Alto): Prácticas bien establecidas, pero con necesidad de optimización.
- 5 (Alto): Prácticas de transferencia de conocimiento robusta y efectiva.

Tabla 5

Cuadro valorativo de los aspectos investigados en la Fiscalía

Aspecto investigado	Nivel valorativo	Descripción
Gestión por procesos, estructura documental	5	Existe una robusta estructura documental que permite estandarizar procesos y el desarrollo procedimental del trabajo en la entidad
Trabajo colaborativo y unido, según P-NGP	2	Existe un trabajo voluntario y mínimo en las dependencias, pero no se evidencia un trabajo unido y colaborativo
Participación de los servidores en la planificación y creación de estrategias institucionales	1	No existe una participación activa por parte de los servidores para planificar y crear estrategias institucionales, los entrevistados no tienen conocimiento de lo que se adelanta en la entidad en temas de gestión de conocimiento y gestión de talento humano *excepto la entrevistada que había asumido el cargo de subdirectora de Talento Humano
Participación del trabajador en proyectos de la empresa y capacidad para aprender continuamente	2	Existe una participación muy mínima de los servidores en los proyectos de la empresa (como lo fue en el programa de mentoría) y no existen estrategias de aprendizaje continuo
Cultura institucional orientada a resultados	4	Existe una cultura organizacional orientada a resultados, ya que se cuenta con cifras, se realiza una rendición de cuentas cada año, es decir que se tiene en cuenta el cumplimiento bajo indicadores y metas propuestas
Adopción de influencia internacional y aplicación	4	Existe un trabajo muy de la mano con lo que plantea función pública en términos de MIPG

Aspecto investigado	Nivel valorativo	Descripción
del modelo gerencial de la NGP		
Fomentar la formación en competencias	3	Existen programas de formación promovidos por la DAE, sin embargo, no hay una alta participación en los mismos, casi siempre se ofrecen los mismos cursos, por ende, no existe una motivación ni estrategia que fomente una formación en competencias
Fuerza laboral calificada, motivada y orientada al servicio	2	La entidad centra los trabajos de los servidores en tareas más asistenciales que analíticas, existe mucho talento perdido dentro de la fiscalía
Estrategias de gestión humana y gestión del conocimiento	2	Existe un trabajo mínimo desde la STH que implique fortalecer temas de gestión del conocimiento
Capital humano: conocimiento tácito y explícito	3	Es claro que estos conocimientos hacen parte de la entidad, pero no se ha profundizado en materializar la transferencia de los mismos
Capital estructural: conocimiento que se crea en la organización	4	La entidad cuenta con una estructura documental bastante completa que es de conocimiento transversal para todos los servidores para realizar las diferentes labores diarias
Capital relacional: intercambio de información con externos a la organización	1	No existe intercambio de información ni presencia de organizaciones externas en temas de transferencia de conocimiento
Identificación de los conocimientos organizacionales	1	No existe una identificación de los conocimientos dentro de la entidad, ni mapeo de los mismos
El uso de sistemas tecnológicos, incluida la inteligencia artificial	3	Existen sistemas de información y se han planteado estrategias para el uso de inteligencia artificial, está pendiente el nuevo direccionamiento estratégico para promover estos planes
Marco normativo y ejecutivo hasta la aplicación de las etapas preparatoria y ejecutoria	1	Se ha adelantado un trabajo mínimo en gestión de conocimiento, el tema es reciente en la entidad

Nota. Elaboración propia con datos tomados de la tabla 3 del análisis inferencial

La anterior tabla indica que la Fiscalía General de la Nación se encuentra en un nivel valorativo medio-bajo en términos de transferencia de conocimiento durante la fase de retiro de los servidores y revela varias áreas críticas en la gestión del conocimiento en la entidad. A pesar

de la existencia de una robusta estructura documental y una cultura institucional orientada a resultados, se identifican importantes deficiencias en la participación de los servidores en los diferentes proyectos y programas que desarrolla la institución, el trabajo colaborativo y la importancia de integrar la gestión del conocimiento con la gestión del talento humano. Así mismo, la falta de intercambio de información con externos y la baja identificación de conocimientos organizacionales sugieren la necesidad de desarrollar y fortalecer mecanismos que fomenten un ambiente de aprendizaje continuo y colaboración entre las dependencias y las demás instituciones por ejemplo de la rama judicial. Estas conclusiones subrayan la urgencia de adoptar medidas concretas para mejorar la gestión del conocimiento y, en última instancia, optimizar el desempeño de la entidad en su conjunto.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis teórico y práctico desarrollado en esta investigación evidencia que la implementación de un modelo de gestión del conocimiento no solo es una necesidad para la Fiscalía General de la Nación (FGN), sino también una tarea pendiente para toda la rama judicial. Los postulados de la post nueva gestión pública destacan que la optimización de procedimientos administrativos es esencial para mejorar la eficiencia y la eficacia institucional. En el caso de una entidad responsable de ejercer la acción penal, los procesos burocráticos y desactualizados impactan significativamente en los tiempos de respuesta, los costos operativos y la capacidad de tomar decisiones informadas y justas. Esto subraya la importancia de adoptar modelos modernos de gestión que contribuyan a fortalecer el desempeño organizacional y la justicia en el país.

Es por ello, que la existencia del modelo de gestión de conocimiento implementado en la entidad es un avance importante, ya que se enmarca en lo que teóricamente la Gestión Pública ha denominado el fomento de la innovación y adaptación al campo. Sin embargo, es un modelo reciente, así que en el futuro será pertinente investigar si su aplicación responde a un proceso gestión del conocimiento que impulsa la innovación al facilitar el intercambio de ideas y mejores prácticas entre los diferentes actores del sistema judicial, así como una mejor adaptación a los cambios legislativos y sociales, asegurando que el sistema judicial se mantenga relevante y efectivo.

Dicha revisión puede marcar el presente para la creación y consolidación de un modelo que se implemente en todas las entidades de la Rama Judicial y sea transversal a sus necesidades, sobre todo, en aquellas que requieren mejorar la calidad del servicio judicial, pues la gestión del conocimiento contribuye a una mejor formación y capacitación de los profesionales judiciales, asegurando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios, que en simultáneo permitirá la mejora la calidad de las sentencias y resoluciones, al disponer de un amplio acervo de precedentes y doctrinas jurídicas.

En concreto, aplicar un modelo de gestión del conocimiento en la rama judicial en el marco de la post nueva gestión pública es fundamental para mejorar la eficiencia, transparencia, adaptabilidad e innovación del sistema judicial, lo que en última instancia redundará en una mayor calidad del servicio y satisfacción de los usuarios.

En esa medida, la gestión del conocimiento en la fase de retiro de los funcionarios públicos es crucial para preservar y transferir el conocimiento y la experiencia acumulada durante su

servicio. Es por ello, que esta investigación deja en evidencia la necesidad de implementar programas de mentoría y documentación sistemática de procesos y casos permite que el conocimiento tácito de los funcionarios salientes se convierta en conocimiento explícito, accesible para los nuevos empleados y para el sistema judicial en general. Esto asegura la continuidad y la calidad del servicio judicial, evitando la pérdida de valiosos conocimientos y experiencias que podrían afectar negativamente la eficiencia y efectividad del sistema.

Ahora bien, la gestión del conocimiento en la fase de retiro de la entidad que ejerce la acción penal es esencial para asegurar la continuidad y la eficacia en la persecución de delitos. A través de la implementación de estrategias de gestión del conocimiento, como la documentación detallada de casos, la creación de bases de datos de jurisprudencia y precedentes, y programas de mentoría para el traspaso de conocimiento, se garantiza que el conocimiento crítico y la experiencia acumulada no se pierdan con la salida de los funcionarios. Esto permite mantener la calidad y coherencia en la acción penal, evitando retrasos y errores que podrían comprometer la justicia y la seguridad pública

En esa vía, el modelo propuesto por la administración saliente, al menos, debería responder a que en la fase de retiro se preserve el conocimiento institucional, mediante la implementación de políticas y prácticas de gestión del conocimiento, como la captura y sistematización de las estrategias de investigación y los enfoques de litigio utilizados por los funcionarios salientes, se asegura que este conocimiento sea accesible para las generaciones futuras de fiscales y abogados. Esto no solo mejora la continuidad operativa y la eficiencia de la entidad, sino que también fortalece la capacidad institucional para enfrentar nuevos desafíos en la lucha contra el crimen, manteniendo altos estándares de calidad y profesionalismo en la acción penal.

