

A	:	SERGIO ENRIQUE CIFUENTES CASTAÑEDA GERENTE GENERAL
ASUNTO	:	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
FECHA	:	23 de setiembre de 2022

	CARGO	NOMBRE
ELABORADO POR	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN	WASHINGTON ERNESTO LOAYZA MEJIA
APROBADO POR	DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN (E)	ESTHER ROSARIO DONGO CAHUAS



1. OBJETIVO

La implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento, de conformidad a lo establecido en la Ley N°27658, que aprueba la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y del Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

2. ANTECEDENTES

- a) Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, incluyendo el Lineamiento 3.2 “Fortalecer la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades públicas” bajo el Objetivo prioritario 3 “Fortalecer la mejora continua en el Estado”.
- b) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, y que define 5 Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública, entre los cuales se encuentra la Gestión del Conocimiento.



- c) Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, cuyo artículo 7, inciso i, establece que la gestión del conocimiento “tiene como propósito producir e incorporar conocimiento que sea útil para la gestión de la entidad, propiciando predictibilidad en las decisiones. Comprende acciones dirigidas a la identificación y documentación del conocimiento orientada a mejorar la gestión interna y la toma de decisiones de la entidad y facilitar su trazabilidad, así como vinculadas a su difusión y también la promoción de espacios de intercambio entre servidores o entre entidades públicas para su asimilación y utilización. Se prioriza la documentación clave para el ejercicio de las funciones sustantivas, así como aquella que promueva transparencia, seguridad jurídica, mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de la entidad”



- d) Resolución de Presidencia N° 028-2021-PD/OSIPTEL, que aprueba el Plan Estratégico Institucional del OSIPTEL para el periodo 2020-2024, incluyendo el Objetivo Estratégico Institucional 06: Consolidar el modelo de excelencia en la gestión institucional, define la siguiente acción estratégica:

AEI.06.07	Gestión del conocimiento implementado en el OSIPTEL.	% del sistema de gestión del conocimiento implementado.
		% del personal identificado como generador de conocimiento que incorpora activos de conocimiento al sistema.

3. ANÁLISIS

3.1 Proyecto para el diseño del Sistema de Gestión de Conocimiento

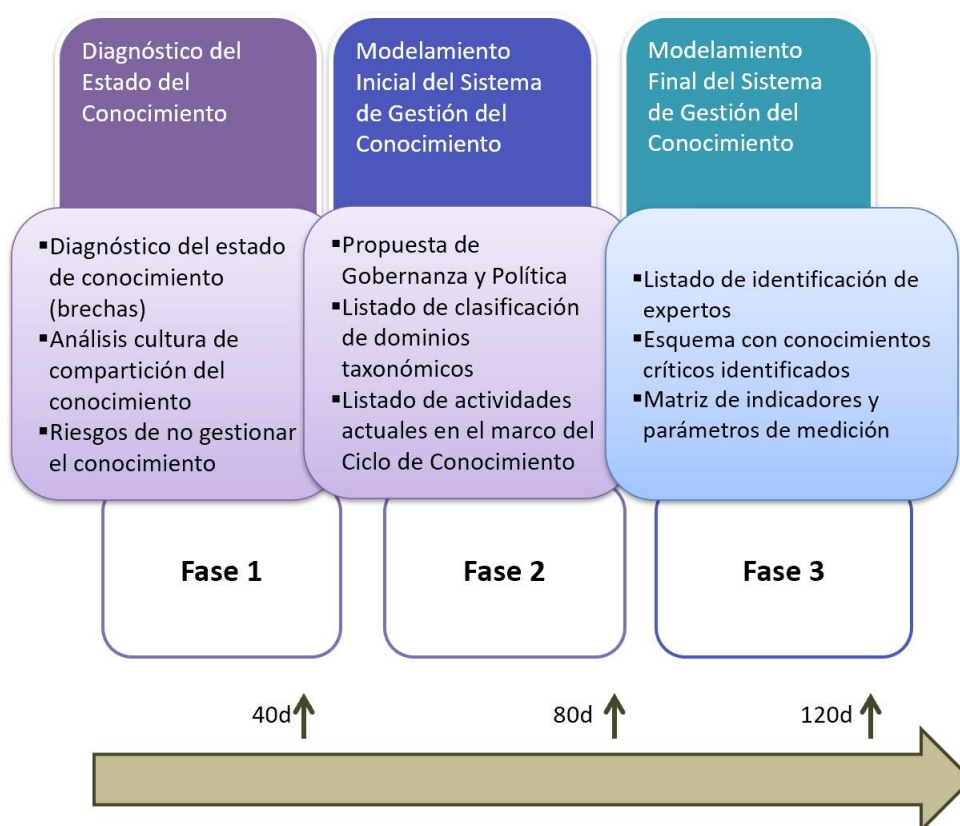
Mediante Informe N° 073-OPPM/2021, se elevó a la Gerencia General una propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Conocimiento.

Al respecto la Gerencia General consideró que era necesario realizar el desarrollo de dicho sistema a través de un proceso metodológico elaborado con el apoyo de un profesional especializado en el tema, y que teniendo en cuenta las recomendaciones de la normativa de modernización del Estado, se priorice el diseño y se suspendan las actividades del Sistema VIC.

Fases de la consultoría

Atendiendo a la recomendación de la Gerencia General se contrató a un profesional que realice la consultoría denominada “Servicio de Diagnóstico y Desarrollo de Planes para la Implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento del OSIPTEL”. La referida consultoría se ha llevado a cabo en los meses de abril a setiembre de 2022, siguiendo las siguientes fases:





Metodología de Trabajo

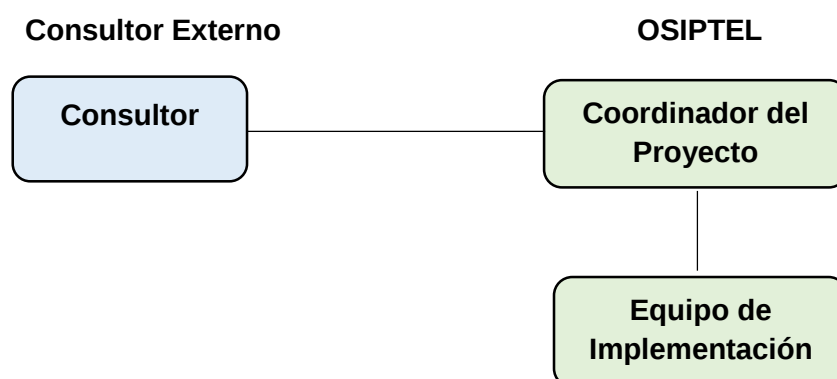
Con la finalidad de acompañar el proceso de implementación, se conformó un equipo de implementación integrado por personal de cada unidad de organización (UO). Dicho equipo fue capacitado y guiado por el consultor, de tal manera que se encuentren preparados para participar activamente en la co-elaboración del diagnóstico y desarrollo de las evaluaciones y/o prácticas de gestión del conocimiento, que permitieron finalmente diseñar el Sistema de Gestión de Conocimiento del OSIPTEL, el referido Equipo de Implementación fue nombrado mediante Memorando N° 168-GG/2022.

