

1. OBJETIVO

Transformar el conocimiento tácito en explícito a través de las metodologías, técnicas y/o lineamientos definidos por la Entidad con el propósito de preservar el conocimiento clave responder a las demandas y cambios del entorno.

2. ALCANCE

Inicia con el diagnóstico de fuga de conocimiento de los colaboradores que poseen algún conocimiento tácito, sea crítico u operativo y/o estratégico, que debe ser compartido con otros; y termina con la valoración de la transferencia del conocimiento por parte del equipo receptor.

Cada dependencia de la Entidad es la responsable de implementar el presente procedimiento.

3. CONDICIONES GENERALES

- El directivo de la dependencia es el responsable de liderar la implementación de este procedimiento dentro de su dependencia para salvaguardar el conocimiento con orientación de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces.
- Las personas delegadas para implementar este procedimiento deben conocer y emplear las herramientas dispuestas por parte de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces para identificar el conocimiento crítico y estratégico encaminado a mitigar su fuga.
- Los Directores, Subdirectores, Coordinadores, Jefes de oficina y delegados reportarán oportunamente a los servidores con posible conocimiento tácito.
- La Subdirección Escuela de impuestos y Aduanas o quien haga sus veces hará la transferencia de conocimiento de la metodología para asegurar la correcta implementación.
- Los servidores públicos que sean asignados a participar en las mesas de trabajo para la identificación del conocimiento tácito deben conocer la operación y reconocer el quehacer de las personas de su dependencia, ya que esto facilitará el desarrollo de estas.
- Los supervisores de contrato deben conocer la caja de herramientas para la transferencia de conocimientos de parte de los contratistas.
- Las personas con conocimiento tácito identificado deben:
 - emplear estrategias didácticas, sean de la caja de herramientas u otras, que enriquezcan el ejercicio y que sean apropiadas para transferir el conocimiento,
 - hacer ajustes al material educativo,
 - cumplir las fechas programadas para llevarlas a cabo y
 - promover el proceso de evaluación de la transferencia una vez realizada la transferencia.

Marco legal y reglamentario

Decreto 1083 de 2015 - capítulo III – Departamento Administrativo de la Función Pública: Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Resolución 021 de 2022 la Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –U.A.E. DIAN por la cual adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y reglamentó las disposiciones relativas al Sistema Institucional de Control Interno, así como la creación de comités en los niveles central y local de la entidad, entre los que se encuentra el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Decreto 927 de 2023 "Por el cual se modifica el Sistema Específico de Carrera de los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial -DIAN y la regulación de la administración y gestión de su talento humano". Artículo 44 el programa de salvaguarda de la información generada en el empleo busca gestionar el conocimiento tácito y explícito mediante procedimientos dirigidos a su salvaguarda cuando se presenten nuevos ingresos, ascensos, traslados y retiros del servicio.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Tipo de documento	Código	Título	Modo de uso	Clasificación documento
Formato	FT-TAH-2866	Matriz <i>integral</i> de identificación de conocimiento tácito (MIO) por dependencia	Digital	Interno
Formato	FT-TAH-2869	Matriz de identificación <i>individual</i> de conocimiento tácito (MIO)	Digital	Interno
Formato	FT-TAH-2870	Reporte de servidores con conocimiento tácito	Digital	Interno
Formato	FT-TAH-2871	Registro de asistencia y valoración de la transferencia	Digital	Interno
Cartilla	CT-TAH-0157	Didácticas que facilitan los procesos de aprendizaje	Digital	Interno