Entonces, la mitigación del riesgo de la pérdida de conocimiento crítico también puede incluir la implementación de prácticas como la grabación de entrevistas con funcionarios salientes, la creación de informes detallados sobre casos complejos y el establecimiento de comunidades de práctica, se asegura que el valioso conocimiento y la experiencia acumulada no se pierdan con su salida. Esto permite a la entidad mantener una base sólida de conocimientos especializados, crucial para abordar casos futuros con eficacia y continuidad, y para asegurar que las estrategias y tácticas efectivas desarrolladas a lo largo de los años se conserven y utilicen para el beneficio continuo del sistema judicial y la sociedad en general.

En ese sentido, la gestión del conocimiento en la fase de retiro de los funcionarios públicos en la entidad que ejerce la acción penal es esencial para fortalecer la memoria organizacional. Al implementar mecanismos como la documentación exhaustiva de procedimientos, la elaboración de estudios de caso detallados y la creación de bases de datos accesibles, se asegura que el conocimiento acumulado a lo largo de los años se conserve y se transfiera adecuadamente. Esto permite que la entidad mantenga un registro coherente de sus prácticas y aprendizajes, facilitando la formación continua y el desarrollo profesional de los nuevos empleados. Además, garantiza que las lecciones aprendidas de casos pasados se utilicen para mejorar constantemente los enfoques y estrategias en la acción penal, contribuyendo a una administración de justicia más eficaz y robusta.

Dado lo anterior, la información recolectada mediante entrevistas, permite establecer un panorama objetivo de la realidad de la entidad en esta materia: En primer lugar, en términos de gestión del conocimiento durante la fase de retiro de los servidores en la Fiscalía se evidencia un déficit debido a la calificación de 35 puntos que arrojó la matriz de autodiagnóstico del modelo de

gestión estratégica de talento humano elaboraba en el 2021. De esta manera, se puede constatar lo siguiente:

La falta de comunicación, sobre todo, entre los directivos y líderes, con el personal a cargo, en el sentido de compartir los planes de la alta gerencia, que involucran finalmente a todos los servidores. Conforme a esto, se refleja una carencia de trabajo colaborativo y conjunto entre dependencias y los mismos servidores, ya que no se puede demostrar que los entrevistados manejen un lenguaje común y formalizado.

Por otro lado, se puede constatar que el Sistema de Gestión Integral en la Fiscalía, cuenta con una robusta estructura documental, como lo son las guías, formatos y procedimientos, de esta forma, se garantiza un conocimiento explícito y documentado. Sin embargo, para el caso de la entrega del puesto de trabajo, se puede señalar que el formato se diligencia más como un requisito formal, y no se profundiza en una entrega basada en experiencias, testimonios, conocimientos.

Así mismo, se puede evidenciar que, para este caso, la guía de retiro es un documento muy descriptivo del trámite administrativo, más no un orientador en términos de retiro según lo contemplado en MIPG, como por ejemplo el contar con cifras de retiro, analizarlas, conocer los motivos y realizar informes que permitan crear planes para evitar el desistimiento del cargo o adquirir las experiencias y conocimientos de los servidores próximos a retirarse.

De otro modo, también se presenta una falta de incentivos a los servidores en cuanto a la participación en las actividades y programas que gestiona la Fiscalía en temas de transferencia de conocimiento, lo que puede ir de la mano con la creación de una cultura organizacional que

promueva espacios para el aprendizaje conjunto, compartir el conocimiento, y replicar los casos de éxito entre las dependencias y seccionales.

Es importante señalar aquí, que el conocimiento no solo se comparte cuando el servidor está próximo a retirarse, por lo que se pone a consideración elaborar estrategias que permitan una gestión del conocimiento desde el día en que el servidor ingresa a la entidad, durante su permanencia y finalmente para el retiro, ya que se evidenció que el conocimiento se construye en el día a día.

Por último, se resalta la gestión por parte de la Dirección de Planeación y Desarrollo, la Dirección de Altos Estudios y la Subdirección de Talento Humano, en cuanto a la creación y promoción de modelos estratégicos que se apliquen en la Fiscalía y le permitan un trabajo más estructurado y organizado para el logro de los objetivos propuestos, una mayor capacidad institucional enfocada en el cumplimiento de resultados, lo cual se pueda ver reflejado en la prestación del servicio al ciudadano.

Conforme a lo anterior, también se hacen las siguientes sugerencias o recomendaciones:

i) Se sugiere realizar socializaciones periódicas por parte de los Directores, Subdirectores y Jefes de área en cuanto a las estrategias que se están implementando al interior de la Fiscalía con el fin de que los servidores a su cargo tengan conocimiento de dichos planes e incentivarlos en su participación. Esto, de la mano con la Dirección de Comunicaciones, con el ánimo de fortalecer la divulgación de los planes y programas en este caso de transferencia de conocimiento. Así mismo, se recomienda un trabajo conjunto entre las diferentes dependencias, como lo son la Subdirección de Talento Humano, el Departamento de Bienestar, la Dirección de Planeación y Desarrollo y la

Dirección de Altos Estudios, sin restar la importancia de las demás direcciones que conforman la entidad.

ii) Se exhorta a la voluntad de la alta gerencia para llevar a cabo los planes destacados para la transferencia de conocimiento, así mismo, la apropiación de un grupo de trabajo capacitado con personal interesado e idóneo para trabajar en una gestión de conocimiento que permita a la entidad fortalecer su capacidad institucional y responder ante las demandas enmarcadas como es el caso del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

iii) Se propone continuar con el trabajo de mentorías, ya que no se ha podido evidenciar un resultado a mediano plazo, lo cual puede ser muy interesante si se aplicará a una muestra más grande, contemplando otros tipos de conocimiento que también son especializados como en el caso de gestión de talento humano, tecnologías, entre otros.

iv) Se hace pertinente precisar el programa de peritos con el fin de promover el tema al interior de la Fiscalía y si es el caso, promulgarlo a otras entidades de la rama judicial.

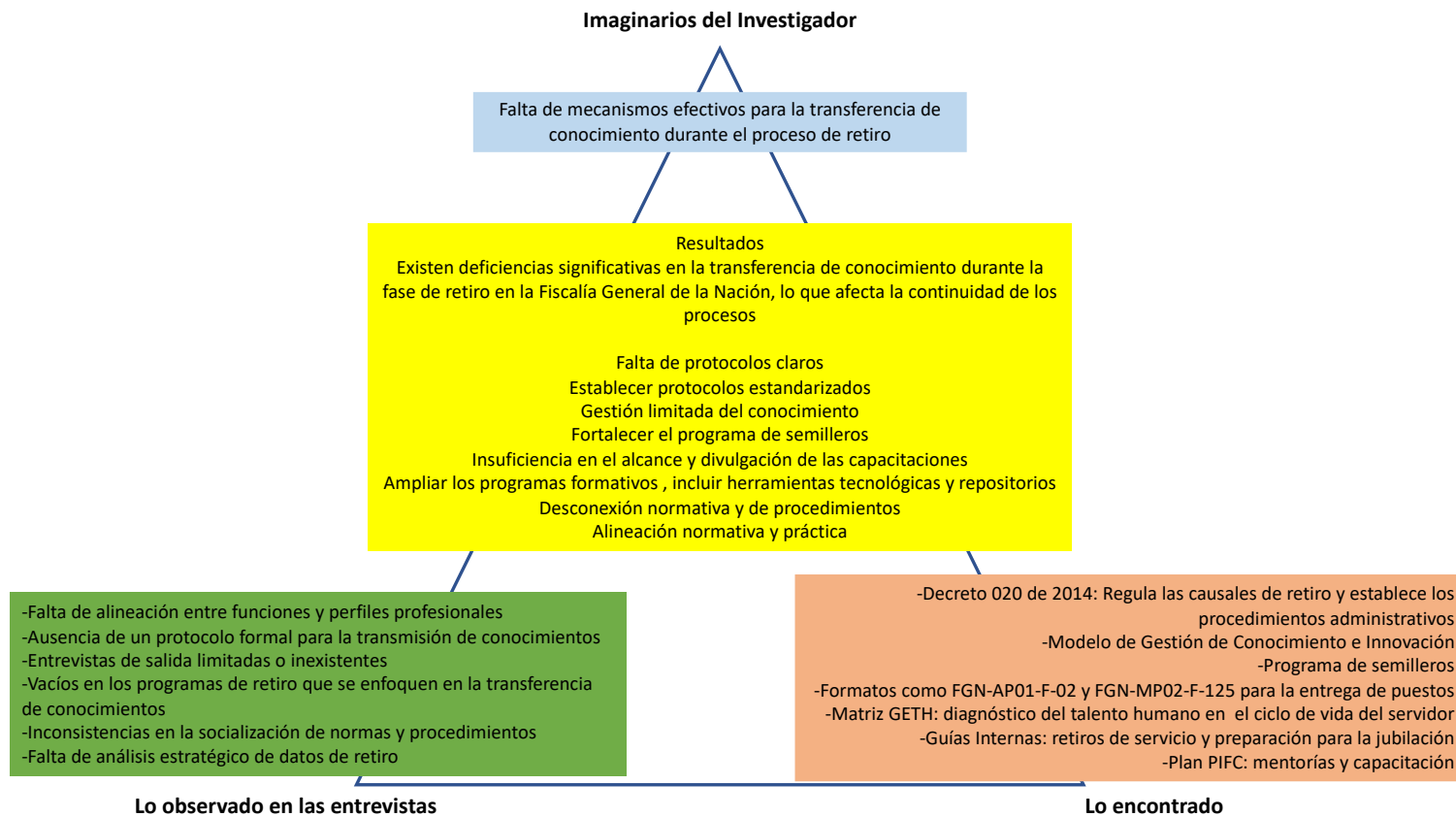
v) Es pertinente que la estructura documental se base más en casos prácticos y no en el simple diligenciamiento de unos formatos como un formalismo, que se trabaje de una manera mucho más experimental y dinámica que permita el interés y la promoción de los documentos entre los mismos servidores, que se refleje no tan solo como un requisito sino como una herramienta que permita crear conocimiento y fortalecer el capital humano.