Asimismo, se han sostenido reuniones con las distintas UO del OSIPTEL, y especialmente con el equipo designado para la implementación del sistema de gestión del conocimiento (en adelante Equipo); a fin de orientar, solicitar y recabar información relevante y efectuar consultas para el desarrollo de la consultoría. Para tal efecto, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OPPM) realizó las coordinaciones necesarias con el fin de organizar dichas reuniones (remotas y presenciales).



Organización del Proyecto

El equipo de trabajo propuesto para el presente servicio, estuvo conformado de la siguiente manera:



3.2 Actividades realizadas para el diseño del Sistema de Gestión de Conocimiento

En conjunto con el Equipo de Implementación y el consultor externo se han realizado y completado las siguientes actividades:



A continuación, se describirá de manera detallada cada uno de los productos:



3.2.1 Diagnostico KM

Se ha realizado una auditoria del conocimiento, mediante el uso de preguntas guía (Anexo 1) para identificar brechas de conocimiento (necesidades de conocimiento), asimismo se ha analizado la cultura de compartición de conocimiento (Anexo 2), se ha identificado los principales riesgos de no gestionar el conocimiento (Anexo 3) y como resultado de la identificación de las brechas de conocimiento, se ha propuesto distintas soluciones o proyectos de conocimiento que ayuden a cubrir las referidas brechas (Anexo 4), llegándose a concluir lo siguiente:

- a) El aspecto más deficitario en términos de gestión del conocimiento, se encuentra en la fase de creación y adquisición de conocimiento, dado que aquí se han encontrado una mayor concentración de problemas asociados a este aspecto. Se identificaron 10 brechas de conocimiento en total en esta fase, contra 4 ó 3 brechas en promedio en las demás fases. En todo caso, las brechas de las fases asociadas a la compartición, aplicación y rehúso del conocimiento son más puntuales, pero de relevancia para la futura implementación de la gestión del conocimiento.
- b) Las brechas más significativas a nivel institucional, están asociadas:
 - Al ordenamiento, sistematización e integración de contenidos y sus herramientas de soporte, y cómo desplegar esto a nivel interno y externo, para evitar perder horas hombre y como consecuencia productividad.
 - A la estrategia de difusión o compartición de conocimiento, y la adecuada explotación de los canales, incluyendo en este caso a los expertos de apoyo.
 - A la medición de la efectividad del uso o aplicación del conocimiento adquirido, que es un elemento desconocido y poco estudiado en la entidad.
 - A la falta de un mecanismo de aseguramiento para preservar el conocimiento crítico de la institución, que le permita evitar la fuga de conocimiento y, por otro lado, un mejor rehúso del mismo.
- c) Las soluciones de gestión del conocimiento propuestas, constituyen cada una de ellas proyectos que pueden ser de corto o mediano alcance y/o envergadura. Cada una de estas soluciones están asociadas a prácticas de gestión del conocimiento, que ayudan a superar problemas particulares, que, en este caso, son propios del OSIPTTEL. Se ha definido la interdependencia que presentan entre ellas, como una guía o plan para que posteriormente puedan ser implementadas gradualmente.
- d) En cuanto a la cultura de compartición de conocimiento en el OSIPTTEL, los aspectos que presentan mayores debilidades por atender, se ha encontrado que están asociados a: i) la promoción o apoyo de alto nivel al proyecto, ii) el apoyo para generar espacios para que las personas puedan ser escuchados y proponer sus ideas, iii) la creación de mecanismos de reconocimiento o incentivos para compartir conocimiento, y en el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos, para que estos puedan volverse parte de las rutinas de trabajo.
- e) Finalmente, en cuanto a los riesgos de no gestionar conocimiento, después de un análisis detallado, se ha determinado que existe en este momento mayor exposición a tres (3) riesgos específicos, que son:

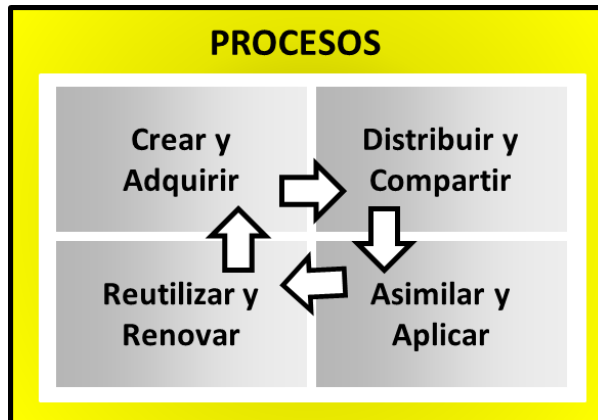


- La dificultad de acceso al conocimiento e información, dentro de la organización: entendido como el hecho que los funcionarios invierten más tiempo en identificar el conocimiento e información apropiada para su trabajo o no tienen identificado a quién recurrir (expertos, red de contactos clave), para obtener insumos que les permitirán desarrollar mejor y de manera más eficiente sus funciones y obtener así productos de calidad.
- La difusión deficiente del conocimiento: entendido como el hecho que no existe un adecuado despliegue del conocimiento en la institución, tan sólo se realiza con las partes interesadas y niveles gerenciales.
- El mantenimiento de la inercia organizacional: entendido como el desarrollo de un trabajo en modo reactivo, concentrados en resolver los temas y problemas del día a día.
- Todos estos riesgos de mayor impacto, con la implementación de las soluciones de gestión del conocimiento, pasarían a estar controlados y delimitados a un efecto moderado, lo cual para fines operativos es lo más apropiado.

3.2.2 Ciclo de Conocimiento

Se ha propuesto para el OSIPTTEL, un ciclo de conocimiento, formado por cuatro (4) fases o procesos consecutivos y relacionados, que son:

Modelo de Ciclo de Conocimiento



- **Creación y Adquisición de Conocimiento**
 Este proceso está centrado en la búsqueda, en la creación, en la captura de conocimiento (interno o externo), para que luego sea codificado y registrado para uso de la organización. El hecho de codificar y registrar conocimiento, implica hacer una estructuración, una contextualización y una clasificación de contenidos en lo que se denomina las bases de conocimiento (almacenamiento). Incluye la adaptación del conocimiento existente a nuevas aplicaciones.
- **Distribución y Compartición de Conocimiento**
 Este proceso está centrado en la puesta a disposición del conocimiento, o lo que es lo mismo, la distribución, difusión o transmisión del conocimiento que ha sido



registrado. Este proceso se ejecuta a través de ciertos esquemas o canales específicos.

