

# Anexo 4 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DEL CONOCIMIENTO

Las brechas de conocimiento identificadas por cada fase del ciclo señalado son:

## 1. Diagnóstico de la Fase de Creación y Adquisición de Conocimiento

Para esta fase del ciclo de conocimiento se han encontrado las siguientes brechas, en función del trabajo realizado con el Comité de Gestión del Conocimiento de OSIPTEL. Lo que se presenta a continuación, es una consolidación y sistematización de los problemas identificados.

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 1:

Los conocimientos se encuentran en distintos documentos (informes, directivas, resoluciones), sistemas y/o plataformas, razón por la cual, no están sistematizados, actualizados e integrados

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- No existe una actualización permanente de la información. No se tiene actualizados los temas de regulación, supervisión, fiscalización, usuarios, solución de controversias, etc.
- Se dispone de bases de datos con información que en muchas ocasiones son repetitivas y no se encuentran integradas.
- Existe muchos repositorios de información de manera desordenada y dispersa y no integrados.
- Actualmente cada unidad orgánica tiene almacenada su información de manera independiente y bajo distintos formatos, por ejemplo, documentos internos (informes, resoluciones, directivas), sistemas de información (PUNKU, CHECATUPLAN), unidad P, etc.
- No se cuenta con expedientes o legajos digitalizados para todos los procesos.
- Para acceder a los sistemas en ocasiones se requiere solicitar el acceso a la unidad líder, a través de un usuario y contraseña distinto a las credenciales que se tienen para ingresar a la PC.

No es posible acceder a la información interna que genera cada área, salvo que esta se publique en la web o en el peruano.

En la institución no suele utilizarse técnicas para el mejor manejo y explotación de la información y obtención de data.

Hay una falta de integración de la base de denuncias, lo que genera dificultad de efectuar una búsqueda de antecedentes.

La Procuraduría Pública cuenta con bases de datos dispersas (archivos Excel, PDF, en aplicativos SISDOC, SACA, SAEP, aplicativo de Procesos Judiciales y Arbitrales en contra del Estado) donde se encuentra la información que debe analizarse y consolidarse para generar el listado de identificación de los principales conocimientos que se requieren para el desarrollo o desempeño de los procesos de trabajo.



- No se cuenta con herramientas que faciliten el registro, procesamiento y trazabilidad de la información.
- Se cuentan con sistemas para orientaciones, reclamos, supervisión, pero están aislados, para cruzar dicha información se tiene que hacer de manera manual y a pedido, por lo que se pierde la oportunidad para encontrar tendencias en los temas importantes a nivel institucional.
- En algunas ocasiones, se recibe información que podría ser relevante para otras áreas, pero no se cuenta con el acceso oportuno.
- El almacenamiento de la información se encuentra en soporte digital, sin embargo, no se encuentra ordenado por temática o procesos y está pendiente de elaborar la creación de archivos sobre conocimiento de los principales procesos.
- La gran cantidad de información hace que sea muy engorroso buscar antecedentes de un determinado tema, sumado a la falta de acceso a documentación que no se nos ha asignado.
- La información o el conocimiento no son compartidos ni socializados con otras unidades orgánicas que por sus funciones podrían tener interés en el tema.
- Los documentos aislados no permiten el cruce de información.
- No se puede visualizar la información de manera gráfica para tomar decisiones rápidas o que el sistema alerte de cambios.
- El intranet actual no contiene los procedimientos de gestión de la calidad, estos se mantienen en el anterior y no cuenta con un acceso amigable.
- Los informes, documentos de trabajo y documentos de gestión no siempre son almacenados en archivos digitales.
- El cambio de la estructura organizacional dificulta el acceso a información histórica.

#### **Solución(es) Propuesta(s):**

**S1)** Crear un repositorio de conocimiento institucional integrado. Se tiene que previamente: i) elaborar una clasificación o taxonomía de contenidos o temas a almacenar a nivel institucional, ii) crear formatos estándar tipificando el tipo de archivos a guardar y sus estados, iii) crear el esquema de metadatos para el almacenamiento del conocimiento y/o información; iv) digitalizar los documentos clave; y además, v) elaborar el procedimiento o instructivo guía, que sea fácil de entender y consultar, vi) incluir alertas diversas, por ejemplo, cuando se agrega un nuevo documento al repositorio o cuando se cambia el estado de un documento (dando de baja la vigencia del mismo). Se puede realizar su implementación en un sistema gestor de contenidos, ya que tienen la versatilidad y funcionalidades para ser un repositorio de conocimiento.

**S2)** Evaluar la implementación de un datamart y un sistema de inteligencia de negocios enlazado (data mining), que permita cruzar información de los distintos sistemas transaccionales de la entidad para identificar patrones comunes (a través de reportes), que pueden retroalimentar la toma de decisiones para generar: nueva regulación, nuevas acciones de fiscalización, nuevos esquemas para la resolución de reclamos y solución de controversias, etc. Asimismo, se puede implementar en conjunto a esto, sistemas de inteligencia artificial como: text mining, machine learning.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.