Por otro lado, conforme a la triangulación de la metodología utilizada de la información entre los imaginarios del investigador, lo observado en las entrevistas realizadas y lo encontrado

en la normativa permitió confirmar la hipótesis inicial de la investigación: existen deficiencias en la transferencia de conocimiento durante la fase de retiro en la Fiscalía General de la Nación. A pesar de contar con normativas como el Decreto 020 de 2014, modelos como el de Gestión de Conocimiento, y herramientas como la Matriz GETH y los programas de semilleros, se identificaron limitaciones en la aplicación práctica de estos instrumentos, como la falta de protocolos estandarizados y estrategias consistentes de transferencia de conocimiento. Asimismo, se evidenció una falta de socialización o lenguaje común entre las disposiciones normativas y su implementación en las dependencias, lo que afecta la continuidad en los procesos. Para abordar estas carencias, se proponen estrategias concretas, como la institucionalización de procesos formales de transferencia, el fortalecimiento del programa de semilleros, la expansión de programas de capacitación tecnológica y la integración efectiva de los lineamientos normativos en la práctica diaria.

Figura 16

Triangulación de la metodología practicada



Nota. Elaboración propia con datos tomados de la investigación realizada

Para finalizar, en el marco de esta investigación, se realizó un análisis detallado del estado del arte, que incluyó una revisión de estudios previos relevantes en torno a la gestión del conocimiento y la transferencia de información en instituciones públicas, con énfasis en el contexto judicial. La tabla a continuación sintetiza los principales aportes de estas investigaciones, destacando sus enfoques, metodologías, hallazgos y vacíos identificados, los cuales sirvieron como base para contextualizar y fundamentar el desarrollo del presente trabajo. Este ejercicio permitió evidenciar la necesidad de adoptar prácticas más estructuradas y sistemáticas en la transferencia de conocimiento institucional, así como las oportunidades para aplicar estrategias innovadoras en la Fiscalía General de la Nación.

Tabla 6*Cuadro resumen Estado del Arte*

Año	Autor	Estudio	Hallazgo
2020	Lugo Cobos, Lugo Mondragón, Suárez Yate, y Peña Guarín	Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa	El estudio concluyó que la estrategia aplicada es poco efectiva debido a la alta rotación de personal por retiros, ascensos y traslados, lo que dificulta la continuidad del conocimiento. Se recomienda implementar mecanismos que fomenten la difusión del conocimiento entre los funcionarios y promuevan hábitos de intercambio, incentivando su rol como transmisores de lo aprendido
2020	Ramírez Calderón	Incidencias de la desvinculación laboral en la transferencia del conocimiento en la “Dirección Mejoramiento Calidad de Vida” de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá	Se destaca la falta de empalme entre empleados de bajo rango y gerentes, lo que afecta la continuidad del conocimiento. Se recomienda organizar actividades anuales para fomentar la transferencia de conocimiento en todos los niveles, ya que, aunque hay inducción inicial, falta contacto con predecesores, lo que lleva a la pérdida de conocimiento tácito

Año	Autor	Estudio	Hallazgo
2020	Valencia Giraldo	Elementos relevantes para un plan de transferencia de conocimientos entre los peritos de la Fiscalía General de la Nación	Establece la importancia de contar con un plan de transferencia de conocimientos entre los peritos de la Fiscalía para evitar la pérdida de conocimiento tácito cuando se jubilen. Esto requiere una intervención inmediata enfocada en el corto plazo, sin descuidar el mediano y largo plazo. Una metodología sugerida implica procesos de transmisión que incluyan teoría, práctica y trabajo de campo, pues el 98% de los peritos adquiere conocimientos principalmente a través de su experiencia diaria
2021	Granados Rodríguez	Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: El Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Encontró que la aplicación del Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG) contribuye a la medición de logros de las entidades y promueve la relación de Estado-ciudadano, no obstante reconoce la necesidad de conocer su pertinencia en entidades territoriales y departamentales
2021	Jurado-Zambrano y Valencia Upegui	Gestión del conocimiento: Caso de una entidad del sector público colombiano	Revela el avance que ha tenido la entidad en el tema, pero sigue siendo un desafío. Las encuestas demuestran que los funcionarios disponen de poco tiempo para participar en acciones de Gestión de Conocimiento, lo que evidencia una falta de reconocimiento generalizado sobre la importancia de estas actividades para áreas específicas

Año	Autor	Estudio	Hallazgo
2021	Orozco Acosta, Ortiz-Ospino, Padilla-Suárez, & Pizarro Gutiérrez	Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte	Se encontró que una adecuada gestión de la información y una estrategia planificada son fundamentales para la toma de decisiones. Además, la comunicación clara y los incentivos adecuados fomentan un entorno que favorece el intercambio de conocimiento, mientras que la gestión tecnológica adecuada facilita su almacenamiento y acceso, impactando directamente en la calidad y eficiencia de las decisiones.

Nota: elaboración propia con datos tomados del estado del arte de la presente investigación

Referencias

- Aguilar, L. F. (2020). La gestión del conocimiento en la Administración Pública: una introducción. *Universidad de Guadalajara*, 245-258.
- Arellano Gault, D. (2002). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Centro de Investigación y Docencia Económicas A. C.* Recuperado de https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/831/3/000042985_documento.pdf
- Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 241-251. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/133/13312202.pdf>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos. *La Investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Uniandes. Edit. Norma.*
- Casanueva, C., & García, J. (1999). La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional. *México: Thomson.*
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 149-210. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008 (p. 8). *San Salvador: Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador"*. Recuperado de https://dhls.hegoa.ehu.es/uploads/resources/4866/resource_files/Carta_Iberoamericana_de_2008.pdf?v=63736119332
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. *México: McGrawHill.*

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill.
- Chica Vélez, S. A., & Salazar Ortiz, C. A. (2016). Nueva y pos nueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración y desarrollo*, 100-125. Recuperado de <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/89/pdf>
- Chica Vélez, S. A., & Salazar Ortiz, C. A. (2021). Pos nueva Gestión Pública, Gobernanza e Innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA*, (2), 17-51. Recuperado de <https://revistas.uextornado.edu.co/index.php/opera/article/view/6940/10398>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2005). El estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. *Gestión y Política Pública*, XIV (3), 557-598.
- CLAD, C. L. (1998). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. *Consejo Científico del CLAD*. Recuperado de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>
- Decreto 3622 de 2005 (Colombia).
- Decreto 2482 de 2012 (Colombia)
- Decreto 020 de 2014 (Colombia).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023a). Marco General de Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023b). Manual Operativo de Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Guía de gestión estratégica del talento humano – GETH en el sector público. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Díaz, M. S. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED*.

Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci060605.pdf>

Dirección de planeación y desarrollo-Fiscalía. (2021). Contexto estratégico 2020-2024. *Intranet Fiscalía General de la Nación*.

Entrevista a Roth, A.-N. (2019). Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica.

Estudios de la Gestión: revista internacional de administración, (5), 223-229. Recuperado de

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/1207/1125>

Eslava, A. (2010). Cuadernos de Ciencias Políticas - Gobierno y políticas públicas (L. García Jaramillo & M. F.

Ramírez Brouchoud, Eds.). Obtenido de Universidad EAFIT.

EVA, Función Pública. (s.f.). Integridad y Transparencia: Política de Integridad Pública. Recuperado de

<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/integridad-y-transparencia>

Fiscalía General de la Nación. (2017). Resolución No. 0-0191.

Fiscalía General de la Nación. (2020a). Modelo Estratégico de Gestión de Talento Humano (2020-2024). *Intranet*

Fiscalía General de la Nación.

Fiscalía General de la Nación. (2020b). Direccionamiento estratégico 2020 - 2024. *Intranet Fiscalía General de la*

Nación.