- **Asimilación y Aplicación de Conocimiento**
Este proceso tiene que ver con dos momentos importantes: el primero referido a la toma de conciencia de la existencia de cierto conocimiento, la forma de interpretar y analizar el contenido disponible en las bases de conocimiento, posibilitando su absorción e interiorización por los individuos. El segundo momento, se refiere al aprovechamiento y puesta en práctica del conocimiento adquirido o asimilado. La aplicación del conocimiento puede conducir a mejoras e innovaciones que signifiquen un aporte distintivo, que se constituyen en nuevo conocimiento organizativo, y que entran al ciclo de reaprovechamiento recorriendo nuevamente el mismo.
- **Reutilización o Renovación de Conocimiento**
Este proceso está centrado en la reutilización del conocimiento existente o la renovación del conocimiento obsoleto o no importante, a través de experiencias prácticas o lecciones aprendidas. Incluye la preservación de las consecuencias de la pérdida de conocimiento y del uso del conocimiento irrelevante dentro del contexto organizacional.

3.2.3 Riesgos de No Gestionar el Conocimiento

Para el análisis de riesgos de no gestionar conocimiento, se trabajó con el Equipo de Implementación de Gestión del Conocimiento del OSIPTTEL, distribuyendo la propuesta inicial de definiciones, causas, efectos y posibles medidas de control o solución ante los riesgos.

Este trabajo fue sistematizado, quedando elaborada la denominada Matriz de Riesgos de No Gestionar Conocimiento. Posteriormente, se hizo el trabajo de determinación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto del mismo, con lo cual se obtuvo el nivel de riesgo absoluto. A partir de esta clasificación, se generó un nuevo ejercicio de aplicar medidas de control, de tal forma de poder calcular el riesgo residual.

En la siguiente figura se muestra el formato de matriz de riesgo trabajado (en el Anexo 3 se encuentra la matriz completa).



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NR A			Descripción	Probabilidad	Impacto (I)	NR R
1.	Dificultad de acceso al conocimiento, dentro de la organización	La dificultad debe entenderse como el hecho que los funcionarios invierten más tiempo en identificar el conocimiento e información apropiada para su trabajo o no tienen identificadas a quién recurrir (expertos, red de contactos clave), para obtener insumos que les permitirá desarrollar mejor y de manera más eficiente sus funciones y obtener así productos de calidad y, con eficiencia	i) Existen sistemas informáticos aislados, ii) Se conoce poco sobre qué información tiene cada Dirección, iii) No se comparte a para su trabajo o no tienen identificadas a quién recurrir (expertos, red de contactos clave), para obtener insumos que les permitirá desarrollar mejor y de manera más eficiente sus funciones y obtener así productos de calidad y, con eficiencia	i) Pérdida de tiempo en ubicar y/o preguntar por antecedentes, ii) Volver a generar información o conocimiento, iii) No se toman decisiones con información o conocimiento último, iv) Duplicidad de información o conocimiento, v) Demoras innecesarias para la obtención de información, vi) Incumplimiento de plazos, vii) Horas hombres perdidas	4.00	4.00	16	EXTREMO	i) Crear repositorio de conocimiento integrado, ii) Crear una política de gestión del conocimiento, iii) Identificar expertos, iv) Crear permisos por temas en el sistema de trámite documental	1.00	3.00	3	BAJO

3.2.4 Política del Sistema de Gestión de Conocimiento

El objetivo y funciones institucionales del OSIPTTEL se basan sustancialmente en la aplicación de las regulaciones existentes y la experiencia y conocimiento de los profesionales para permitir el funcionamiento adecuado del mercado, OSIPTTEL es por consiguiente una institución, como todo regulador, cuya función primordial es el uso y aplicación de conocimiento para la adecuada regulación del mercado de las telecomunicaciones.

En ese sentido la propuesta de política considera el conocimiento como un activo valioso para el cumplimiento de sus funciones y los compromisos del OSIPTTEL con relación al conocimiento, están alienados al ciclo de conocimiento (Creación y Adquisición, Distribución y Compartición, Asimilación y Aplicación, y Reutilización o Renovación de Conocimiento).

Por consiguiente, la propuesta de política es la siguiente:

“El OSIPTTEL considera el conocimiento como un activo valioso para el cumplimiento de sus funciones y alcance de sus objetivos estratégicos.

Asimismo, busca ser reconocido como una organización ágil, que se adapta al cambio y que utiliza la información y el conocimiento para mejorar la eficiencia de sus servicios. Por ello, impulsa una cultura colaborativa multidisciplinaria apoyada en un sistema de gestión del conocimiento que garantiza la creación, adquisición, distribución, compartición, asimilación, aplicación, reutilización y renovación del conocimiento entre sus colaboradores; de tal manera que se pueda anticipar a los cambios y tomar decisiones con menor riesgo.



En el marco de la presente Política, el OSIPTel se compromete a:

- Promover la creación y adquisición del conocimiento
- Impulsar y apoyar a todo nivel, la distribución y compartición de conocimiento.
- Incentivar el uso del conocimiento entre sus colaboradores.
- Apoyar la reutilización, actualización y preservación del conocimiento institucional
- Mejorar continuamente su Sistema de Gestión del Conocimiento”

3.2.5 Propuesta de Gobernanza

La propuesta de Gobernanza del Sistema de Gestión del Conocimiento, se entiende como el conjunto de normas, lineamientos, roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la organización.

Es importante porque:

- i. Distribuye y equilibra los poderes entre todos los grupos de interés de la organización
- ii. Establece las normas y los procedimientos de toma de decisiones que deben seguirse
- iii. Incorpora transparencia en todas las actividades, un fuerte monitoreo y balance
- iv. Establece una estructura que permita su desarrollo e implementación.

Está compuesta de una estructura básica que contiene los siguientes rubros:

- Introducción
- Objetivos
- Base legal
- Alcance
- Roles y responsabilidades
- Glosario de términos

La propuesta de gobernanza se encuentra en el Anexo 5.

3.3 Soluciones de Gestión del Conocimiento

Se ha identificado soluciones de gestión de conocimiento como resultado a la identificación de brechas de conocimiento. En el Anexo 6 se listan todas las soluciones de gestión del conocimiento identificadas, las mismas que se constituyen proyectos por desarrollar, como parte de la implementación del sistema de gestión del conocimiento.

Se han identificado 21 soluciones de gestión de ciclo de conocimiento, asociadas a 20 brechas. En el siguiente cuadro se resume las soluciones asociadas a los ciclos de conocimiento (algunas soluciones se relacionan a varias brechas).



