

Anexo 3: Información Base del Análisis de Riesgos de no Gestionar Conocimiento

Para el análisis de riesgos de no gestionar conocimiento, se trabajó con el Equipo de Implementación de Gestión del Conocimiento de OSIPTEL, 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.

Como se podrá apreciar de la matriz, los riesgos absolutos de no gestionar conocimiento que más atención deben tener son los siguientes:

- R1: Dificultad de acceso al conocimiento e información, dentro de la organización. – Esto porque tendrían como efectos posibles: i) Pérdida de tiempo en ubicar y/o preguntar por antecedentes, ii) Volver a generar información o conocimiento, iii) No se toma 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.
- R4: Difusión deficiente del conocimiento. – Esto porque tendrían como efectos posibles: i) Dependencia con la persona que conoce el tema especializado, ii) Las resoluciones se emiten con criterios diferentes a los acordados.
- R9: Inercia organizacional. – Esto porque tendrían como efectos posibles: i) Sobrecarga laboral y plazos cortos para adecuarse a los cambios y nuevos conocimientos, ii) Se toma decisiones con información parcial.

Sin embargo, si es que se cumplen todas las medidas de control propuestas, de la manera como han sido planteadas y en tiempos oportunos, los riesgos residuales para esos tres casos y para todos los demás, quedan en la categoría de moderados y bajos, lo cual ya es importante para OSIPTEL, porque no estarían interfiriendo con la buena marcha institucional.

Lo que se presenta a continuación, muestra todo lo señalado, en la matriz de riesgos siguiente:



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA		Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	NRR	
1	Dificultad de acceso al conocimiento e información, 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 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 y, con eficiencia.	i) Existen sistemas informáticos aislados, ii) Se conoce poco sobre qué información tiene cada Dirección, iii) No se comparte documentos que resuman el conocimiento generado, iv) El sistema de trámite documental no permite acceder a la información, v) No existe una política de compartición de conocimiento, vi) No se tiene identificado a la red de expertos	i) Pérdida de tiempo en ubicar y/o preguntar por antecedentes, ii) Volver a generar información o conocimiento, iii) No se toma 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



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA		Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	NRR	
2	Procesos lentos de toma de decisiones	Al existir mucha información, se desacelera la capacidad de procesamiento, por lo que la toma de decisiones se convierte en un proceso menos eficiente. Asimismo, existen implicancias legales que limitan una toma rápida de decisiones.	i) La información no está sistematizada, ii) No se cuenta con informes o reportes que sintetice las normas, leyes, directivas, etc.	i) La toma de decisiones no es oportuna, ii) Incumplimiento en plazos o ejecuciones de acciones o productos, iii) Incumplimiento en la ejecución presupuestal y/o recorte presupuestal, iv) Afectación de la reputación institucional.	3.00	3.00	9	ALTO	i) Crear informes técnicos internos, sobre temas específicos, actualizarlos cada vez que salga una normativa, ley etc., ii) Identificar expertos, iii) Capacitar en metodologías de toma de decisiones, iv) Reducir los tiempos de revisión legal	2.00	3.00	6	MODERADO



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA		Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	NRR	
3	Exceso de información	Se cuenta con diversa información contenida en correos, documentos, investigaciones, noticias, presentaciones, grabaciones de reuniones, así como información que puede ser proporcionada por agentes externos, lo cual no es ideal ya que la capacidad de procesar información decrece. Asimismo, existe información que es entregada al OSIPTEL dentro de sus facultades (ej. Supervisión, sanción); como la información que reportan periódicamente las empresas operadoras. Existe desconocimiento de la real dimensión de la información obrante en el OSIPTEL.	i) Falta de cultura de compartición de información, ii) Generación de información aislada	i) Duplicidad de trabajo, ii) Horas hombres perdidas	4.00	3.00	12	ALTO	i) Implementar una política de tratamiento y almacenamiento de data estadística e información, ii) Capacitar al personal sobre gestión de bases de datos e información, iii) Crear Datamart para procesar información de manera inmediata	2.00	2.00	4	MODERADO