Fiscalía General de la Nación. (s.f.). Modelo de gestión del conocimiento e innovación. *Intranet Fiscalía General de*

la Nación.

Fiscalía General de la Nación. (2021). Matriz Gestión Estratégica de Talento Humano. Autodiagnóstico. Hoja 3.

Intranet Fiscalía General de la Nación.

Fiscalía General de la Nación. (2022). Plan institucional de formación y capacitación 2022. *Intranet Fiscalía General*

de la Nación.

Fiscalía General de la Nación. (2023). Plan institucional de formación y capacitación 2023. *Intranet Fiscalía General de la Nación*.

Fiscalía General de la Nación. (2024a). Estructura documental. *Intranet Fiscalía General de la Nación*.

Fiscalía General de la Nación. (2024b). Plan institucional de formación y capacitación 2024. *Intranet Fiscalía General de la Nación*.

Galeano, M. E. (2004). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. *Medellín: Eafit*.

Gamboa Cáceres, T., & Arellano Rodríguez, M. (2007). Tendencias neoliberales en la reforma de la gestión pública en América Latina. *Gerencia Y Políticas De Salud*, 6(13). Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/2691>

García López, R., & García Moreno, M. (2010). La Gestión Para Resultados en el Desarrollo Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Giraldo Vélez, J. F (2020). Estrategias que modifican la cultura organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento en una entidad del sector público colombiano. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78287>

Granados Rodríguez, J. M. (2021). Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: El Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 79, 253-288.

Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Universitaria*. Recuperado de <https://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

Huerta, A. R. (2019). Capacidad institucional: Revisión del concepto y ejes de análisis. *DAAPGE: Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(32), 81-107. Santa Fe, Argentina: UNL.

Iacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Desarrollo e integración de la gestión de recursos humanos en los estados latinoamericanos. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 45-92. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n7/n7a02.pdf>

Jurado-Zambrano, D. A., & Valencia Upegui, S. M. (2021). Gestión del conocimiento: Caso de una entidad del sector público colombiano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño*, 22(2)

Ley 344 de 1996 (Colombia).

Ley 489 de 1998, artículo 17 (Colombia).

Leyton, C. (2022). Nuevos modelos de gestión e implementación de políticas públicas. *Revista Est. de Políticas Públicas*, 8(2), 1-3. <https://www.scielo.cl/pdf/repp/v8n2/0719-6296-repp-8-2-00001.pdf>

López, A. (2004). *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas*. Serie I: Desarrollo institucional y reforma del Estado, Documento No. 68. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección de Estudios e Información.

Lugo Cobos, D. C., Lugo Mondragón, L. M., Suárez Yate, D. M., & Peña Guarín, G. (2020). Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa. *Signos: Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.6344>

Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Ministerio de Educación. (n.d.). Guía de implementación de la política de gestión de conocimiento y la innovación. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-398739_Guia_0015.pdf

MIPG, Función Pública. (s.f.). Cómo opera MIPG. Recuperado de <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Orozco Acosta, E., Ortiz-Ospino, L., Padilla-Suárez, D., & Pizarro Gutiérrez, A. (2021). Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 32, 99-111. <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/4563>
- Oszlak, O. (2013). La gestión pública post-NGP en América Latina: balance y desafíos pendientes. *Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE*. Santiago: Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas: Desafíos y Actualidad para un Nuevo Servicio Público.
- Parra Benítez, J. D. (2013). Las reformas administrativas de las entidades territoriales: Una mirada desde sus limitaciones, controles y riesgos. *Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Jurisprudencia, Maestría en Derecho Administrativo*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/53461bba-4c8f-4906-9853-f82efdcb8bd5/content>
- Pulido, P. P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. En P. P. Pulido, *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (pp. 23-60). Bogotá: Ediciones Uniandes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/976fa64a-e954-4cae-9d34-ca172e6b9ace>
- Ramió, C. (2019). Modelos de gestión en la administración pública. Propuesta de un nuevo modelo. *Bibliotecas públicas: Profesionales para todos los públicos. IX Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas*, 22-31. <https://www.cultura.gob.es/congresobp/dam/jcr:3ac94454-7065-4afb-b386-2b831905829f/actas-bibliotecas-21-2-20.pdf>

- Ramírez Calderón, L. J. (2020). Incidencias de la desvinculación laboral en la transferencia del conocimiento en la “Dirección Mejoramiento Calidad de Vida” de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (Proyecto de Investigación para Optar al Título de Especialización). *Universidad Externado de Colombia, Bogotá*.
- Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Ríos, J. S. (2014). La concepción del sujeto en la administración: Una mirada desde la gestión humana. *Ágora U.S.B.*, 14(1), 223-237. <http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Rivera, J. (2019). Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 5, 223-229. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1207/1113>
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Revista de Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>
- Sanabria Pulido, P. P., Ospina Santamaría, P. N., & Telch Otálora, F. G. (2015). ¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8826>
- Saravia, V. B. (2015). Diagnóstico del déficit de capacidad institucional de los procesos para el rediseño organizacional en el sector público. *Perfiles de Ingeniería*, 2(11).
- Sánchez Lanning, C., Vásquez Zapata, M., & Villarreal Inca, C. (2017). Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC. *Revista Est. de Políticas Públicas*, 8(2). https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1724/Claudia_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Selltiz, C. (1970). Métodos de investigación de las relaciones. *Madrid: RIALP*.

Solano de Jinete., & Sepúlveda L. (2008). Metodología de la investigación social y jurídica. *Grupo editorial Ibáñez*.

Valencia Giraldo, Y. E. (2020). Elementos relevantes para un plan de transferencia de conocimientos entre los peritos de la Fiscalía General de la Nación (Tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Maestría en Gestión Social Empresarial.

Villanueva, L. F. (2004). Nueva Gestión Pública. Recuperado de <https://sociologiadeluniversidad.wordpress.com/wpcontent/uploads/2011/09/villanuevae.pdf>

Anexos

Anexo A: Formato de consentimiento informado para participantes de entrevista



ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FACULTAD: Administración Pública

PROGRAMA: Maestría en Administración Pública

TRABAJO DE GRADO (SI APLICA): Si

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “Factores limitantes en la transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la Fiscalía General de la Nación y estrategias que garanticen la continuidad de los procesos institucionales”

CONSENTIMIENTO PREVIO, LIBRE E INFORMADO PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tipo de instrumento:

Entrevista estructurada: ____ **Entrevista semiestructurada:** X **Grupo focal:** ____

Encuesta: ____ **¿Otro?:** ____ **¿Cuál?:** _____

(En caso de que la persona CONSIENTA EN ser identificada con sus datos personales, y citado en el cuerpo de los productos de investigación, diligenciar:)

Yo _____, en mi condición de persona que provee información en calidad de **entrevistada**, manifiesto que he sido **informada** sobre el alcance y limitaciones del presente ejercicio de investigación y que en tal sentido me han explicado sus características y objetivos, que sus fines son estrictamente académicos y no tendrá ánimo de lucro, y que en el caso de ser publicados los resultados de esta investigación, me será remitido un ejemplar del trabajo que se publique. En este sentido, manifiesto que a la fecha _____ situación o condición especial la cual determina el tipo de aporte que hago. Acepto voluntariamente la realización de la totalidad de este ejercicio investigativo entrevistas estructuradas, además autorizo la grabación de este y su posterior transcripción, citación y/o sistematización.

Que he sido informado/a que el aporte de relatos, u otro tipo de información, se realiza en el marco de la investigación tendiente a trabajo de grado de maestría en Administración Pública.

Que el aporte de la información mencionada es voluntario y no tendrá contraprestación económica ni ningún otro tipo de reconocimiento económico más allá de la retroalimentación sobre los resultados del trabajo de investigación a que este aporte de información contribuye.

Que en los casos en que el aporte de información lo permita, se autoriza su grabación en audio.

Que el uso de mecanismos de grabación de registro audiovisual (grabadoras de voz, cámaras fotográficas y de video, copiado), se realiza con el fin de conservar y preservar la información entregada;

Que la información entregada tiene como único destino el trabajo de investigación consistente en trabajo de grado de maestría en Administración Pública. “Factores limitantes en la transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la Fiscalía General de la Nación y estrategias que garanticen la continuidad de los procesos institucionales”.

Que comprendo que el uso o no de los relatos, y la información u objetos aportados, se hará de acuerdo con los requerimientos investigativos; y que de no usarse los objetos aportados en el marco del presente instrumento de investigación, me serán devueltos al cabo del proceso investigativo.

Tomando en cuenta todo lo anterior, expreso inequívocamente mi consentimiento informado para que la estudiante María Alejandra García use la información u objetos entregados en el marco de la investigación realizada, en los términos de manejo de datos personales que autoricé en el apartado anterior.