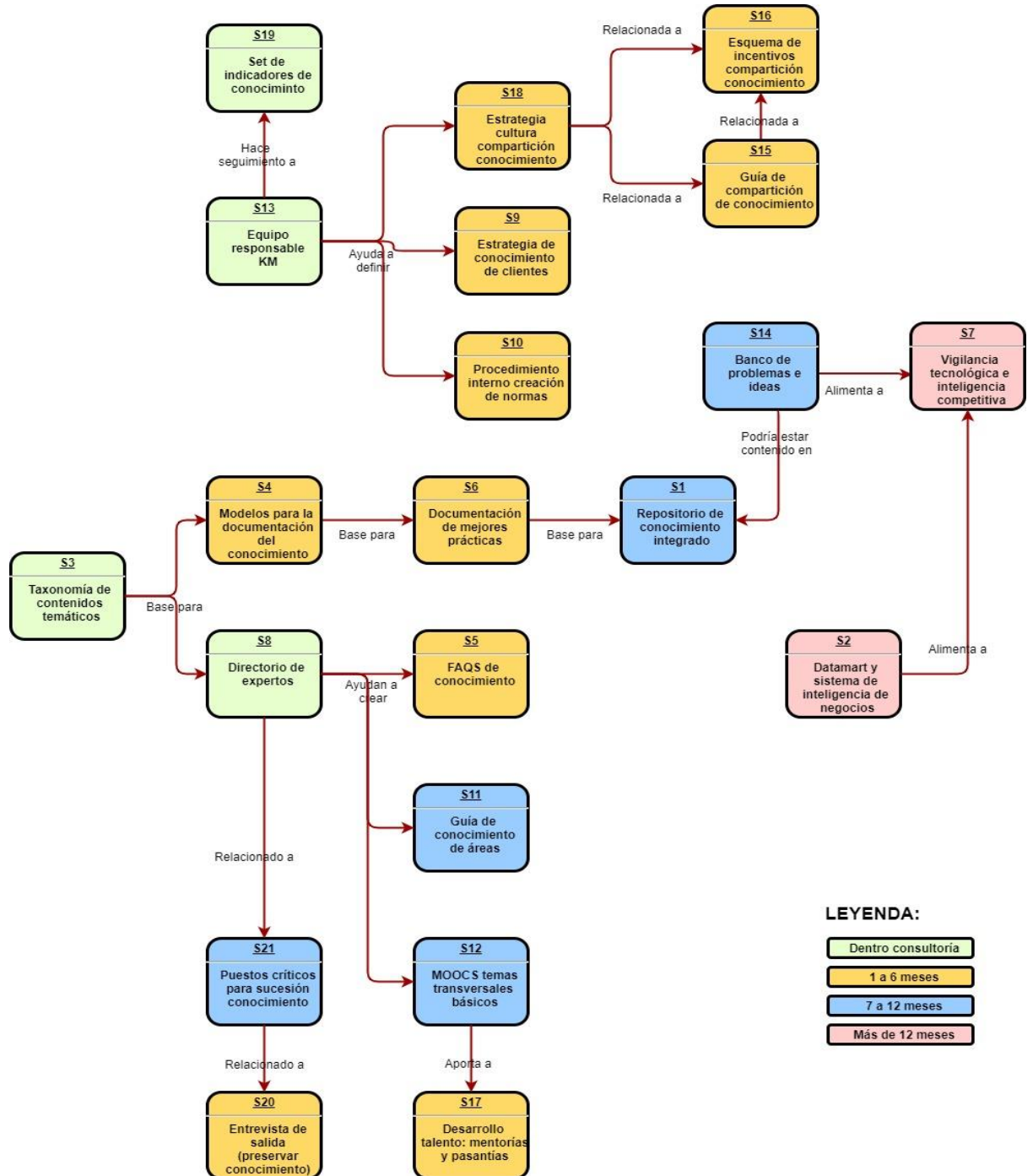
Ciclo de Conocimiento	Cantidad de Brechas	Cantidad de Soluciones
Creación y Adquisición de Conocimiento	10	14
Distribución y Compartición de Conocimiento	4	4
Asimilación y Aplicación de Conocimiento	2	3
Reutilización o Renovación de Conocimiento	3	3

A la fecha de esa cartera de soluciones de conocimiento a desarrollar se ha realizado los siguientes:

- Clasificación taxonómica
- Identificación de buenas prácticas
- Identificación de expertos
- Identificación de conocimientos críticos
- Indicadores de conocimiento

En la siguiente figura se presenta el esquema de interdependencia entre las distintas soluciones de conocimiento propuestas para atacar las brechas de conocimiento identificadas





LEYENDA:



3.3.1 Clasificación de los Dominios Taxonómicos del OSIPTEL

La taxonomía se define como “la ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación, y procura la organización jerarquizada y sistemática, dando nombres a grupos de elementos y a los elementos mismos” (según Díaz et al. 2009¹)

En la práctica es “un tipo de vocabulario controlado en que todos los términos están conectados mediante algún modelo estructural (jerárquico, arbóreo, facetado, etc.) y especialmente orientado a los sistemas de navegación, organización y búsqueda de contenidos de los sitios web (Centelles, 2005)²”

Para la construcción de una taxonomía, se emplea la base lógica, la observación empírica, la estructura jerárquica basada en propiedades de los temas a desarrollar, y la pragmática misma que corresponde a una realidad particular, en este caso, a la realidad de OSIPTEL.

Por tanto, su desarrollo presenta una serie de ventajas, como, por ejemplo: i) permite mejorar la organización de los contenidos mediante la representación de los mismos de una manera estructurada, ii) permite definir una estructura lógica para la navegación y la facilidad de ubicación de los temas de una organización, iii) ayuda a reducir considerablemente las exigencias para las personas de memoria y de aprendizaje, ya que su uso es totalmente dúctil y gestionable, iv) permite potenciar las prácticas de gestión del conocimiento.

La secuencia metodológica para desarrollar la taxonomía de OSIPTEL, ha sido la siguiente:

- a) Delimitar la realidad a representar. - Se ha estudiado la realidad de la entidad, sus áreas de conocimiento y el sector en el que se desenvuelve.
- b) Revisar las fuentes para la representación. - Se han consultado fuentes documentales (documentos representativos de los tipos de contenidos), borradores de taxonomías o instrumentos ya existentes y la propia experiencia del personal del Comité de Gestión del Conocimiento, conocedor de la temática institucional.
- c) Establecer el esquema base. - Se han usado criterios para dividir y agrupar las clases (los temas; las materias y/o disciplinas; las personas; las entidades; los destinatarios; los procesos, tareas y/o funciones; los tipos de documentos; etc.).