---

**BRECHA DE CONOCIMIENTO 2:**

---

---

En la institución no existe una política de clasificación y almacenamiento de contenidos

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- Existe un alto grado de dificultad en la identificación, búsqueda y ubicación del conocimiento, porque se encuentra en diferentes repositorios de información, muchas veces desconocidos.
- No se clasifican los conocimientos generados en las supervisiones.
- Los contenidos de la temática de dominio y los conocimientos de la Procuraduría Pública están pendientes de clasificar, inventariar y organizar.
- Falta de una política de gestión del conocimiento en la institución.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S3)** Desarrollar una taxonomía de la temática de dominio de OSIPTEL, que permita clasificar los contenidos, que sirvan de base para todo tipo de actividades, por ejemplo: para codificar el almacenamiento de conocimiento (repositorio), para definir los tipos de conocimiento crítico y los expertos a cargo, para clasificar las buenas prácticas. Debe cubrir la integralidad de competencias de la institución (transversal), a fin que permita ordenar, organizar y codificar dichos contenidos. Esta clasificación taxonómica puede ser después aprobada y difundida a través de una directiva interna.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

**BRECHA DE CONOCIMIENTO 3:**

Se carece de un mecanismo que permita realizar consistencia o sistematización del conocimiento producido en las diversas áreas

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- En el caso particular de las resoluciones de confidencialidad, al ser resueltas por distintas Direcciones, podría no haber consistencia en los pronunciamientos.
- La generación de conocimiento en los diferentes temas de fiscalización no se encuentra adecuadamente clasificados por sus conclusiones y recomendaciones de sus respectivos informes lo cual no permite que se tenga un patrón de la evolución con que se van formando los criterios de fiscalización.

Los conocimientos para supervisar se encuentran dispersos en los distintos expedientes e informes de supervisión, también se encuentran en la experiencia adquirida por cada supervisor, lo cual no permite que un personal nuevo pueda fácilmente acceder a los conocimientos.

Existe información en diversos informes que no se encuentran consolidadas o no son compartidos por las unidades orgánicas.



- Los conocimientos para poder atender a los usuarios desde un enfoque técnico, normativo y aplicativo no cuentan con procedimientos para su tratamiento o actualización de forma correcta y/o no se encuentran documentados.
- El conocimiento sobre los criterios resolutivos y acuerdos de sala plena se encuentran dispersos en correos electrónicos y actas de sala plena lo cual no permite que personal nuevo pueda ubicarlo fácilmente.
- Los conocimientos para supervisar se encuentran dispersos en los distintos informes de supervisión, lo cual no permite que un personal nuevo pueda ubicarlos (los permisos del SISDOC y el buscador no es amigable), también los conocimientos se encuentran en cada supervisor.
- Los temas de orientación a los usuarios están documentados en distintos medios (informes, videos, charlas internas) y debido a cambios en las normas, podrían estar desactualizados algunos.
- Para poder resolver expedientes de reclamos de usuarios por parte de los abogados de la STSR, se ha establecido modelos de resoluciones para casos similares de manera general. Sin embargo, para casos particulares no se tiene casuística.
- En el trámite de expedientes, surgen temas que han sido evaluados en expedientes anteriores de las mismas áreas o de otras, que si bien no servirán de plantilla sí son antecedentes útiles; sin embargo, se encuentran dispersos en las carpetas de cada expediente o no se tiene acceso e identificación en el caso de las otras áreas.
- El dinamismo del sector telecomunicaciones y la casuística tramitada por el TRASU demandan la constante actualización normativa y de criterios resolutivos, por lo que el conocimiento es complejo de gestionar.
- La Procuraduría Pública no tiene identificado (documentado) el conocimiento que debería tener para ejecutar los procesos de trabajo de manera óptima. Los colaboradores desarrollan los diversos procesos de trabajo sobre la base de la experiencia de casos similares o conocimientos adquiridos en capacitaciones.
- La casuística tramitada por las empresas, la percepción ciudadana y el conocimiento de los ex vocales pueden contribuir al desarrollo del conocimiento, pero no se está aprovechando.
- Los informes no necesariamente recogen todos los temas relacionados con el problema o la propuesta que desarrolla.
- Los conocimientos generados en la resolución de atenciones de soporte técnico no son gestionados adecuadamente, dado que no se indica el método con el que fue solucionado (por falta de tiempo). La gestión de conocimiento en el área suele realizarse de manera verbal y trabajando en equipo.
- No se cuenta con un repositorio de lecciones aprendidas sobre los problemas para el logro de metas o indicadores.
- No se cuenta con un mecanismo que facilite e incentive al personal a consultar los procedimientos existentes, y a contribuir para que esos se actualicen de acuerdo a sus necesidades.