5. DEFINICIONES Y SIGLAS

- **Caja de herramientas:** se entiende como un conjunto de instrumentos, recursos, metodologías, entre otros, facilitan la creación, captura, organización, transferencia, aplicación y preservación del conocimiento dentro de una entidad u organización.
- **Conocimiento:** conforme a lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. El conocimiento se produce a través del aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con la preservación de la memoria institucional (Quijano Baron & Yepes González, 2020).
- **Conocimiento crítico u operativo:** se entiende como el conocimiento que posee uno o varios servidores y asegura el cumplimiento del propósito de un puesto de trabajo o de su dependencia (Carrasco , Meza, & Muñoz, 2023).
- **Conocimiento estratégico:** se entiende como el conocimiento que posee uno o varios servidores y asegura el cumplimiento de las apuestas institucionales, por ejemplo, la visión o metas a mediano o largo plazo de su dependencia (Carrasco , Meza, & Muñoz, 2023).
- **Conocimiento explícito:** es aquel que puede ser expresado en un lenguaje formal y sistemático, se comparte principalmente en la forma de datos, manuales, especificaciones, guías, entre otros. Este es el conocimiento que compone la propiedad intelectual de la organización (Carrasco , Meza, & Muñoz, 2023).
- **Conocimiento tácito:** se entiende como el conocimiento clave no documentado, práctico y obtenido por un servidor desde la experiencia directa y/o la acción, es altamente pragmático y específico de la situación, entendido y aplicado subconscientemente a sus actividades diarias. El conocimiento tácito puede tener la categoría de conocimiento crítico o estratégico (Quijano Baron & Yepes González, 2020).
- **Cultura organizacional:** se refiere al conjunto de valores, creencias, actitudes, normas, prácticas y comportamientos que comparten los miembros de una organización. Esta cultura influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí, cómo se toman las decisiones y cómo se abordan los problemas y retos dentro de la organización (Robbins, 2023).
- **Depreciación del conocimiento:** se refiere al deterioro gradual, accidental e involuntario del conocimiento de la entidad, muchas veces ocasionado por la falta de actualización del conocimiento, tanto tácito como explícito. Por ejemplo, cuando los servidores de la entidad no actualizan su conocimiento o las políticas no se ajustan a nuevas realidades e, incluso, los documentos que se tienen son obsoletos (Henao, 2021).

- **Desaprendizaje del conocimiento:** apunta a la eliminación intencionada del conocimiento de la entidad, muchas veces originada por cambios en la entidad, tales como: modificaciones en la estructura de la entidad, en las estrategias o planes, en los estilos gerenciales y de liderazgo entre otros. O puede ser por transformaciones en el entorno o contexto de la entidad. (Henao, 2021)
- **Fuga de conocimiento:** se entiende como la pérdida del conocimiento organizacional y su impacto en las capacidades institucionales para dar respuesta a las demandas del entorno. Puede ser reflejada en la depreciación, pérdida y desaprendizaje del conocimiento. (Henao, 2021).
- **Legado:** se refiere al conjunto de estrategias que desde la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas se formulan e implementan con el fin de mitigar la fuga de conocimiento tácito, ya sea crítico y/o estratégico, en la Entidad.
- **MIO - Matrices de Identificación de conocimiento tácito:** herramientas que permiten analizar los conocimientos tácitos en la Entidad, ya sea por reporte individual, por dependencia, por proceso o de acuerdo con las necesidades de análisis institucional.
- **Pérdida del conocimiento:** se refiere a la desaparición del conocimiento organizacional existente por falta de mecanismos que permitan retener el conocimiento tácito y explícito tanto individual como grupal u organizacional. Por ejemplo, por una alta rotación de servidores públicos o contratistas con conocimiento clave, por deterioro o extravío de documentos e incluso de sistemas informáticos. (Henao, 2021)

6. DIAGRAMA DE FLUJO

6.1 Entradas

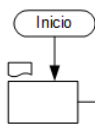
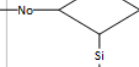
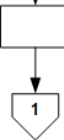
No de actividad	Proveedores	Entradas	Requisitos
1	Proceso de Talento Humano	Base de datos de la planta de la entidad	• Debe contar con nombres completos y edad de los funcionarios, así como, nivel del empleo, tipo de vinculación y ubicación.

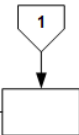
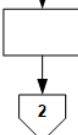
*A (Activo de información)

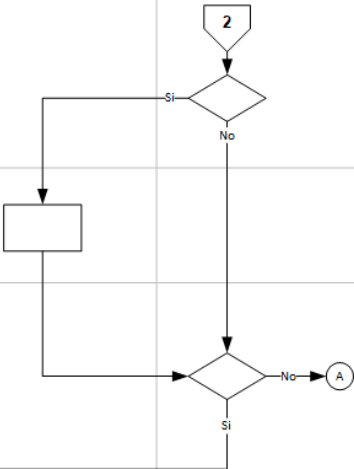
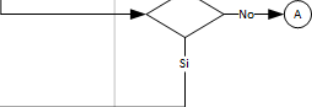
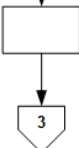
6.2 Descripción de Actividades

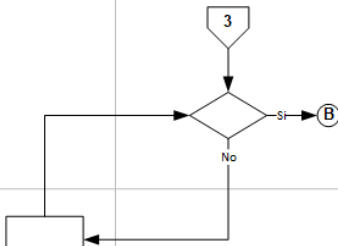
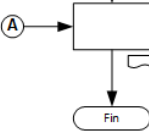
Los símbolos definidos para los flujogramas de la DIAN son los siguientes:

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	INDICA LA SECUENCIA DEL FLUJOGRAMA.		INDICA QUE EL FLUJOGRAMA TIENE VARIAS OPCIONES DE SECUENCIA (máximo 3).
	INDICA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS MANUALMENTE.		INDICA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS AUTOMÁTICAMENTE.
	INDICA QUE LA ACTIVIDAD ESTA GENERANDO UNA SALIDA A OTRO PROCEDIMIENTO, SUBPROCESO, PROCESO O CLIENTE EXTERNO.	 	INDICA EL INICIO O EL FIN DEL FLUJOGRAMA.
	INDICA QUE EN LA ACTIVIDAD PRESENTA UNA ENTRADA GENERADA POR OTRO PROCEDIMIENTO, SUBPROCESO, PROCESO O CLIENTE EXTERNO.		INDICA LA CONEXIÓN ENTRE ACTIVIDADES UTILIZANDO CARACTERES ALFABETICOS.
	INDICA QUE UN PROCEDIMIENTO, SUBPROCESO O PROCESO SUMINISTRA O RECIBE INSUMOS.		INDICA LA CONEXIÓN ENTRE PÁGINAS UTILIZANDO CARACTERES NUMÉRICOS.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE				DEPENDENCIA	REGISTRO
	Servidor público responsable de la transferencia	Profesional equipo de gestión del conocimiento y/o gestor de capacitación	Jefe de dependencia o unidad	Subdirector		
1. Elaborar el análisis de riesgo de fuga de conocimiento institucional. Con base en la información proveniente del sistema de información de talento humano que disponga la entidad, se realiza el análisis de riesgo de fuga, teniendo en cuenta, entre otros, aspectos como: tipo de vinculación y tiempo para jubilarse (entre 3 y 5 años antes de la edad de jubilación).					Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas	Informe preliminar de análisis de riesgo de fuga de conocimiento
2. Reportar los servidores con conocimiento tácito de cada dependencia Reportar los servidores con conocimiento tácito diligenciando el formato digital FT-TAH-2870 Reporte de servidores con conocimiento tácito compartido por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces de acuerdo con la planeación anual de la dependencia.					Todas las dependencias y unidades internas de trabajo	Informe preliminar del reporte de servidores con conocimiento tácito
3. Priorizar las dependencias o grupos de la Entidad Consolidar la información proveniente de los documentos de análisis de riesgo de fuga de conocimiento y del reporte de servidores con conocimiento tácito para priorizar y atender la necesidad de transferencia de conocimiento de las dependencias o grupos.					Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas	Presentación con la priorización de las dependencias
4. ¿Se aprueba priorización? Si: Continúe con la actividad 6 No: Continúe con la actividad 5						
5. Ajustar la priorización y conclusiones del análisis Realizar ajustes a la propuesta de la priorización presentada, de acuerdo con los lineamientos de la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces.						Informe diagnóstico con la priorización de las dependencias ajustada
6. Comunicar a la(s) dependencia(s) priorizadas. La Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces establece comunicación con las dependencias o grupos priorizadas en el diagnóstico realizado e invita y solicita implementar alguna de las metodologías previstas en la caja de herramientas de este procedimiento con los delegados reportados						Comunicación oficial de la priorización

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE				DEPENDENCIA	REGISTRO
	Servidor público responsable de la transferencia	Profesional equipo de gestión del conocimiento y/o gestor de capacitación	Jefe de dependencia o unidad	Subdirector		
7. Enviar respuesta al comunicado recibido Cada dependencia o grupo priorizado responderá al comunicado informando los delegados y las fechas en las que se iniciará la explicación e implementación de la metodología para salvaguardar el conocimiento.					Todas las dependencias y unidades internas de trabajo	Comunicación oficial
8. Socializar la caja de herramientas de la estrategia legado La Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces cita y comparte con el grupo delegado la(s) herramienta(s) más pertinente(s) para la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito.					Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas	Presentación y registro de asistencia
9. Diligenciar el instrumento de la caja de herramientas definido para identificar el conocimiento tácito El servidor público con conocimiento tácito diligencia el instrumento de la caja de herramientas definido y lo comunica a la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces, o gestor de capacitación que esté liderando la transferencia.					Todas las dependencias y unidades internas de trabajo	Instrumento diligenciado
10. Validar el diligenciamiento de las herramientas definidas para identificar el conocimiento tácito Verificar que el conocimiento reportado corresponda al conocimiento tácito y orientar el correcto diligenciamiento del instrumento, verificando, entre otros, los siguientes elementos: La propuesta de las didácticas apropiadas para transferir su conocimiento y Los productos teóricos y prácticos para facilitar el desarrollo de competencias en el servidor receptor de esta. Y se remite el instrumento diligenciado y validado al jefe del servidor público responsable de la transferencia						Contenido de instrumento validado y correo de remisión del instrumento diligenciado
11. Revisar el contenido validado del instrumento Se verifica la información consignada en el instrumento diligenciado y remite la respuesta al profesional responsable.						Comunicación oficial con concepto sobre el instrumento diligenciado