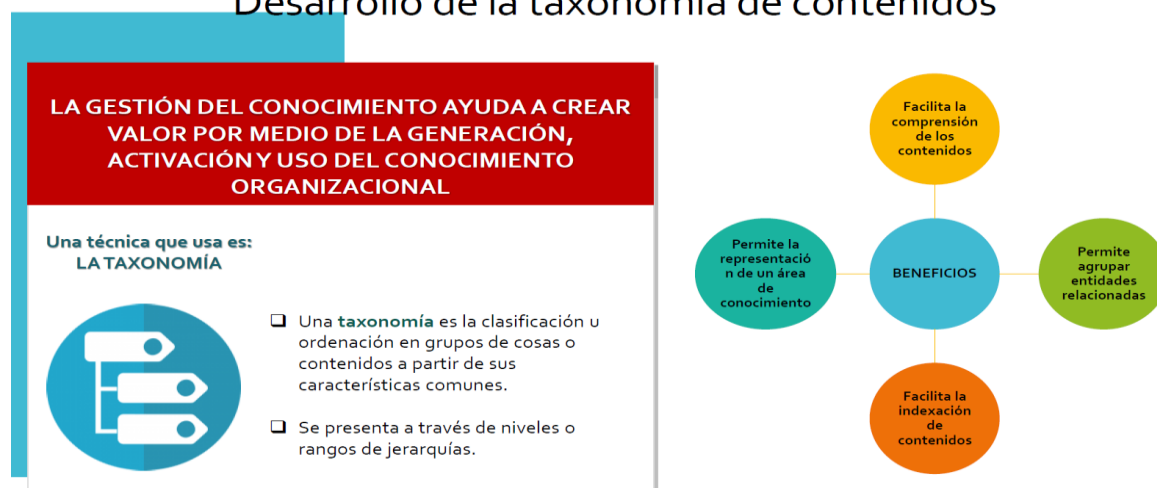


¹ Díaz Piraquive F. N. Joyanes Aguilar L., Medina García V. H. Taxonomía, ontología y folksonomía, ¿qué son y qué beneficios u oportunidades presentan para los usuarios de la web?. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 8 (16): 242-261, enero-junio de 2009

² Centelles, Miquel (2005), Taxonomías para la categorización y la organización de la información en sitios. En: Hipertext.net, No. 3, disponible en: <http://www.hipertext.net>.

Validar el esquema final. - Se ha revisado la propuesta de taxonomía en varias reuniones, hasta llegar a una versión final recomendable.

Desarrollo de la taxonomía de contenidos



Guía elaboración de una taxonomía



En la siguiente figura se muestra la taxonomía de la temática de Regulación, el listado de la taxonomía completa, se encuentra en el Anexo 7.

Nº	Clase 0	Nº	Clase 1	Nº	Clase 2
1	Regulación	1.1	Información de mercado	1.1.1	Estadísticas sectoriales
				1.1.2	Encuestas
				1.1.3	Tarifas
				1.1.4	Benchmarks
				1.1.5	Análisis de mercados
				1.1.6	Documentos de Trabajo
				1.1.7	Despliegue de redes
		1.2	Regulación mayorista y minorista	1.2.1	Ajustes tarifarios
				1.2.2	Fijación de tarifas
				1.2.3	Fijación de cargos
				1.2.4	Factor de productividad
		1.3	Promoción de la competencia	1.3.1	Normas para promover competencia
				1.3.2	Emisión de mandatos
		1.4	Otras normas, informes y sanciones	1.3.3	Aprobación u observación de contratos
				1.4.1	Otras normas
				1.4.2	Renovación de concesiones
				1.4.3	Cálculo de multas



3.3.2 Identificación de buenas prácticas del OSIPTTEL

Se considera como buenas prácticas a las “experiencias exitosas, que han sido probadas y validadas, en un sentido amplio, que se han repetido y que merecen ser compartidas con el fin de ser adoptadas por el mayor número posible de personas”.

Para la identificación de las buenas prácticas se ha usado un marco metodológico adaptado de la “Guía para identificar y documentar mejores prácticas”, de la Organización Mundial de la Salud (2017), que describe siete (7) atributos que debe cumplir toda buena práctica, y que son los siguientes:

1. **Credibilidad.** – Refiere a si la práctica muestra evidencias o resultados documentados y sólidos.
2. **Observabilidad.** – Refiere a si los usuarios potenciales ven o perciben los resultados en la práctica, por ejemplo, en proyectos piloto o experimentales, o en lugares de demostración.
3. **Relevancia.** – Refiere a si la práctica aborda un problema persistente o sentido con intensidad en la organización, o una prioridad de políticas de la misma.
4. **Ventaja relativa.** – Refiere a si la práctica ofrece un beneficio o una ventaja sobre las prácticas existentes, de modo que los usuarios están convencidos de que los costos de la aplicación están garantizados por los beneficios.
5. **Facilidad de instalación y comprensión.** – Refiere al proceso de la ampliación a escala de la práctica, si este es simple o sencillo de comprender o aplicar.
6. **Compatibilidad.** – Refiere a si la práctica se adapta a las políticas, las normas, y los valores establecidos.
7. **Demostrabilidad.** – Refiere a si la práctica puede probarse de forma progresiva a escala experimental antes de su adopción a gran escala.

En base a la lista de potenciales buenas prácticas, y únicamente, las que hayan superado el test de los siete (7) criterios, se ha procedido a documentarlas en un formato básico y resumido. Adicionalmente, se ha alineado estas buenas prácticas a las funciones generales de OSIPTTEL y a las fases del ciclo de conocimiento. Esta matriz de alineamiento se presenta en el Anexo 8 del presente informe.

En la siguiente figura se muestra una buena práctica identificada

ATRIBUTOS DE UNA BUENA PRÁCTICA					FICHA DE CARACTERIZACIÓN LA BUENA PRÁCTICA				
No.	Atributos	Significado	Si	No	Nombre Buena Práctica	PUNKU - Herramienta de visualización de información del mercado de telecomunicaciones			
1	Credibilidad	La práctica muestra evidencias o resultados documentados y sólidos	X		Breve Descripción	Herramienta informática que permite obtener reportes estadísticos de los indicadores del mercado de telecomunicaciones basado en la información que las empresas operadoras reportan al OSIPTTEL en el marco de la Norma de Requerimiento de Información Periódica			
2	Observabilidad	Los usuarios potenciales ven los resultados en la práctica, por ejemplo, en proyectos piloto o experimentales, o en lugares de demostración	X		Tipo de Práctica (Marcar)	Es una acción	Es una metodología	Es una herramienta	Otro Tipo
3	Relevancia	Aborda un problema persistente o sentido con intensidad, o una prioridad de políticas	X					X	
4	Ventaja relativa	La práctica ofrece un beneficio o una ventaja sobre las prácticas existentes, de modo que los usuarios están convencidos de que los costos de la aplicación están garantizados por los beneficios	X		Persona de Contacto	Subdirección de Regulación			
5	Facilidad de instalación y comprensión	El proceso de la ampliación a escala de la práctica es simple	X		Elaborado por	Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia			
6	Compatibilidad	La práctica se adapta a las políticas, las normas, y los valores establecidos	X		Aprobado por	Alta Dirección			
7	Demostrabilidad	La práctica puede probarse de forma progresiva a escala experimental antes de su adopción a gran escala	X						



3.3.3 Identificación de expertos de conocimiento por temática

El experto es la persona que tiene un conocimiento directo de lo que se hace en la acción, con competencias como para lograr resultados aceptables o sobresalientes³. En ese sentido, el experto logra, mediante la intuición, soluciones en la acción, y la capacidad de reconocer patrones en ciertas situaciones. Le permite, a su vez, tomar decisiones estratégicas.