**lucción(es) Propuesta(s):**



) Crear modelos o casos para la documentación del conocimiento, el mismo que luego sea almacenado en el repositorio de conocimiento institucional integrado. Para el desarrollo de los modelos o casos, se tiene que previamente: i) elaborar una clasificación o taxonomía de contenidos o temas a almacenar a nivel institucional, ii) elaborar el procedimiento o instructivo que sea fácil de entender y consultar. Ejemplos de los tipos de modelo o caso que se pueden desarrollar, son aplicables a: i) expedientes de procuraduría, ii) expedientes de los tribunales, iii) informes de fiscalización y supervisión, iv) encuestas, quejas y sugerencias o

feedback recibido de usuarios, v) lecciones aprendidas en general (independiente de donde se originó), etc. Todos estos modelos o casos deben considerar la actualización de las normas y criterios resolutivos, además de la dinámica propia de los procesos que ejecuta la institución, de tal forma que quede una pista de auditoría del historial de su evolución en el tiempo.

**S5)** Crear FAQs por temas (preguntas frecuentes), mantenerlas actualizadas, además de asegurar que estén enlazadas a la normas vigentes, y a las funciones generales de la institución. Los temas que deben considerarse, estarían basados en la taxonomía de contenidos que se desarrolle para la entidad.

**S6)** Documentar las mejores prácticas de OSIPTEL, de todas las áreas, de tal forma que sirvan de consulta para quienes tienen que interactuar con los procesos relacionados a esas prácticas, y también para el nuevo personal, a fin que se familiarice con su ejecución. La documentación debe referir, además, a que funciones generales de la institución están relacionadas. Deben almacenarse en el repositorio de conocimiento integrado, como uno de los tipos documentales.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.

---

#### BRECHA DE CONOCIMIENTO 4:

Se carece de una taxonomía de conocimientos integrada por temática, para toda la institución

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- Los conocimientos se encuentran parcialmente identificados. Sin embargo, tampoco se encuentra a una fácil e inmediata disponibilidad de los colaboradores que lo requieran.
- OSIPTEL en la mayoría de casos tiene clasificados, inventariados y organizados las diversas temáticas y conocimientos, a través, por ejemplo, de expedientes, legajos. Sin embargo, no hay una lista completa de todos estos temas trasversal a todas las áreas.
- No se clasifican los conocimientos generados en las supervisiones.
- Los contenidos de la temática de dominio y los conocimientos de la Procuraduría Pública están pendientes de clasificar, inventariar y organizar.
- No existe un cruce de información entre direcciones de línea que permita tener mapeado los temas críticos de manera transversal.



**Solución(es) Propuesta(s):**

) Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 3** que corresponde a la **Brecha 2** antes mencionada. En esta solución se explica cómo se debe desarrollar la clasificación taxonómica de contenidos temáticos que son de dominio de OSIPTEL.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.



---

## BRECHA DE CONOCIMIENTO 5:

No existe un mecanismo de detección e identificación de las tendencias y temática que debe desarrollarse a nivel institucional, como mecanismo de prevención para la operatividad diaria

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- La investigación como paso previo a la regulación, se encarga de recopilar las últimas versiones y tendencias de los conocimientos relacionados a las funciones de la Dirección de Fiscalización e Instrucción. Esta se encuentra desfasada o no va a la par con la innovación tecnológica, lo cual no permite el cumplimiento de las funciones en forma óptima y eficaz.
- En el caso de capacitaciones relacionadas a nuevas tecnologías o regulación de nuevos servicios o procesos; producto de innovaciones en el mercado de telecomunicaciones, se requiere capacitación especializada internacional, pero no se cuenta con un listado sistemático de posibles fuentes de conocimiento en estos temas y tampoco se tiene información de posibles capacitaciones ya realizadas, debido a que no se difunden.
- El consolidado de los planes de capacitación, cursos propuestos por cada una de las unidades orgánicas, no está al alcance de todo el personal con el fin de solicitar ser accesarios y participación en aquellos relacionados a sus actividades y funciones. Solo se difunden cuando se requiere cubrir con la capacidad de participantes faltantes.
- En la medida que se identifica nuevas tecnologías o nuevos cambios regulatorios, se solicita capacitación o consultorías, pasantías, no obstante, no se realiza de manera metódica.
- El plan de capacitaciones no permite una identificación de necesidades futuras de conocimiento al ser anual. Algunos conocimientos, como los relacionados a normas, no pueden ser identificados a futuro.
- Las evaluaciones de futuras necesidades de conocimiento de los trabajadores se realizan sin articularse con un listado de identificación de los principales conocimientos.
- No están identificados los conocimientos necesarios en cada unidad organizacional, y esto se advierte cuando se presentan problemas que afectan las áreas core. La capacitación y actualización en temas de gestión pública no está priorizada, la asistencia a talleres es voluntaria. Esta diferencia de conocimientos ocasiona retrasos en la gestión de los recursos que requieren los procesos core de la entidad.
- La formulación del PDP (plan de capacitación) debería incluir las necesidades futuras surgidas por las nuevas tendencias en la prestación de servicios de telecomunicaciones; capacitación que permita brindar al área de Recaudación del Aporte herramientas para afrontar la labor de fiscalización, evitando problemas de falta de igualdad de condiciones con los administrados.