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA			Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	
4	Difusión deficiente del conocimiento	No existe un adecuado despliegue del conocimiento en la institución, tan sólo se realiza con las partes interesadas y niveles gerenciales. Se desconoce el verdadero potencial de los expertos que han trabajado en la institución	i) El conocimiento se difunde de manera aislada (persona a persona), ii) - Falta de canales adecuados para la difusión del conocimiento, iii) Falta de una política de difusión de conocimiento, iv) No existen incentivos para la compartimiento del conocimiento	i) Dependencia con la persona que conoce el tema especializado, ii) Las resoluciones se emiten con criterios diferentes a los acordados	4.00	4.00	16	EXTREMO	i) Crear directorio de expertos, ii) Establecer incentivos para compartir conocimiento, iii) Sistematizar y consolidar los conocimientos, iv) Crear una agenda normativa de conocimiento público (interno y externo).	2.00	2.00	4	MODERADO
5	Duplicidad del conocimiento e información	Se debe entender como el conocimiento o información que existe en un área, y los demás no saben de la misma, y que genera que se realicen mayores esfuerzos en su búsqueda e incluso creación desde cero. También puede entenderse como el exceso de información disponible dispersa, incluyendo información obsoleta.	i) Los análisis situacionales del OSIPTEL se encuentran dispersos (resultados de consultorías, propuestas de PEI, ROF, procesos, seguridad de la información, etc.), ii) Trabajo aislado de las áreas	i) Pérdida de tiempo en ubicar información o perder dicha información por no saber que existe	4.00	3.00	12	ALTO	i) Consolidar los análisis situacionales del OSIPTEL, ii) Crear repositorio de conocimiento integrado	2.00	2.00	4	MODERADO



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA			Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	
6	No se valora el conocimiento e información	Pocas áreas se dedican de manera formal a la búsqueda de nuevos conocimientos. Además, las empresas operadoras tienen conocimiento, pero no valoramos que puedan compartir con OSIPTEL. Existen expertos en materias críticas en la institución, pero su expertise no es explotado de acuerdo a su real potencial y capacidad.	i) No existe una verdadera cultura de compartición de conocimiento e innovación, ii) Las normas tienen un lenguaje muy legal para que un usuario lo entienda	i) Falta de propuestas innovadoras, ii) Personal subutilizado, iii) Se actúa de manera reactiva, iv) Los reclamos de los usuarios no son bien sustentados.	3.00	3.00	9	ALTO	i) Asignar funciones de mentor a personal especializado, ii) Promover formalmente o incentivar la búsqueda de conocimiento, iii) Medir el ciclo de conocimiento, Establecer convenios con las EEOO para la transferencia de conocimiento, iv) Crear una política de gestión del conocimiento.	2.00	2.00	4	MODERADO
7	Bajo nivel de uso y análisis de la información	Se debe entender como el bajo uso o explotación de la información, que redundará en pérdida de productividad y complicaciones para la toma de decisiones.	i) Los sistemas de información no ayudan a su explotación, ii) Los conocimientos para poder atender a los usuarios desde un enfoque técnico normativo y aplicativo no cuentan con procedimientos para su tratamiento o actualización	i) Toma de decisiones lenta, ii) Orientación al usuario de manera diferente para los mismos casos	4.00	3.00	12	ALTO	i) Crear Datamart para procesar información de manera inmediata, y explorar el uso de herramientas de dataming y/o inteligencia artificial a fin de descubrir patrones en los datos, ii) Desarrollar una guía metodológica para gestionar las metodologías de análisis y acción de las consultas y atenciones a las problemáticas de los usuarios, como la gestión de experiencias.	2.00	2.00	4	MODERADO