Por consiguiente, conviene diferenciar el “experto” según la definición y metodología usada por SERVIR para los puestos que tienen este nivel, según su modelo; de los que en este informe denominamos “expertos de conocimiento”. A continuación, se presentan algunas diferencias:

EXPERTO SEGÚN SERVIR	EXPERTO DE CONOCIMIENTO
Es un nivel dentro de los denominados servidores civiles de carrera	No tienen ninguna relación con servidores civiles del estado peruano, su clasificación está en función a su contribución dentro de un esquema o sistema de gestión del conocimiento
Solo existen expertos en los órganos de línea	Los expertos de conocimiento pueden estar ubicados en cualquier tipo de órgano o unidad orgánica
La cantidad máxima de expertos debe ser igual o menor a la suma de la cantidad de órganos o unidades orgánicas contemplados en el ROF o MOP vigentes	No hay un límite establecido, solo lo que permite la calificación que se obtiene de la matriz de identificación de expertos (utilizando 10 criterios).
El experto puede tener un equipo de trabajo a cargo, pero no puede ser jefe de órgano o unidad orgánica	El experto de conocimiento puede ser jefe o no de un órgano o unidad orgánica, no hay limitación
Puede tener efectos en niveles remunerativos, para el puesto asociado	No tiene relación con el nivel remunerativo del puesto directamente

Los beneficios de contar con un directorio de expertos de conocimiento, son los siguientes:

- Permite revalorar los talentos de la organización e incorporarlos en la gestión del conocimiento
- Permite la articulación estratégica de personas, saberes, procesos y quehaceres
- Permite el intercambio de nuevos conocimientos en la práctica profesional
- Permite la colaboración para incrementar la capacidad de las organizaciones para resolver problemas complejos
- Permite implementar acciones orientadas a motivar la curiosidad de las personas y promover la consulta



³ Zeballos, Fernando. (2015). ¿Qué es un experto? Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga.

Para la identificación de los expertos de conocimiento de OSIPTTEL, se ha seguido el siguiente procedimiento:

- Paso 1: Se han definido las áreas temáticas con las que se va a trabajar para identificar los expertos
- Paso 2: Se ha explicado los conceptos y la metodología para la identificación de expertos, a todo el equipo de trabajo que está relacionado al área temática
- Paso 3: Se ha hecho un sondeo con el equipo de trabajo de quiénes son los potenciales expertos por área temática
- Paso 4: Se ha realizado la calificación de los expertos usando la matriz con los 10 criterios de identificación de expertos
- Paso 5: Se ha llenado el cuadro de experto, con los datos personales del que salió con la más alta calificación

Como se señala en el Paso 4, la metodología para identificar al experto de un área temática ha sido desarrollada usando la matriz descrita a continuación.

No.	Criterios	Persona 1	Persona 2	Persona 3
1	Autoridad: Tiene una reputación con una audiencia o equipo, es una fuente de referencia, es consultado regularmente. No implica autoridad de mando			
2	Compromiso: Demuestra compromiso con una comunidad de práctica o equipo, para ayudarla a avanzar en su área temática, está dispuesto a apoyar siempre			
3	Educador: Enseña e inspira en el trabajo o en el aula, es mentor, no se queda para él lo que sabe			
4	Autor: Desarrolla contenido para establecer su reputación y llegar a una audiencia más amplia, realiza publicaciones internas o externas			
5	Investigador: Genera conocimientos únicos a través de su investigación o trabajo de campo, está continuamente investigando nuevas formas de hacer las cosas			
6	Practicante: Tiene dominio práctico en su área temática, no solo a nivel teórico. Desarrolla activamente el conocimiento en una disciplina o área de práctica específica			
7	Graduado: Tiene educación formal o ha adquirido experiencia para lograr la competencia en un tema, la misma que se ha preocupado de construir en el tiempo			
8	Credibilidad: Se ha ganado la confianza, y que lo que dice es aceptado por los demás. Los demás creen en lo que dice y hace			
9	Resolución de problemas: Tiene habilidad demostrada durante un largo periodo de tiempo para buscar soluciones y alternativas de manera eficaz y eficiente, y obtener resultados tangibles			
10	Visión transversal: Dispone de una visión y percepción horizontal, integral, sistémica y holística de la temática de dominio, la que aplica para proponer y resolver temas			
TOTAL		0	0	0

Adaptado de: Evans, Peter. (2019). How to Identify Expertise: Who qualifies as an Expert?

Para lo cual se usa una escala:

1	Bajo nivel
3	Mediano nivel
5	Alto nivel



Para que un colaborador sea considerado experto debería obtener por lo menos un puntaje de 30 puntos. Si obtiene un puntaje menor, no será considerado en la lista de expertos; sin embargo, eso no invalida que dicha persona sea la más cercana a ser considerado un experto en su área temática.

Luego de aplicar el referido procedimiento, se ha obtenido la lista de expertos de conocimiento de OSIPTTEL, los mismos que se presentan se encuentran en el Anexo 9.

3.3.4 Identificación de conocimientos críticos

Con relación a la identificación de los conocimientos críticos, se puede señalar que el conocimiento se define a través de las capacidades que debe tener una persona, para que luego puedan ser evaluados, por tanto, la capacidad debe ser clara y concreta, de modo que permita identificar el alcance de la capacidad en términos del conocimiento requerido.

La redacción⁴ del conocimiento debe permitir que este pueda ser contrastado, es decir, que el conocimiento sea demostrable. El método que se ha empleado en este caso, se puede resumir en el siguiente esquema:

Elemento Básico	Objetivo	Hacia que se orientan
¿Qué conocimientos? Conocimientos en	¿Cómo serán utilizados? Que permita	¿Qué se obtendrá de su aplicación? Para
Conocimientos de los fundamentos en materia de archivos	Que permitan su organización, conservación, difusión	Para preservar la memoria documental de la empresa

En el caso de ejemplo, la redacción correcta del conocimiento se puede resumir en:

CONOCIMIENTO: “Conocimientos de los fundamentos en materia de archivos, que permitan su organización, conservación, difusión, para preservar la memoria documental de la empresa”.