### Recomendación(es) Propuesta(s):



Desarrollar un proyecto de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que permita conocer, obtener, analizar, interpretar y difundir información y conocimiento sobre el sector, la industria, el entorno, los clientes, las tendencias; para una mejor toma de decisiones. Este proyecto debe estar dentro del marco del programa de innovación que tiene OSIPTEL, por lo que debe habilitarse el acceso a bases de datos y repositorios virtuales de fuente nacional e

internacional. Esto permitirá tener una herramienta que permita a las áreas identificar cuáles son los nuevos conocimientos que se podrían implementar a futuro, teniendo en consideración la experiencia en otros países o mercados, y también alimentar procesos internos como: regulación, solución de controversias, orientación, fiscalización, etc. Esto permitirá además contar con información suficiente para programar capacitaciones que permitan adquirir nuevos conocimientos, para estar preparados para los cambios y la dinámica del entorno. Todo esto, además, debe ser difundido para conocimiento de todo el personal.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 6:

No se está aprovechando el conocimiento en relación con el entorno o externo de la institución, que le permita producir y/o generar mayor conocimiento de valor para la institución

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- A nivel OSIPTEL no se tiene un respaldo de expertos externos por tema de conocimiento. Se cuenta con un directorio de expertos externos, pero por cada unidad orgánica, en forma aislada.
- No se gerencia considerando la retroalimentación de clientes y usuarios externos que brindan a través de las encuestas.
- En el área legal las consultas pueden abarcar una gran cantidad de especialidades y no necesariamente existen especialistas en todas estas.
- No se ha identificado a personas externas que puedan contribuir con el desarrollo de las actividades de la institución.
- Las encuestas de percepción aplicadas a los ciudadanos, así como el contenido de las reclamaciones presentadas por estos se constituyen en insumos valiosos para medir la efectividad de la gestión del Tribunal; sin embargo, no se está aprovechando las mismas.
- No se cuenta con un mecanismo de seguimiento de las encuestas y de la interacción con el cliente o proveedores.
- El resultado de reuniones externas no es compartido con todo el personal.
- El OSIPTEL realiza una encuesta residencial de los servicios de TELECOM denominada ERESTEL, el mismo que ofrece conocimiento importante del sector. A la fecha no se está aprovechando para efectos de gestión del conocimiento.

### Propuesta(s):

1) Crear un directorio de expertos internos y externos del OSIPTEL, clasificados por temas de especialidad, a los cuales se pueda recurrir para consultar diversos aspectos de la temática que es competencia de la institución. Este directorio debe estar clasificado en dos categorías: i) una categoría de expertos personas naturales, ii) una segunda categoría de personas jurídicas que estaría constituida por entidades u organizaciones y sus expertos. En el caso de personas jurídicas, especialmente del sector público, se debe evaluar posibles convenios o acuerdos de colaboración con el INEI, GRADE, IEP, entre otras, que generen valor bilateral.



**S9)** Desarrollar un procedimiento o estrategia para la identificación y el seguimiento del conocimiento que proviene de clientes y/o proveedores, que permita desplegar acciones efectivas respecto de sus necesidades o requerimientos (ejemplo: gestión de experiencias). Puede estar basado en la filosofía propia del CRM (Customer Relationship Management), u otra que sea conveniente para fines institucionales. La estrategia debe considerar, además, como difundir conocimiento con las empresas operadoras, es decir, compartir con ellas, por ejemplo: protocolos de supervisión, lineamientos resolutivos, etc.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.

---

#### BRECHA DE CONOCIMIENTO 7:

Desde el punto de vista normativo, se carece de prácticas que integren la creación de normas con la orientación al ciudadano

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- Cuando salen nuevas normativas, no se sabe cómo orientar porque nos enteramos recién cuando sale la norma

No existe un periodo de inducción a los colaboradores cuyo apoyo es requerido en otra área.

#### Solución(es) Propuesta(s):

**S10)** Desarrollar un procedimiento interno, de tal forma que se trabaje en paralelo a la elaboración y emisión de la norma, una versión guía de cómo se orientará la nueva norma a los usuarios. Esto permitirá estar preparados para la atención al usuario, desde el primer momento de su publicación.

**Nota:** La solución descrita está alineada a la función normativa y reguladora del OSIPTEL.

---

#### BRECHA DE CONOCIMIENTO 8:

Existe la necesidad de sistematizar los conocimientos básicos para el desarrollo del trabajo en las diferentes áreas

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

No existe un periodo de inducción a los colaboradores cuyo apoyo es requerido en otra área. Los conocimientos necesarios para gestionar los requerimientos de **contratación de recursos** (humanos, bienes y servicios) necesarios para el desarrollo de las labores, no se actualizan. Esto genera observaciones y retrasos en la obtención de los mismos; y a su vez,



retrasa el cumplimiento de las funciones generales de la entidad e incluso puede generar incumplimientos normativos.