Adicionalmente declaro que la información entregada es veraz y la entrego exclusivamente con el fin de contribuir al proceso investigativo trabajo de grado de maestría en Administración Pública sobre los factores limitantes en la transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la Fiscalía General de la Nación y estrategias que garanticen la continuidad de los procesos institucionales.

Manifestación de quien aplica el instrumento de investigación:

Yo María Alejandra García Carvajal, manifiesto que me he identificado adecuadamente ante la persona a quien se aplica el presente instrumento, igualmente que le he indicado con claridad el alcance del proyecto investigativo, la entidad que lo respalda, el objetivo de la toma de información es “Examinar como desde el componente de retiro se materializa la gestión del conocimiento e innovación en la Fiscalía y qué parámetros se utilizan para garantizar la transferencia del conocimiento de los servidores próximos a retirarse a los que continúan vinculados”. Y así mismo que la aplicación del presente instrumento se hará bajo los principios de dignidad, confidencialidad (respecto de la información que la persona entrevistada solicite mantener confidencial o solicite en algún momento que se apague la grabadora y no se cite), privacidad y respeto, y que se hará un adecuado uso de la información, la cual tendrá fines estrictamente académicos y destinados específicamente al desarrollo del presente trabajo, sin que pueda ser usado en trabajos de investigación posteriores, sin autorización expresa de la persona a quien se aplica el presente instrumento.

También se ha informado a la persona que brinda la información la alternativa de usar un pseudónimo u otro tipo de expresiones distintas a su nombre de pila, la autorización que se entiende brindada con la firma del consentimiento, para el uso del testimonio de la persona o datos que brinde, a nivel de cita textual. Así mismo, una precisión puntual en torno al hecho de que dicha información podrá ser publicada, bien sea como parte del proceso de trabajo de grado (consignación en biblioteca o difusión en redes académicas o plataformas virtuales), y/o como parte de un proceso de publicación distinto. Finalmente, la claridad en torno al hecho de que, cuando se señala algún tipo de responsabilidad penal o de otra naturaleza, que pueda derivar en investigaciones judiciales, disciplinarias o fiscales, debe tomarse especial cuidado en que ni el estudiante ni el investigador, ni la misma Escuela, poseen competencias para atribuir o determinar responsabilidades de dicha naturaleza, por lo que los resultados del proyecto señalarán que se trata de “presuntas” o “señaladas” responsabilidades, o se indicará cualquier otra expresión que deje claro que no se atribuirá ni determinará ese tipo de responsabilidades en el producto final.

También manifiesto que los resultados del proceso de investigación al cual contribuye la aplicación del presente instrumento, serán informados a la persona, mediante (la entrega de una copia del producto respectivo, un taller de retroalimentación, una pieza de comunicación...otra –la que se prevea-), como parte del reconocimiento del aporte de las personas (o comunidades según el caso) con quienes se aplicaron los instrumentos de investigación.

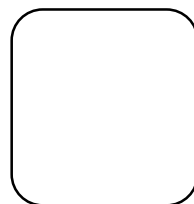
Dado a los _____ días del mes de _____ de _____ (año) en la ciudad de _____
Nombre Persona entrevistada: _____

Cargo Persona entrevistada: _____

Firma entrevistada (o): _____

Firma a ruego: SI ___ NO ___

Cédula de ciudadanía: _____



HUELLA ÍNDICE DERECHO

Nombre entrevistador/a: _____

Firma entrevistador (a): _____

Cédula de ciudadanía _____

GUÍON

Cordial saludo, mi nombre es María Alejandra García Carvajal en calidad de estudiante de maestría en la Escuela Superior de Administración Pública, esta es una entrevista semi estructurada con el propósito de recoger información como trabajo de campo de la investigación que estoy haciendo para mi tesis de grado sobre los factores limitantes en la

transferencia de conocimientos durante la fase de retiro de los servidores de la fiscalía general de la Nación y estrategias que garanticen la continuidad de los procesos instituciones. En ese sentido, elaboré unas preguntas para hacerle y usted pueda responder desde su experiencia y conocimiento en la entidad. Como lo leyó en el consentimiento, la entrevista será grabada y su uso es exclusivo para fines académicos.

PREGUNTAS:

1. ¿Puede por favor contextualizarnos sobre la experiencia que tiene de su cargo en la entidad?
2. ¿Cómo se realiza el retiro de un servidor en la entidad?
3. ¿Qué se tiene en cuenta en el momento en que un servidor toma la decisión de retirarse?
4. ¿Cuáles son los lineamientos para garantizar el retiro de un servidor en la entidad?
5. ¿Existe alguna norma para garantizar el proceso de retiro de un servidor? ¿Cuál es y aplica en esta entidad?
6. ¿La entidad cuenta con cifras de retiro de los servidores? ¿Esta información se analiza y categoriza?
7. ¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro?
8. ¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse?
9. ¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva?
10. ¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados?
11. ¿Dentro de las guías o procedimientos de retiro se tiene en cuenta la transferencia de conocimiento del servidor a retirarse al que continúa vinculado?
12. ¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información?
13. ¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?
14. ¿La entidad cuenta con un banco de datos?
15. ¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?
16. ¿La entidad cuenta con tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información?
17. ¿Desea agregar algo más?

Anexo B: Resumen resultados de las entrevistas

	¿Puede por favor contextualizarnos sobre la experiencia que tiene de su cargo en la entidad?	¿Cómo se realiza el retiro de un servidor en la entidad?	¿Qué se tiene en cuenta en el momento en que un servidor toma la decisión de retirarse?	¿Cuáles son los lineamientos para garantizar el retiro de un servidor en la entidad?	¿Existe alguna norma para garantizar el proceso de retiro de un servidor? ¿Cuál es y aplica en esta entidad?	¿La entidad cuenta con cifras de retiro de los servidores? ¿Esta información se analiza y categoriza?
Entrevista No. 1	Precisa que los cargos no están asociados a las funciones que uno cumple, ella es la coordinadora de deuda presunta, ha sido subdirectora Regional, ha asumido en cargo la jefatura del DAP, entre otros	Bajo el Decreto 020 de 2014, el retiro puede darse por varias causas, anuncia las causas y dice que en la entidad el retiro es principalmente - voluntario -obtención de pensión. Así mismo explica el proceso ante Colpensiones para el reconocimiento de pensión con mínimo 3 meses de antelación y renuncia voluntaria con un mes de anticipación	La voluntad del funcionario, precisó los retiros por los cargos que salen a concurso y los tiempos para pasar la renuncia (3) meses. No existe un procedimiento para el retiro de un servidor, se han comunicado piezas publicitarias sobre los trámites de pensión. Enfatiza el tiempo como política de retiro en la entidad	Los lineamientos son el Decreto 020	Si, el decreto 020 y la ley de retiro forzoso 1821, que es cuando la persona ya cumple los 70 años	Si, mensualmente, no sé si se analiza, pero en el grupo de pensiones si sabemos cuántos salieron pensionados, es más un tema de estadística para reportar, también le puede interesar el retiro por alto riesgo de los servidores del CTI
Entrevista No. 2	Ha trabajado en el área de talento humano, ha sido jefe de personal en dos oportunidades, la más reciente de junio de 2022 a abril de 2024	El retiro tiene varios motivos, el que más se presenta es el retiro voluntario, o por reconocimiento de pensión, por cumplir los 70 años de edad	Se tiene en cuenta el documento de la solicitud, que no esté motivado, y la fecha a partir de cuándo desea retirarse. Cuando es por retiro forzoso se tiene en cuenta los sistemas de información, por la fecha de nacimiento de los servidores, que haya cumplido su edad	sí es voluntario, lo garantiza el acto administrativo, el tiempo con el que se realiza	si la entidad tiene una normatividad interna y reglamenta como hacer el retiro en cada caso, que es el decreto	sí, y la modalidad de retiro, no tengo entendido que se analice, se reporta y la alta gerencia seguro con esa estadística hace un análisis
Entrevista No. 3	Ha trabajado en la dirección jurídica, la subdirección de carrera y en la subdirección de talento humano, líder del grupo de consolidación de situaciones administrativas y vinculaciones laborales, la cual es la encargada como de dar trámite a las situaciones administrativas	se tiene en cuenta la normatividad vigente, la cual se encuentra reglada en el Decreto Ley 020 del 9 de enero del 2014, donde se establecen las causales de retiro en la entidad	a través de un escrito donde manifieste la voluntad de separarse del servicio, deberá estar redactado de manera libre y espontánea, que indique la fecha de retiro y pasarse con antelación por el trámite interno	Que se encuentre establecido bajo el decreto	Las normas que rigen es el Decreto Ley 020 de 2014. Están establecidas en el artículo 96 hasta el 108. Y también internamente está la guía de retiros, que está en la FGN G14 versión 2	Lo desconozco, sí que se categoriza, digamos, en fechas de retiro y la efectividad frente a la entrega de la legalización de los bienes y obligaciones como la paz y salvo que se le debe otorgar a la persona al momento de retiro, solamente para ese momento
Entrevista No. 4	Es la coordinadora nacional de Bienestar ha trabajado en programas de calidad de vida de los servidores	pues hay un procedimiento interno para el retiro entonces tenemos un proceso de retiro, intervienen muchas bueno en este caso 3 oficinas específicamente, que es el departamento de personal el área de bienes y bienestar	es un tema voluntario básicamente muchas cuando cumplen la edad otros cuando cumplen la edad forzosa	la entidad tiene varios lineamientos, los lineamientos que indica la ley para poder dar el retiro, que tenga una pensión, acompañamiento a las personas que se van a retirar	las normas establecidas en la ley las que maneja el tema de pensión, nosotros estamos regidos por la 1567 que es una ley de función pública en donde establecemos un programa de acompañamiento para el retiro de los pensionados	no, no hay unas cifras de retiro que yo tenga conocimiento, nosotros una base de datos que nos facilita el área de personal donde establecemos por criterios de tiempo citamos a los que están antes de 10 años de pensión, la información si se analiza y categoriza
Entrevista No. 5	Ha trabajado en el grupo de nómina, novedades administrativas, ingresos y retiros, cesantías y actualmente en pensiones	hay 4 modalidades: retiro forzoso, retiro por pensión, retiro por invalidez y retiro por sanción disciplinaria, y retiro voluntario	que cumpla los requisitos, retiro forzoso que haya cumplido los 70 años, pensión por invalidez que tenga reconocimiento de pensión, por vejez, reconocimiento de pensión, por inhabilidad que	que se cumplan los requisitos, por ejemplo, en el caso de pensión de vejez, pensión de invalidez y retiro forzoso que tengan el reconocimiento de pensión para no violarles el mínimo vital	sí existe, los procedimientos de la entidad, existe para retiro forzoso la ley 1821 del año 2016, para retiro aceptación de renuncia por pensión de vejez la ley 797 del 2003 y para pensión	sí claro, no se analiza, usualmente no la piden