Asimismo, se debe tener en cuenta que se debe elaborar una lista de conocimientos necesarios por cada área temática seleccionada. Entonces, metodológicamente los pasos para su identificación, que han sido desarrollados en OSIPTTEL, son los siguientes:

- 1) Partir de las funciones generales o área temática. En el presente caso, se ha partido de áreas temáticas, debido a que ya se tenía identificada la taxonomía de contenidos temáticos institucionales.

⁴ Secretaria de la Función Pública. (2006). Guía Metodológica para la descripción, evaluación y certificación de capacidades técnicas. México.



- 2) Identificar cinco (5) o más conocimientos según el método de redacción señalado. En este caso se ha hecho una lluvia de ideas para seleccionar todos los conocimientos que sean necesarios para el área temática en evaluación.
- 3) Calificar la lista de conocimientos identificados, con la matriz de evaluación de conocimientos críticos. Se califica uno por uno los conocimientos listados en el paso anterior.
- 4) Seleccionar los conocimientos críticos, que, en este caso corresponde a los que obtienen la más alta puntuación, por cada área temática. Se pueden seleccionar los que a criterio de los evaluadores sean los más críticos, apoyados en las puntuaciones obtenidas.
- 5) Elaborar la lista o versión final de conocimientos críticos del área temática.

Según lo que se señala en el punto 3, la matriz que se ha usado para la calificación del listado de conocimientos inicial es la siguiente:

No.	Conocimiento / Habilidad en Riesgo	Factores			Score de Criticidad
		Importancia	Rareza del Conocimiento	Dificultad Recuperación	
1					0
2					0
3					0
4					0
5					0
6					0
7					0
8					0
9					0
10					0

Adaptado de: Tennessee Valley Authority. 2006. Knowledge Retention.

Donde los tres (3) factores de calificación se definen conceptualmente como:

- 1) **Importancia:** Refiere a la importancia del conocimiento para la organización. Como ayuda para definir la calificación se pueden tomar en cuenta alguna de estas situaciones:
 - Impacto en seguridad, fiabilidad y eficiencia de las operaciones (será alto, si el impacto en estos factores es alto).
 - Impacto localizado versus impacto en todo el Sistema (será alto, si el impacto es en todo el Sistema).
 - Existencia de métodos o conocimientos alternativos (será bajo, si hay métodos alternativos).
- 2) **Rareza del conocimiento:** Refiere a la poca existencia de cierto tipo de conocimiento o su alta especialización. Como ayuda para definir la calificación se pueden tomar en cuenta alguna de estas situaciones:
 - Redundancia localizada de conocimiento o en toda la organización (será alto, si el conocimiento está localizado).



- Conocimientos específicos de cada unidad organizacional (será alto, si el conocimiento es específico).
 - Existencia de recursos externos (será bajo, si el conocimiento puede ser encontrado en fuentes externas).
 - Nuevo personal contratado con el tipo de conocimiento requerido (será bajo, si el conocimiento lo posee el Nuevo personal).
 - Pérdida gradual o abrupta (será alto, si existe riesgo de pérdida abrupta).
- 3) **Dificultad de recuperación:** Refiere a la complejidad de recuperación del conocimiento, si es que éste se pierde, o si tiene un alto riesgo de pérdida. Como ayuda para definir la calificación se pueden tomar en cuenta alguna de estas situaciones:
- Existe documentación o registros del conocimiento (será bajo, si el conocimiento está documentado).
 - Plazo de ejecución para su documentación o transferencia (será alto, si el plazo a usar es prolongado).

En general, algunas de las características de los conocimientos críticos son:

- Es aquel conocimiento esencial que está en riesgo de perderse
- No está necesariamente determinado por la ubicación del puesto en un organigrama, sino por su influencia en el desempeño de la organización
- Representa una combinación de atributos para el puesto y conocimientos y habilidades fundamentales
- Lleva más tiempo lograr un dominio sobre el mismo

Los conocimientos críticos identificados en OSIPTTEL se encuentran en el Anexo 10, en el siguiente cuadro se muestra los conocimientos críticos de la temática regulación.

Regulación

No.	Función / Área temática	No.	Conocimientos Potencialmente Críticos
1	Información de mercado	1.1	Conocimiento sobre metodologías de análisis de mercados con características particulares como el sector Telecom, para poder identificar problemáticas de competencia u otros y realizar intervenciones eficientes.
		1.2	Conocimiento sobre metodologías y análisis de encuestas a fin de poder analizar los resultados de encuestas sobre el mercado de telecomunicaciones y poder formular encuestas necesarias para nuestras funciones (cuestionario, muestra, entre otros)
		1.3	Conocimiento sobre la ENAHO y la ERESTEL, a fin de poder realizar análisis ad hoc y ser la contraparte del servicio de desarrollo de la ERESTEL



No.	Función / Área temática	No.	Conocimientos Potencialmente Críticos
		1.4	Conocimiento sobre las tecnologías utilizadas o potencialmente utilizadas para provisión de servicios de telecomunicaciones para poder entender el mercado y proponer las medidas regulatorias necesarias para su correcto funcionamiento; de acuerdo a las funciones del OSIPTel
		1.5	Conocimiento los sistemas/aplicativos SIRT, SIGEP PUNKU, checa tu plan y checa tu móvil (que contienen información tarifaria y de estadísticas del sector), a fin de saber usarlos, extraer la información relevante y necesaria, para la toma de decisiones basada en evidencia

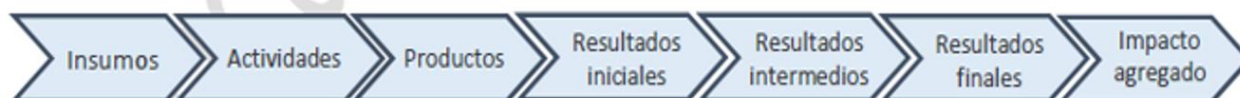
3.3.5 Indicadores para la Medición de las Fases del Ciclo de Conocimiento

Un indicador es una expresión cuantitativa, construida a partir de información cuantitativa o cualitativa, que sintetiza el comportamiento de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular (CEPLAN, 2020).

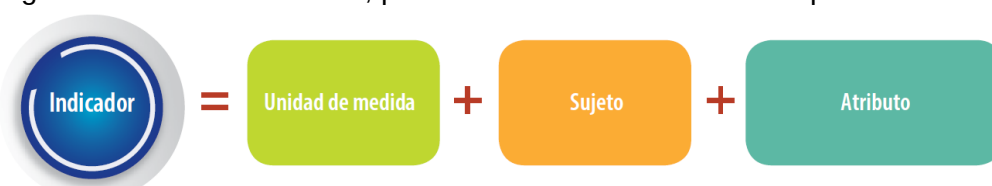
En esencia, un indicador asociado a la medición del ciclo de conocimiento es lo mismo, con la particularidad que lo que se debe medir es el cumplimiento de cada una de las fases de dicho ciclo.