- No se cuenta con la identificación de necesidades de conocimiento del personal ingresante, en materia de capacitación solo se brinda una inducción general y no necesariamente una específica; generando que en el transcurso del tiempo se evidencien brechas de conocimiento cuando se presentan observaciones o retrasos en el desarrollo de sus funciones o la ejecución de los procesos principales de la entidad.
- Existe un desfase del conocimiento de los colaboradores del OSIPTEL en cuanto a la **gestión de proyectos** (conocimiento básico y transversal).
- Si bien se conforman comités para el desarrollo de nuevos proyectos o el mejoramiento de los procesos core de la entidad, los productos no se socializan y/o no se incluye a las áreas a cargo de la gestión administrativa, lo que genera que al momento de ejecutar las decisiones se encuentren inconvenientes operativos.

#### **Solución(es) Propuesta(s):**

**S11)** Elaborar una guía o instructivo con la información más relevante de cada área, sus interconexiones con las demás áreas, las redes de puestos que más interactúan entre áreas, los sistemas principales que consultan para su trabajo diario, etc. Esto permitirá que la persona que llegue por primera vez a ocupar un puesto (por reclutamiento, rotación o pasantía), tenga las nociones básicas para ejecutar las actividades que se le encarguen. Esta guía o instructivo puede estar en archivo digital o video.

**S12)** Elaborar cursos instructivos de corta duración, tipo MOOC (Massive Open Online Course), que orienten al personal sobre temas que son de interés transversal y cotidiano del OSIPTEL, que puedan ser impartidos a un público amplio, y que además estén disponibles en todo momento para resolver dudas. Los temas identificados a la fecha son: manejo de normas de contrataciones, gestión de proyectos.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.

---

#### **BRECHA DE CONOCIMIENTO 9:**

Existe un margen mínimo para la creación de conocimiento de manera persistente y regular, debido al tiempo dedicado al trabajo cotidiano

---

La brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

Los colaboradores están abocados al cumplimiento de cuotas de producción, lo que dificulta que puedan crear nuevos conocimientos

En la medida que se identifica nuevas tecnologías (cloud computing, apps, microservicios, big data), se solicita capacitación a la ORH, no obstante, la disponibilidad de asistencia a los cursos no es óptima, principalmente por motivo de falta de tiempo del personal de OTI, quienes deben cumplir el horario laboral y además trabajar en horarios adicionales para cumplir con los proyectos programados y realizar los mantenimientos a la infraestructura tecnológica de la institución. Otro factor que imposibilita la asistencia a las capacitaciones es



que estas se reprograman para los últimos 5 meses del año, siendo este el periodo en que hay más recarga de trabajo.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S13)** Designar una persona o equipo dedicado a la labor de la gestión del conocimiento (incluyendo gestión de la innovación), a tiempo completo (crear el puesto o renombrar uno existente). Esta persona o equipo debe asumir la tarea de promover y apoyar en cada una de las fases del ciclo de conocimiento, y de manera transversal en toda la institución. Se debe además designar un representante de apoyo a la gestión del conocimiento (y la innovación) en cada unidad organizacional, quienes dedicarían tiempo parcial a esta labor, para lo cual se debe incluir estas funciones en el manual de organización y funciones, para que quede registrado de manera formal y pueda ser exigible su colaboración.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

**BRECHA DE CONOCIMIENTO 10:**

La innovación y la investigación a nivel institucional no se ha consolidado, por lo que los productos de conocimiento todavía son insuficientes

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- Para llevar a cabo las investigaciones, los colaboradores dependen de la información obtenida en la búsqueda personal que realicen, debido a que no cuentan con los recursos suficientes para la búsqueda y obtención de información relevante.
- No existe una verdadera cultura de innovación, más allá de algunos concursos o experiencias aisladas.
- La innovación es un valor institucional, se cuenta con un sistema de innovación, pero no se promueve siempre la participación activa de los colaboradores. Esto implica además que no se fomenta ni incentiva la presentación de propuestas innovadoras con la participación de más colaboradores.
- Se implementan técnicas para descubrir nuevo conocimiento a través de la investigación, experimentación y pensamiento creativo. Los principales problemas existentes son: i) que solo se capacita a los colaboradores que gestionan iniciativas de innovación, no a todos los colaboradores, ii) se fomenta el pensamiento creativo y la experimentación, pero muchas iniciativas identificadas y sus prototipos testeados, no son implementados o la implementación demora mucho, desincentivando a los colaboradores que participaron el diseño inicial.

En el desarrollo de los proyectos e iniciativas de innovación, se realiza el análisis de los problemas, pero resultan ser temas que solo lo gestiona el área responsable y no considera como fuente toda la problemática que tiene la institución, para un mejor desarrollo de esos nuevos proyectos.

Se realiza el análisis de los problemas de mayor impacto institucional, muchas veces se presenta el informe detallado, pero no se socializa con todos los involucrados.