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA			Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	
8	Deficiente medición de la contribución del conocimiento	Se debe entender como la inexistencia de indicadores o métodos para medir la contribución del conocimiento en los procesos de la institución.	i) Desconocimiento de métodos y métricas para la medición, ii) énfasis en la medición del POI y PEI	i) Bajo o nulo nivel de gestión del conocimiento	4.00	3.00	12	ALTO	i) Crear indicadores para medir la gestión del conocimiento	1.00	2.00	2	BAJO
9	Inercia organizacional	Se trabaja de modo reactivo, concentrados en el día a día	i) El conocimiento es tratado solo dentro de las Direcciones y difícilmente se comparte, ii) Falta de medidas de previsión y actualización, considerando el dinamismo del sector telecomunicaciones	i) Sobrecarga laboral y plazos cortos para adecuarse a los cambios y nuevos conocimientos, ii) Se toma decisiones con información parcial.	4.00	4.00	16	EXTREMO	i) Hacer campaña de sensibilización de los beneficios prácticos de la gestión del conocimiento, ii) Realizar estudios sobre las tendencias y los conocimientos aplicables en el sector telecomunicaciones (nueva casuística, actualizaciones normativas y criterios resolutivos, entre otros), iii) Crear una política de gestión del conocimiento.	2.00	2.00	4	MODERADO



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA		Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	NRR	
10	Fuga de conocimiento crítico	El conocimiento se va con las personas que dejan de laborar en la institución.	i) Las experiencias aprendidas generan conocimiento crítico que solo saben algunos colaboradores y no es debidamente compartida, ii) Rotación o renuncia de personal especializado, iii) Falta de sistematización del conocimiento.	i) Personal sin el expertise necesario para cubrir los puestos vacantes, ii) Pérdida de productividad.	3.00	3.00	9	ALTO	i) Desarrollar un plan de sucesión, ii) Contar con un servicio jurídico externo, iii) Crear repositorio de conocimiento integrado, iv) Incorporar, como parte de las entregas de cargo, las rutas de acceso a la información y conocimientos propiedad de la institución, v) Establecer la inducción al sucesor.	2.00	2.00	4	MODERADO
11	Pérdida de conocimiento	Se trata del conocimiento que se pierde de los procedimientos de organización interna elaborados en las áreas, y también cuando no es posible ubicarlo de manera sencilla para la toma de decisiones.	i) El conocimiento no se encuentra adecuadamente clasificado, ii) El conocimiento está disperso en los distintos expedientes e informes y expertos, iii) No se centraliza en un repositorio los correos de Conectados para que se pueda buscar información útil, iv) Existen documentos internos (guías, lineamientos, protocolos) que orientan el trabajo en ciertas áreas que no son compartidos y difundidos.	i) Pérdida de la oportunidad de conocer algo o acceder al conocimiento de otras áreas que pueden ser un referente para la organización y para la planificación de tareas, ii) Pérdida de productividad.	4.00	3.00	12	ALTO	i) Crear repositorio de conocimiento integrado, ii) Organizar el correo conectados en un directorio, iii) Cambiar de sistema de tramite documentario.	2.00	2.00	4	MODERADO



N°	RIESGO	Definición	Causa(s)	Efecto(s)	RIESGO ABSOLUTO			Calificación	CONTROL PROPUESTO	RIESGO RESIDUAL			Calificación
					Probabilidad	Impacto	NRA		Descripción	Probabilidad	Impacto (Ir)	NRR	
12	Conocimiento obsoleto	Se cuenta con directivas, procesos, normas, procedimientos, que no están actualizados, y que pueden estar utilizándose con las consecuencias que esto implica.	i) No se han identificado los conocimientos obsoletos a nivel institucional, ii) No se han identificado las normas derogadas de manera tácita, iii) No hay seguimiento de lo que está vigente y no vigente.	i) Posibilidad de error o demora en la elaboración de informes, resoluciones u otros documentos, ii) Posibles nulidades de resoluciones administrativas, iii) Pérdida de horas hombre en búsqueda de documentos.	3.00	4.00	12	ALTO	i) Revisión de toda la normativa y simplificación de la misma, ii) Implementación de un repositorio de criterios aplicables para la solución de casos, iii) Revisión general de conocimientos obsoletos.	1.00	3.00	3	BAJO