	¿Puede por favor contextualizarnos sobre la experiencia que tiene de su cargo en la entidad?	¿Cómo se realiza el retiro de un servidor en la entidad?	¿Qué se tiene en cuenta en el momento en que un servidor toma la decisión de retirarse?	¿Cuáles son los lineamientos para garantizar el retiro de un servidor en la entidad?	¿Existe alguna norma para garantizar el proceso de retiro de un servidor? ¿Cuál es y aplica en esta entidad?	¿La entidad cuenta con cifras de retiro de los servidores? ¿Esta información se analiza y categoriza?
			todos los documentos estén acordes con la investigación		por invalidez también la ley 797 el 2003 y para las inhabilidades los Decretos de la entidad	
Entrevista No. 6	Siempre ha trabajado en el área administrativa, en temas de novedades administrativas, actualmente trabaja el tema de traslados y reubicaciones	los retiros se pueden dar por varios motivos, o sea por renuncia, por destitución, por insubsistencia o por vacancia por muerte	cuando es renuncia voluntaria por solicitud del servidor, acá se da más que todo porque ya tiene derecho a la pensión, se pasa la renuncia de acuerdo al procedimiento establecido, el procedimiento establecido es la entrega de bienes y se recogen los paz y salvos	los lineamientos son los establecidos en la ley	el Decreto 21 y pues ahí está la guía de novedades administrativas donde se contempla el retiro del servidor	no sabe, se piden registros por ejemplo de cuantas personas han renunciado, no cree que lo analicen
Entrevista No. 7	Ha trabajado en temas asistenciales, en calidad de la Delegada contra la Criminalidad Organizada y ahora en calidad del CTI	la entidad tiene un proceso que va preparando al servidor cuando ya se va a pensionar, lo prepara con charlas	la entidad primero revisa que tenga sus semanas cumplidas y empieza el proceso, y cuando el servidor renuncia tiene que seguir todo un proceso, entregar los paz y salvos, el inventario y su carga de trabajo	no los tiene claros, sabe que hay unos lineamientos establecidos por talento humano y están en formatos	sí hay, no recuerda cual es, si se aplica en la entidad y cree que todos lo tienen claro, el proceso de pre pensionados	sí, y de cuales se van a retirar, la tienen categorizada por edad, grupos etarios, de los que ya se van a pensionar, retiro forzoso y saber que cargos van a quedar libres,
Entrevista No. 8	Ha trabajado en la dirección de altos estudios, donde desarrolla cursos, apoya todo el tema de formación académica, en la función de la investigación y desarrolló el código de ética	No responde	No responde	No responde	No responde	No responde
Entrevista No. 9	Fue la subdirectora de talento humano entre el 26 de septiembre de 2022 y el 2 de abril de 2024, asumió funciones en cuanto a dirigir el proceso de talento humano, Ejecutar y evaluar los planes estratégicos y programas para la gestión del talento humano en sus fases de ingreso, permanencia y retiro de los servidores de acuerdo a la ley	De acuerdo con el Decreto Ley 020 de 2014, con las 14 causales de retiro	como entidad debemos tener en cuenta lo siguiente (artículo 97 del Decreto Ley 020 de 2014)	La entidad cuenta dentro del proceso de gestión del talento humano con la Guía de retiros del servicio, formato Código: FGN-AP01-G-14 del Sistema de Gestión Integral. En todo, salvo la causal de retiro "Renuncia regularmente aceptada", en las demás causales se debe garantizar un debido proceso previo al servidor	Si, el Decreto 020 de 2014, artículos 96 a 112	La entidad sí cuenta con cifras de retirados y la información se analiza y categoriza, ya que el retiro genera vacancias y dichas vacancias se deben suplir
Entrevista No. 10	ha trabajado en áreas administrativas, en talento humano, planta de personal y novedades administrativas, asesora de la D. Seccional Cundinamarca y del Despacho del Fiscal General, trabajó en la Dirección de Altos Estudios en los programas de formación y capacitación y actualmente en la Dirección de Planeación y Desarrollo	es muy básico, presentan la renuncia, se la aceptan y se expide el acto administrativo, tiene un tiempo para entregar el puesto de trabajo, inventarios, carnet, sin ningún reconocimiento de su labor	a nivel de personal, no se tiene en cuenta nada, hasta donde tengo entendido entre más rápido se generará una vacante, mejor	el tiempo para presentar la renuncia, que se haga con antelación para el trámite administrativo	existe el modelo de gestión de talento humano de retiro e ingreso que va articulado con el modelo de gestión de conocimiento	Claro, a cargo de la Subdirección de Talento Humano, no se analiza mucho hasta donde tiene entendido

	¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro?	¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse?	¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva?	¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados?	¿Dentro de las guías o procedimientos de retiro se tiene en cuenta la transferencia de conocimiento del servidor a retirarse al que continúa vinculado?	¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información?
Entrevista No. 1	No, el motivo lo sabemos por las causales de retiro que ya mencioné	Sí, el departamento de Bienestar tiene un programa para prejubilados, para las otras causales de retiro, no	Realmente como lineamiento no, cuando el funcionario empieza su proceso de retiro en lo único que se le dice es que tiene que llenar unos paz y salvos,	No, depende más del jefe o coordinador del área que diga cómo debe entregar su puesto y a quien	No, si hay una guía para entrega de puesto al servidor que llega nuevo, la de inducción del puesto de trabajo. Hay una guía de retiro, pero no habla nada de transferencia de conocimiento	No, conozco ninguna estrategia
Entrevista No. 2	no, las personas en el documento manifiestan por que se van	Sí, el departamento de bienestar y salud ocupacional tiene varios programas	lineamiento no, hay un formato donde pues la persona debe dejar como sus deberes y obligaciones al día en diferentes aspectos como el inventario, y también es una obligación de la persona y del jefe saber la persona que va recibir, no siempre hay una persona asignada y ahí el conocimiento se pierde	no, es disposición de cada persona hacer la entrega y la transferencia	No, hay unas sí hay unas guías procedimientos, caracterización, guías y es de consulta de todos	no, es más el formato de legalización de bienes
Entrevista No. 3	desconozco si esto se hace	sí, desde el Departamento de Bienestar, se realizan actividades para los servidores próximos a pensionarse, los preparan para la jubilación	Una vez se expide el acto administrativo, se le informa al servidor sobre hacer la entrega de obligaciones y legalización de bienes a cargo, bajo el formato y no solamente los paz y salvo también un trámite ante el jefe inmediato ya que es quien da el aval para concederle el paz y salvo al servidor al momento de retiro, en el acto administrativo de retiro la entrega es de 5 días siguientes al retiro, puede hacerse antes	Desconozco, considero que no está establecido	No, dentro de las guías no, ni procedimientos que manejamos en el grupo	No, desconozco que exista esa herramienta
Entrevista No. 4	no específicamente a todos, eh sí se trabajó un tema de entrevista personal sobre todo a los de retiro forzoso por qué veíamos que muchas personas que ya tenían 70 o más años no se retiraban, por temas financieros y seguir cotizando, son mitos sobre el tema de pensión	Sí, tenemos un programa que se llama preparación para la jubilación, contemplan varias actividades como la deformación financiera y de proyecto de vida, la de apoyo legal para todo el tema pensional tenemos una parte que es la parte eh emocional donde trabajamos temas como regreso a casa, a pues adaptación al cambio	Sí, este es más un tema de bienes, y la entrega con el jefe, existe un formato y una paz y salvos, que garantiza la entrega. En el grupo de bienestar hacen un acompañamiento y capacitación, en la fase de entrega formal del cargo, resalta que los PERITOS tienen una capacidad de enseñanza y lo hacen con la DAE, para volverse formador de formadores, existe una amplia formación de cursos para los servidores, sobre todo en el área misional	no por el lado de bienestar eso lo podrías manejar por la en la DAE como te estaba diciendo y ellos a través de vincularse al programa de formador de formadores	No, nosotros tenemos una guía de preparación para la jubilación donde no tenemos el tema de transferencia de conocimiento	sí Claro ellos tienen un están haciendo la aplicación de un modelo de gestión del talento humano que eh que es el modelo que aplica o que le dice a las a las entidades del estado la función pública
Entrevista No. 5	no	sí, eso está en cabeza de la oficina de bienestar	Si, se le notifica el paz y salvo y la aceptación de su retiro, y con la entrega de paz y salvos	no existe	Dentro de la guía está escrito y la guía de del procedimiento lo dice, pero usualmente no se hace porque esperan a que el servidor se vaya para nombrar a la nueva	No existe, tengo conocimiento que la oficina de planeación de la entidad está empezando a organizar el tema de la transferencia de conocimiento

	¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro?	¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse?	¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva?	¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados?	¿Dentro de las guías o procedimientos de retiro se tiene en cuenta la transferencia de conocimiento del servidor a retirarse al que continúa vinculado?	¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información?
					persona, habla de la guía de retiros	
Entrevista No. 6	no	Cuando es por temas de pensión sí	sí, el formato de los paz y salvos, que recoge todo lo que debe entregar el servidor, los bienes, su inventario, la carga laboral, que este al día con la evaluación de desempeño si es de carrera, así se formaliza con la entrega del paz y salvo	No herramienta, no, programa, participó en un curso de mentores en el 2023, con el fin de concientizar a las personas de transferir el conocimiento cuando se vayan o cuando sean trasladadas, allí dieron técnicas, formas de transmitir el conocimiento	Que tengan conocimiento no	Pues digamos que el inicio de esa estrategia de pronto fue el curso de mentores, precisa la importancia de los conocimientos de servidores del CTI
Entrevista No. 7	no sabe, no tiene conocimiento	sí, a cargo de bienestar, el programa de pre pensionados	Los lineamientos están establecidos, llega la resolución y las personas encargadas de cada área están pendientes para que el retiro se haga de acuerdo a lo establecido en la entidad, como el formato de entrega del puesto para los fiscales, el inventario y los paz y salvos. (OJO es un formato de diligenciar los expedientes, mirar este formato). En el CTI se tiene claro que tienen que dejar las órdenes de policía judicial, en la Delegada lo manejaban de acuerdo a lo establecido en Función Pública	no, y eso si es algo que falta en la entidad, la gente se lleva hasta base de datos	No, eso no se tiene en cuenta	No, no está establecido ni está determinado
Entrevista No. 8	No responde	No responde	No responde	no, que yo sepa, pero es algo que no puedo responder	El modelo de gestión de conocimiento	No responde
Entrevista No. 9	No, hasta cuando dirigí el proceso	Sí, la entidad cuenta con el programa de preparación para la jubilación, documentado en la Guía Código: FGN-AP01-G-16 del Sistema de Gestión Integral, en dos modos para los prejubilados y para los servidores que se retiran por pensión de vejez	La fiscalía cuenta con el formato certificado de entrega de obligaciones y legalización de bienes, Código: FGN-AP01-F-02 del Sistema de Gestión Integral, donde entre otros ítems, el servidor debe entregar a su jefe inmediato el cargo, y carga laboral, bienes para funcionamiento del área y correspondencia asignada	En el marco del Direccionamiento Estratégico 2020-2024 se estableció la estrategia de semilleros, liderada por la Dirección de Altos Estudios (DAE) de la entidad, que se nutre entre otros con la información que suministra Talento Humano respecto de servidores prejubilados y servidores con pensión de vejez. La estrategia está prevista en el Plan Institucional de Formación y Capacitación (PIFC) 2022 y se reiteró en los PIFC 2023 y 2024. Consiste en la implementación de la metodología de mentoría para cerrar el ciclo formativo de los servidores que aprobaron los cursos especializados de peritos en balística forense lofoscopía e identificación de automotores en la vigencia 2021 (PIFC 2022) y básico de fiscales para asistentes de fiscal (PIFC 2023 y PIFC 2024). También con los cursos que dicta la DAE están diseñados para crear un estándar de conocimientos y competencias en los servidores de las áreas misionales, articulado con el tema de peritos	No, hasta donde dirigí el proceso, existen documentos relacionados que establezca la transferencia de conocimiento, pero si se han adelantado las estrategias mencionadas	Ver respuestas a las preguntas 10 y 15

	¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro?	¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse?	¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva?	¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados?	¿Dentro de las guías o procedimientos de retiro se tiene en cuenta la transferencia de conocimiento del servidor a retirarse al que continúa vinculado?	¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información?
Entrevista No. 10	no	sí he visto en los últimos meses los anuncios por intranet, me parecen muy repetitivos, nada novedoso	sí, por ley tiene que hacer la entrega obligatoria del puesto por ser servidor público, internamente no hay un lineamiento más allá de los tramites y cosas pendientes, pero lo que se quiere llegar es a una transferencia de conocimiento previa a marcharse	no y es algo muy necesario, hace parte del plan de acción de gestión del conocimiento	no hay, se tiene identificado como una problemática en el marco de la gestión de conocimiento para ser impactado en los próximos meses en el plan de acción	sí, empezó hace dos años, se desarrollaron unos semilleros de fiscales e investigadores para evitar la fuga de conocimiento de esos perfiles, para cuando se van de la entidad específicamente de los peritos

	¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?	¿La entidad cuenta con un banco de datos?	¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	¿La entidad cuenta con tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información?	¿Desea agregar algo más?
Entrevista No. 1	No	No, la entrega sería de manera informal y precisa que por los cambios de administración se pierde el conocimiento y la experiencia y toca volver a crear dicha experiencia	Los espacios son entre compañeros voluntariamente, se quiere dejar en el grupo de pensiones una memoria, por el conocimiento que tiene esperanza de muchos años atrás (Conocimiento Tácito)	Si, TRD y archivo, no cree que tenga repositorio, sé que se ha intentado digitalizar la información más del área misional de los expedientes	La entidad no nos ha dado capacitación sobre como transferir los conocimientos, y es algo que hace falta, una política de transferencia de conocimiento, si no hay lineamientos claros desde la alta gerencia se va seguir perdiendo el conocimiento, y toca empezar de cero. Una estrategia para mi puede ser establecer las funciones y perfiles de los cargos
Entrevista No. 2	el mecanismo puede ser utilizar las guías que están para consulta de todos	no, en el DAP , cada grupo maneja su estadística mensual de las actividades que hacen, es un tema más de cada persona, en la entidad sirve la estadística para el informe de rendición de cuentas, tenemos el SPOA, KACTUS, ORFEO y el CTI tendrá su propio sistema de información	el espacio se da cuando llega a una persona nueva y hay un líder de un grupo de trabajo y ese líder pues busca el momento para que se le dé la transferencia	tiene una, tiene cada dependencia dependiendo de la información que maneje, tienen archivo de gestión, hay archivos centrales y el archivo repositorio	creería que de pronto desde la dirección de altos estudios que tiene la entidad se podría como concientizar un poco más a las personas, creo que sí empezaron en algún momento una unas capacitaciones como para las personas que estaban pensando en retirarse de la entidad eh y le explicarán cómo debería hacer esa transferencia de conocimiento, sé que en el departamento blanca azucena (entrevistada No. 6) fue
Entrevista No. 3	Lo desconozco	Desconozco, creo que no cuenta con banco de datos, en el grupo tienen una base para llevar el control de las personas que han hecho la legalización de sus bienes, entre otros	Casi siempre uno le hace entrega con anterioridad al retiro, pues como al par o a la persona que al interior de la dependencia designen y que esa persona vaya a asumir las funciones de esa persona que se retira. Pero desconozco si en otras áreas de la entidad realizan esta práctica de realizar esa entrega. Y considero que no existen espacios	Desconozco	considero que en la entidad existen falencias frente al tema que estamos tratando y que no existen estrategias como o procedimientos internos que permita hacer esa transferencia de conocimientos

	¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?	¿La entidad cuenta con un banco de datos?	¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	¿La entidad cuenta con tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información?	¿Desea agregar algo más?
Entrevista No. 4	el único mecanismo que conozco es el de la DAE	no sé si cuente con un banco de datos específicamente, desde bienestar contamos con un archivo completo de todas las actividades que realizamos específicamente para este programa	el conocimiento lo comparte uno básicamente bueno cuando tenemos la inducción al puesto de trabajo digamos que hay una un compartir de conocimiento	sí tenemos todas las todas las unidades las seccionales cuentan con una tabla de retención documental	no
Entrevista No. 5	no	hum pues son las normas las leyes todas casi que están publicadas y los mismos inventarios	no señora	sí señora	que desde este tipo de estudios se conciente a las personas, que los servidores que llevan 30 años capaciten con tiempo a varias personas y todos tengan conocimiento, que el conocimiento se comparte
Entrevista No. 6	no, formalmente no, lo que se hace en el diario	en personal es el Kactus, donde está toda la información de los servidores de la entidad, también el SIAF, que es el sistema anterior a Kactus	no formalmente, se da en el diario vivir	sí claro	Se debería formalizar el tema de transmisión de conocimiento, no solo para cuando una persona se vaya a retirar sino que sea diario, algo permanente, además agrega que hay gente que tiene más que estudio, la experiencia, cuando pones en práctica todos tus conocimientos, una cosa es lo que te enseña la universidad y otra la realidad, el curso que participo de mentores serviría mucho que se promulgara a todos, se crearon lazos entre las personas, docentes, directivos, hay gente muy comprometida y valiosa en la entidad
Entrevista No. 7	No	en este momento lo están creando que es el lago de datos, pero va más a lo que está en los sistemas de información	ahorita la señora fiscal habla de compartir conocimiento, pero pues todavía no se ha dicho cómo ni nada	sí las tablas de retención están, hay unas que se están actualizando, porque están esperando que el archivo general de la nación autorice la tabla híbrida que haya digital y haya físico, el archivo es bueno y cuenta con todas las normas archivísticas que están dadas por el archivo general de la nación, también manejan repositorio de la información	no, solamente que la entidad pueda trabajar en la mejora del repositorio, y garantizar que la gente que tiene información importante deje ese conocimiento
Entrevista No. 8	La entidad cuenta con un modelo de gestión de conocimiento, en el micro sitio de planeación, el cual viene de MIPG, está trabajando en un modelo que trasciende MIPG por la especificidad de la fiscalía, analizando los procesos de trabajo en la entidad	sí, hay miles de bancos de datos, el Outlook, SPOA, las listas de asistencia a los cursos	La administración pasada empezó un programa de semilleros, que tuvo un desarrollo parcial, hay muchos conocimientos en la fiscalía, entonces cuando uno habla de transferencia de conocimientos uno tiene que especificar a qué se refiere con conocimientos, porque cada uno de ellos tiene diferentes maneras de ser respondido, es decir cómo se hace la transferencia de conocimiento por cada conocimiento que existe, la entidad no contaba con esto, se enfocó sólo en el tema de peritos, pero no fue una respuesta al problema general de la entidad de transferencia de conocimiento en procesos de retiro	No responde	Que hay varios tipos de conocimiento, y las respuestas a la entrevista se hace diferenciando estos conocimientos, y cada uno de los conocimientos tienen maneras diferentes de compartirse. Merece una precisión desde la perspectiva de gestión del conocimiento es la noción de banco de datos, digamos el concepto relevante ahí es de memoria institucional
Entrevista No. 9	Ver respuestas a las preguntas 10 y 15	Toda la información de la planta de personal de la entidad se encuentra hasta 2017 en el Sistema de información Administrativa y Financiera SIAF y desde 2018 y a	Además de lo mencionado en la respuesta 10, la DAE ha desarrollado la red formadores	Sí, para efectos del proceso de gestión del talento humano y el objeto de la tesis de la estudiante María Alejandra García Carvajal, la entidad cuenta con el archivo de las historias laborales de	No.

	¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?	¿La entidad cuenta con un banco de datos?	¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	¿La entidad cuenta con tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información?	¿Desea agregar algo más?
		la fecha en el sistema de información KACTUS		los servidores y su correspondiente tabla de gestión de documental.	
Entrevista No. 10	No, de los que se retiran, sólo el programa de semilleros de fiscales y peritos	no muy profundo, talento humano maneja historias laborales de manera física y el kactus, pero allí no se profundiza las especialidades ni los conocimientos de cada servidor, desde planeación iniciaron con un inventario de conocimientos con el ejercicio del modelo de gestión de conocimiento	sí, se comparte y hay espacios, lo descubrieron en el diagnóstico del modelo que los hacen algunas dependencias internamente de manera propositiva	sí y es lo más organizado que puede tener la entidad	no

Anexo C: Tabulación de las entrevistas

Pregunta 12	no	el curso de mentores	el modelo de GTH	las estrategias y cursos de la DAE	no sabe no responde
¿Existe alguna estrategia por parte de talento humano para la transferencia de conocimiento por el retiro y evitar la fuga de información?	5	2	1	1	1
frecuencias relativas (porcentaje)	50%	20%	10%	10%	10%
Pregunta 13	no	el de la DAE	documentos del SGI	el modelo de gestión del conocimiento	no sabe no responde
¿La entidad cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran?	5	2	1	1	1
frecuencias relativas (porcentaje)	50%	20%	10%	10%	10%
Pregunta 15	no	voluntariamente	propuesto por el líder	semilleros y la DAE	con la inducción
¿Cómo se comparte el conocimiento? ¿Existen espacios para esto?	3	2	2	2	1
frecuencias relativas (porcentaje)	30%	20%	20%	20%	10%

Pregunta 2	Por el Decreto 020 de 2014	varias causales	otras	no sabe no responde
¿Cómo se realiza el retiro de un servidor en la entidad?	3	3	3	1
frecuencias relativas (porcentaje)	30%	30%	30%	10%
Pregunta 4	Los de Ley	Los de la guía de retiros	no sabe no responde	el tiempo estipulado
¿Cuáles son los lineamientos para garantizar el retiro de un servidor en la entidad?	4	3	2	1
frecuencias relativas (porcentaje)	40%	30%	20%	10%
Pregunta 5	El decreto 020	Las de ley	no sabe no responde	el modelo de GTH
¿Existe alguna norma para garantizar el proceso de retiro de un servidor?	5	2	2	1
frecuencias relativas (porcentaje)	50%	20%	20%	10%
Pregunta 9	formato de entrega de obligaciones y legalización de bienes	1 y 3	otros	no sabe no responde
¿En el momento en que un servidor comienza el proceso de retiro, existe algún lineamiento que garantice la entrega del puesto de trabajo de manera efectiva?	6	2	1	1
frecuencias relativas (porcentaje)	60%	20%	10%	10%
Pregunta 14	si	no	otros	no sabe no responde
¿La entidad cuenta con un banco de datos?	4	2	2	2
frecuencias relativas (porcentaje)	40%	20%	20%	20%

Pregunta 6	si	no sabe no responde	no
¿La entidad cuenta con cifras de retiro de los servidores? ¿Esta información se analiza y categoriza?	6	3	1
frecuencias relativas (porcentaje)	60%	30%	10%
Pregunta 10	no	programa de semilleros	1 y 2
¿Existe alguna herramienta o programa mediante el cual el servidor próximo a retirarse proporcione la información, datos, experiencias a los servidores aún vinculados?	8	1	1
frecuencias relativas (porcentaje)	80%	10%	10%

Pregunta 7	no	no sabe no responde
¿Se hacen entrevistas a los servidores retirados para identificar las razones del retiro?	7	3
frecuencias relativas (porcentaje)	70%	30%
Pregunta 8	si	no sabe no responde
¿Se hacen programas de reconocimiento y preparación para el servidor próximo a retirarse?	9	1
frecuencias relativas (porcentaje)	90%	10%
Pregunta 11	no	el modelo de gestión de conocimiento
¿Dentro de las guías o procedimientos de retiro se tiene en cuenta la transferencia de conocimiento del servidor a retirarse al que continúa vinculado?	9	1
frecuencias relativas (porcentaje)	90%	10%
Pregunta 16	si	no sabe no responde
¿La entidad cuenta con tabla de retención documental, archivo y repositorio de la información?	8	2
frecuencias relativas (porcentaje)	80%	20%