- Se tienen prácticas de mejora continua e innovación. El problema es que está focalizado en algunos equipos específicos, y se requiere que sea transversal en toda la institución.



### Solución(es) Propuesta(s):

**S7)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 7** que corresponde a la **Brecha 5** antes referida. En esta solución se explica cómo brindar apoyo a la gestión de la innovación a través de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva.

**S14)** Crear un Banco de Problemas e Ideas del OSIPTEL, donde se pueda encontrar: i) información secundaria como insumo para el desarrollo de nuevos proyectos (la problemática), ii) las ideas pasadas, las que están en prueba (monitoreo de las iniciativas) y las que ya se consolidaron en soluciones reales (prototipos implementados), de tal forma de tener un panorama completo para la práctica de la innovación a nivel institucional.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.

## 2. Diagnóstico de la Fase de Distribución y Compartición de Conocimiento

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 11:

No existe un mecanismo que permita fluidez en la transmisión de conocimiento dentro de las áreas y entre ellas

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- En ocasiones los integrantes de los comités inter gerenciales suelen ser los mismos sin que se permita la integración de nuevos talentos para generar una cadena de conocimiento
- El conocimiento generado de manera aislada, se transmite de persona a persona. Si la cadena falla, todo falla.
- No se cuenta con equipos de trabajo multidisciplinarios, que permitan coadyuvar a comprender los cambios tecnológicos y casuística especializada de manera más oportuna y eficiente, así como los aspectos económicos en los expedientes sancionadores. Se requiere conocimiento altamente especializado desde el punto de vista técnico.

Se cuenta con grupos de trabajo muy reducidos que se abocan al desarrollo de nuevos proyectos y procesos. Del mismo modo, los resultados de las investigaciones de estos grupos de trabajo no siempre son compartidos con otros miembros del área o de otra unidad orgánica que con una visión complementaria pueden enriquecerlo.

Existe intercambio de información, pero básicamente por relaciones establecidas a largo plazo. Ello genera que las personas nuevas o que no están en las redes sociales en la institución, no puedan participar de este proceso.

Se tiene por costumbre tener reuniones en la oficina en la que se comparte temas de modo que todos escuchen, sin embargo, dicho conocimiento radica en las personas y de alguna manera en informes.



### Solución(es) Propuesta(s):

**S15)** Elaborar un procedimiento que sirva como guía para la compartición de conocimiento, donde se incluya: i) la descripción de sistemas tecnológicos de soporte, ii) la definición de espacios para compartir conocimiento de utilidad y la manera de gestionarlos, iii) la clasificación taxonómica de los temas de OSIPTEL, que orienten sobre lo que se puede compartir, iv) el directorio de expertos interno y externo que ayude a ubicar los agentes donde pueden recurrir para que se les comparta conocimiento, v) las pautas para la conformación de equipos de trabajo, vi) los mecanismos o canales de difusión apropiados, vii) los lineamientos para la compartición de conocimiento, lo cual implica definir los flujos desde las áreas operativas hacia alta dirección y viceversa (claridad de ida y vuelta), etc.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 12:

No existe una estrategia de difusión o compartición de conocimiento ni los canales adecuados que permita poder acceder de manera oportuna a dicho conocimiento

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- En la medida que se identifica nuevas tecnologías o nuevos cambios regulatorios, estos cambios no son compartidos a manera de capacitación a todas las áreas del OSIPTEL.
- No se ha creado los mecanismos para promover la compartición de conocimiento a nivel interno, ya que la misma administración ha implementado limitaciones a la compartición de información.
- A pesar de la existencia de canales de difusión del conocimiento, se percibe que el conocimiento no es desplegado adecuadamente en todos los niveles de la Institución.
- La compartición de conocimiento no se da en todos los niveles ni de manera consistente, ya que algunas veces existe secretismo o mucho recelo por temas de confidencialidad o información estratégica.
- La empresa si tiene incentivos para que se comparta la información, pero no existe una promoción de esta compartición. Muchas veces las áreas son celosas de su información o, debido a la sensibilidad de los procesos, no se comparte el conocimiento.
- No existen incentivos para que los servidores compartan sus conocimientos con otros servidores, generando que la curva de aprendizaje no se reduzca.

Los conocimientos no suelen compartirse a través de la plataforma virtual correos electrónicos o carpetas compartidas.

Existe la percepción de que la información que se maneja es tan sensible que puede filtrarse. Existe intervención de los directivos incluso en temas muy específicos y en ocasiones se toman decisiones con información parcial.

Existen conocimientos que son útiles para varias áreas, pero que no se comparten de manera oportuna.

No hay un espacio claro para la compartición, y en el caso de cada dirección esto no es muy claro tampoco. Los trabajadores no tienen conciencia de los beneficios de compartir.