El ciclo de conocimiento está basado en el modelo de conocimiento adoptado en OSIPTel, que consta de cuatro (4) fases: i) creación y adquisición, ii) distribución y compartición, iii) asimilación y aplicación, y iv) reutilización o renovación.

Estos indicadores, están orientados a medir según la “cadena de resultados”, los “productos” o “resultados iniciales” (ver gráfica a continuación).



Según como define CEPLAN, la redacción del indicador debe seguir un esquema que asegure su correcta definición, para lo cual los elementos o componentes son:



Los indicadores son muy propios o aplicables únicamente a las fases del ciclo de conocimiento. En el caso de análisis, se ha definido una matriz de indicadores de conocimiento, cuyo contenido base es:

- Fase del ciclo de conocimiento a la que pertenece el indicador (Nombre de la Fase de conocimiento).
- Nombre del indicador (Nombre según recomendaciones CEPLAN).
- Definición (Descripción más detallada del indicador).
- Fórmula de cálculo ((Fórmula que sea entendible para los usuarios).
- Unidad de medida (Que refleje la unidad mínima de medida para la contabilización del indicador).
- Fuente (Fuente de donde se va a recolectar la información).
- Método de recopilación (El método por el cual se va a obtener la información).
- Frecuencia (Semanal mensual, trimestral, semestral, anual, etc.).
- Línea base (El resultado del indicador en la situación actual).

Se ha identificado 19 indicadores (anexo 11), los cuales están asociados por cada ciclo de conocimiento.

Ciclo de Conocimiento	Cantidad de Indicadores
Creación y Adquisición de Conocimiento	3
Distribución y Compartición de Conocimiento	5
Asimilación y Aplicación de Conocimiento	8
Reutilización o Renovación de Conocimiento	3

De la matriz de indicadores, hay algunos de los indicadores que pueden ser aplicados de inmediato, otros requieren previamente que se ejecuten algunos de los proyectos de conocimientos propuestos, de tal forma que pueda mostrarse resultados, ya sea en el corto o mediano plazo.

3.4 Beneficios de implementar la Gestión del Conocimiento

- Gestionar que los flujos del conocimiento lleguen al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida.
- Facilitar que el conocimiento pueda ser encontrado y utilizado
- Facilitar la divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.)
- Gestionar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.



- Gestionar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.)
- Apoyar la adquisición del conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

3.5 Aprobación del Sistema de Gestión del Conocimiento

La aprobación del Sistema y su Política se debe realizar mediante la Resolución de Presidencia, al ser un sistema que debe ser aprobado desde la más alta autoridad de la entidad.

Posteriormente, la Gerencia General aprobará paulatinamente distintos documentos que ayudarán a la gestión del referido Sistema, tales como:

- La Gobernanza del Sistema (conjunto de normas, lineamientos, roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la organización).
- El Manual del Sistema de Gestión del Conocimiento
- Designación del Coordinador del Sistema y de los Facilitadores de Conocimiento

4. CONCLUSIONES

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento en el OSIPTTEL, se conformó el Equipo de Implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento que junto con un consultor externo realizaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico de Conocimiento
- Identificación de riesgos de no gestionar el conocimiento
- Propuesta de Política y Gobernanza del Sistema de Gestión del Conocimiento
- Clasificación Taxonómica
- Identificación de Buenas Prácticas
- Identificación de Expertos
- Identificación de Conocimientos Críticos
- Indicadores del Sistema de Gestión del Conocimiento

Como resultado del diagnóstico (auditoria de conocimiento) se han identificado 20 brechas de conocimiento y se han propuesto 21 soluciones que constituyen proyectos por desarrollar, como parte de la implementación del sistema de gestión del conocimiento y a la fecha se han desarrollado 5 soluciones.

Las brechas más significativas a nivel institucional, están asociadas:

- a. Al ordenamiento, sistematización e integración de contenidos y sus herramientas de soporte, y cómo desplegar esto a nivel interno y externo, para evitar perder horas hombre y como consecuencia productividad.



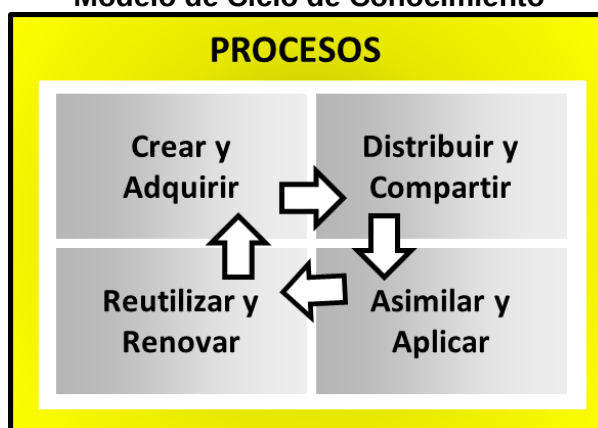
- b. A la estrategia de difusión o compartición de conocimiento, y la adecuada explotación de los canales, incluyendo en este caso a los expertos de apoyo.
- c. A la medición de la efectividad del uso o aplicación del conocimiento adquirido, que es un elemento desconocido y poco estudiado en la entidad.
- d. A la falta de un mecanismo de aseguramiento para preservar el conocimiento crítico de la institución, que le permita evitar la fuga de conocimiento, y por otro lado, un mejor rehúso del mismo.

Con relación a los riesgos de no gestionar conocimiento, los riesgos mayores son:

- a. La dificultad de acceso al conocimiento e información, dentro de la organización
- b. La difusión deficiente del conocimiento
- c. Inercia organizacional

Asimismo, se ha propuesto para el OSIPTEL, un ciclo de conocimiento, formado por cuatro (4) fases o procesos consecutivos y relacionados, que son:

Modelo de Ciclo de Conocimiento



Con la finalidad de formalizar la implementación del sistema de gestión de conocimiento se está proponiendo la Política del referido sistema, la cual considera el conocimiento como un activo valioso para el cumplimiento de sus funciones y los compromisos del OSIPTEL con relación al conocimiento, están alineados a fortalecer el ciclo de conocimiento.

Asimismo, se está proponiendo la Gobernanza del sistema, entendida como el conjunto de normas, lineamientos, roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la entidad.



5. RECOMENDACIÓN

Con la finalidad de formalizar el Sistema de Gestión del Conocimiento en el OSIPTEL, se recomienda que la Presidencia Ejecutiva en el marco de su función de proponer y supervisar las políticas de gestión institucional, apruebe:

- La creación del “Sistema de Gestión del Conocimiento”, con la finalidad de poner en marcha la gestión integral del conocimiento enmarcado en las funciones asignadas al OSIPTEL.
- La aprobación de la Política del Sistema de Gestión del Conocimiento.

Atentamente,