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE				DEPENDENCIA	REGISTRO
	Servidor público responsable de la transferencia	Profesional equipo de gestión del conocimiento y/o gestor de capacitación	Jefe de dependencia o unidad	Subdirector		
12. ¿El contenido validado requiere ajustes ? Si: Continúe con la actividad 13 No: Continúe con la actividad 14					Todas las dependencias y unidades internas de trabajo	
13. Ajustar el contenido validado del instrumento diligenciado Conforme a lo señalado por el jefe de la dependencia se hacen las modificaciones a la información consignada en el instrumento y se comunica al responsable de la transferencia.						Instrumento ajustado y la comunicación oficial
14. ¿Se aprueba el instrumento diligenciado? Si: Continúe con la actividad 15 No: Continúe con la actividad 22 En caso de no recibir respuesta a la comunicación de validación se entenderá como aprobado sin necesidad de ajustes y continua a la actividad 15.						
15. Elaborar y remitir los recursos educativos El servidor poseedor del conocimiento tácito desarrolla y remite el contenido y las actividades necesarias a la subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces para facilitar una transferencia completa del conocimiento y habilidades requeridas para ejecutar las actividades asociadas a éste.						Recursos educativos
16. Revisar los recursos educativos reportados en el instrumento Verificar que los recursos educativos previstos cuenten con las especificaciones acordadas para hacer una transferencia del conocimiento efectiva.						Recursos educativos comentados

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE				DEPENDENCIA	REGISTRO
	Servidor público responsable de la transferencia	Profesional equipo de gestión del conocimiento y/o gestor de capacitación	Jefe de dependencia o unidad	Subdirector		
17. ¿ Los recursos educativos cuentan con las especificaciones acordadas para hacer una transferencia del conocimiento efectiva? Si: Continúe con la actividad 19 No : Continúe con la actividad 18					Todas las dependencias y unidades internas de trabajo	
18. Ajustar los contenidos y actividades que faciliten la transferencia de conocimiento y/o desarrollo de habilidades. Ajustar el material entregado según los comentarios realizados y remitir para revisión.						Recursos educativos ajustados
19. Enviar los recursos de la transferencia Se remiten los recursos educativos definitivos y matrices elaboradas a la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces.						Comunicación oficial con los recursos y matrices
20. Implementar la transferencia del conocimiento tácito Se desarrolla la transferencia del conocimiento tácito al(los) servidor(es) receptor(es), compartiendo todos los documentos, archivos, accesos, entre otros, permitidos para el desarrollo de las habilidades.						Evaluación de la transferencia. Formato FT-TAH-2871
21. Almacenar la documentación en el espacio digital destinado para tal fin Preservar los documentos producto de la transferencia del conocimiento en la herramienta tecnológica destinada para tal fin.						Documentos cargados en la herramienta tecnológica
22. Comunicar al jefe de la dependencia/unidad la finalización del proceso de transferencia. Se envía comunicación al jefe de la dependencia/unidad informando la finalización del proceso de transferencia						Comunicación oficial Recursos educativos

6.3 Salidas

No de actividad	Salidas	Clientes	Requisitos
23	Recursos educativos	Subproceso de desarrollo de talento humano	Enlace de acceso a los recursos educativos almacenados.

*A (Activo de información)

7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Vigencia		Descripción de los cambios	Tipo de información
	Desde	Hasta		
1	12/05/2026		Versión inicial.	Esta versión corresponde a Información Pública

Elaboró:	David Felipe Novoa Dueñas	Gestor II	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
	Diana Catherine Tovar Arias	Gestor III	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
	Ana Cristina Ramírez Riaño	Inspector III	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
	Luisa Fernanda Lara Carvajal	Gestor II	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
	Elaboración Técnica		
	Jorge Iván Cáceres Suárez	Gestor I	Subdirección de Procesos
	Ginna Zabransky Rodriguez	Inspector II	Subdirección de Procesos
	Elaboración Metodológica		
Revisó:	Juan David Trujillo Gordillo	Subdirector	Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas
Aprobó:	Elda Francy Vargas Bernal	Directora	Dirección de Gestión Corporativa