El intercambio de conocimientos entre los servidores, no es una actividad promovida expresamente en la entidad; lo cual genera que esta actividad tan importante no sea uniforme



y se de en aquellos servidores que se sienten motivados a realizarlo por iniciativa propia. Esto genera que no se encuentren incentivos para generar y compartir conocimientos.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S15)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 15** que corresponde a la **Brecha 11** antes referida. En esta solución se explica un procedimiento guía para la compartición de conocimiento.

**S16)** Evaluar y proponer un conjunto de incentivos a través de una directiva interna, gestionados desde ORH, que permitan que el personal comparta su conocimiento y participe de actividades orientadas a la gestión del conocimiento. Este esquema puede incluir incentivos de carácter monetario, no monetario, de evaluación de desempeño, etc.

**S17)** Implementar acciones de desarrollo del talento, que incluyen: i) mentorías por parte de los servidores de mayor experiencia a los servidores ingresantes o que lo requieran, para acelerar la transferencia de conocimiento directa, ii) pasantías internas que permitan conocer a los servidores de las unidades orgánicas y el funcionamiento de las mismas, que ayuden a expandir el conocimiento del personal y a mejorar las redes de trabajo internas.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.

---

**BRECHA DE CONOCIMIENTO 13:**

No existe un mecanismo que permita tener acceso al conocimiento experto y de mayor valor para la institución

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- A veces se conforman comités donde se llaman a los expertos, pero no necesariamente están los que más saben porque no se ha identificado a los expertos
  - No se cuenta con un perfil actualizado del personal que dé a conocer su experiencia en un tema
  - No se cuenta con una herramienta para compartir conocimiento o información con las unidades orgánicas (en línea), sobre los procedimientos para gestionar los recursos (humanos y logísticos). Cada unidad orgánica consulta a través del correo o WhatsApp a quien a su criterio considere experto y confiable para atender su consulta, lo cual puede generar distintas opiniones o criterios para afrontar un problema.
- Algunos colaboradores no identifican la importancia de la difusión del conocimiento y no conocen a quién podría servir determinado conocimiento.
- Existen expertos en materias críticas en la institución, pero su expertise no es explotado de acuerdo a su real potencial y capacidad, por lo que su conocimiento está subutilizado.
- Los expertos identificados son un grupo muy reducido.



- No se tiene identificados a los expertos en áreas de conocimiento críticos, lo cual genera que los usuarios internos consulten a diversas áreas y profesionales, obteniendo distintas opiniones y criterios, generando incertidumbre y retrasando la toma de decisiones.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S8)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 8** que corresponde a la **Brecha 6** antes referida. En esta solución se explica la creación del directorio de expertos para OSIPTEL.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

**BRECHA DE CONOCIMIENTO 14:**

No se explotan los recursos tecnológicos para una mejor compartición de conocimiento a nivel de la institución y al externo

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- No se cuenta con tecnología para compartir el conocimiento.
- Al interior de la entidad no se cuenta con herramientas para compartir, además, a la gente no le llama a atención (lo usa un rato y lo deja de usar).
- Se comparte una gran cantidad de información que no se encuentra sistematizada de acuerdo a las necesidades de las áreas.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S15)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 16** que corresponde a la **Brecha 11** antes referida. En esta solución se explica el uso de las tecnologías de soporte a la compartición de conocimiento.

**S16)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 17** que corresponde a la **Brecha 12** antes referida. En esta solución se explica la propuesta de incentivos para apoyar la compartición de conocimiento.

**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.



Diagnóstico de la Fase de Asimilación y Aplicación de  
Conocimiento

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 15:

No se cuenta con apoyo suficiente para una mejor asimilación del conocimiento para el personal con menor experiencia o que lo requiera

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- No existe un mentor formal para ninguna plaza. En algunos casos se tienen mentores informales que orientan a algunos trabajadores en temas específicos.
- Sólo se ha previsto el acompañamiento para los practicantes en la etapa inicial, se sobre entiende que el resto del personal no necesita dicho acompañamiento salvo en situaciones excepcionales.
- La alta especialización del sector requiere que el personal sea orientado exhaustivamente, lo que implica una mayor dedicación de tiempo.
- Los pedidos de asesoría de las áreas vienen a través de distintos mecanismos y con distintos plazos, cada cual considera que su atención es urgente.
- Si bien los mismos jefes o pares actúan de mentores, al no tener gestionado o almacenado en un repositorio el conocimiento se vuelve difícil la orientación.
- No se ha implementado la mentoría. Al no contar con un apoyo para una transferencia de conocimiento directo, los servidores ingresantes mantienen la curva de aprendizaje promedio o incluso se extiende por mayor tiempo, generando dificultades en la continuidad de los procedimientos de manera eficiente y oportuna.

#### Solución(es) Propuesta(s):

**S17)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 17** que corresponde a la **Brecha 12** antes referida. En esta solución se explica la propuesta de desarrollo del talento, incluyendo la mentoría. Es importante que se establezcan criterios de urgencia a los pedidos y que estos se cumplan.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 16:

Existe oportunidad para implantar mejores condiciones en la cultura y los métodos de trabajo institucionales, que permitan una mejor y mayor aplicación del conocimiento adquirido

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

Se intenta mantener el status quo y hay resistencia a los cambios, básicamente por temas de control institucional. Ello no permite facilitar los cambios en las rutinas de trabajo.

No se aplica regularmente mejoras en las rutinas de trabajo, a no ser que se presenten problemas críticos en los procesos. Las soluciones se dan de manera reactiva.



- No se cuenta con un banco de casuísticas que pueda servir para enriquecer el conocimiento y su aplicación.
- No se cuenta con suficientes prácticas de mejora continua.
- Se promueve la actualización de procedimientos con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de atención; sin embargo, no existe definido un periodo de revisión para todos los procedimientos y además aprobar la actualización de procedimientos demora.
- Se desconoce si los resultados de los informes de evaluación que se elevan, son tomados en cuenta. Se requiere efectuar retroalimentación de la información remitida.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S18)** Desarrollar una estrategia de adopción de una cultura de compartición de conocimiento, más abierta a las iniciativas del personal, con tolerancia al error y promoción de la revisión de rutinas de trabajo, priorizando la agilidad operacional. Esta estrategia debe ir de la mano del esquema de incentivos a la compartición de conocimiento. Se debe estudiar los aspectos más deficitarios de los hallazgos de la encuesta aplicada sobre la “cultura de compartición de conocimiento”, para orientar las acciones hacia dichos aspectos.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

**BRECHA DE CONOCIMIENTO 17:**

No se mide la efectividad del uso o aplicación del conocimiento adquirido

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- Existe una evaluación por la capacitación recibida, pero no necesariamente se verifica su efectividad en la aplicación.
- No se mide el impacto en la aplicación o uso del conocimiento.
- La evaluación de las capacitaciones impartidas a los colaboradores vinculadas con sus funciones se evalúa de manera práctica con la aplicación de los criterios y lineamientos del tribunal en la tramitación de los casos asignados; sin embargo, no se ha implementado una herramienta que mida la efectividad.
- Los procesos de análisis o de impacto de situaciones adversas no son muy frecuentes. Se miden los resultados de la labor de cada trabajador; no obstante, en algunas ocasiones, en esta medición no se refleja el uso o la innovación de nuevos conocimientos. No existe un mecanismo que permita comprobar la efectividad de las capacitaciones recibidas por los servidores versus la evaluación de su rendimiento laboral, lo cual genera desconocimiento sobre los resultados de dicha capacitación.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S19)** Elaborar un set de indicadores para medir los resultados de las cuatro (4) fases del ciclo de conocimiento, que permita realizar seguimiento a la implementación del sistema de gestión



del conocimiento en OSIPTEL. Se debe usar parámetros objetivos para la medición, y difundir los resultados a fin de implementar mejoras.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

## 4. Diagnóstico de la Fase de Reutilización o Renovación de Conocimiento

---

### BRECHA DE CONOCIMIENTO 18:

No existe un mecanismo de aseguramiento para preservar el conocimiento crítico de la institución

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- Existe fuga de profesional experto o formado en la institución a otros reguladores o empresas del sector.
- No se conocen los mecanismos para reducir los riesgos de pérdida de conocimiento.
- La alta especialización y la cantidad de puestos de cada área no permite que exista una cantidad de personal que garantice que, ante la partida de algún colaborador, se pueda cubrir dicho puesto con el nivel de conocimiento adquirido.
- Los colaboradores que tienen acceso al conocimiento cuando dejan de laborar en la institución se lo llevan.
- Se cuenta con personal que ve temas muy especializados. Si se van de la institución, es muy difícil replicar lo que hacía dicha persona.
- No se ha identificado mecanismos para reducir el riesgo de la pérdida del conocimiento; lo cual genera que, ante el cese de los trabajadores más experimentados, la falta de generación y transferencia de conocimiento a otros servidores, ocasione la pérdida del conocimiento.
- Formalmente no se tiene planes de preservación de conocimiento crítico.

### Solución(es) Propuesta(s):

0) Implementar una herramienta de “entrevista de salida”, para el personal que deja de laborar en la institución o cambia de área. En este caso no importa si se va a realizar otras labores dentro de OSIPTEL, o sale totalmente de la institución, la solución aplica para todos los casos.

1) Identificar puestos críticos no directivos, que, en ausencia del titular, el servidor que lo ocupa posea el conocimiento suficiente para asumir esa posición. Esto incluye la implementación de cuadros de sucesión que reduzcan el riesgo de pérdida de conocimiento.



**Nota:** Las soluciones descritas son transversales a todas las funciones del OSIPTEL.

---

#### BRECHA DE CONOCIMIENTO 19:

No existe gestión del conocimiento que está obsoleto o en desuso, lo cual puede provocar efectos adversos en la operatividad institucional

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

- No se cuenta con un registro de normas derogadas y criterios obsoletos que en determinada circunstancia pueda servir como fuente de consulta.
- Existe una gran cantidad de normas y documentos no normativos que se modifican permanentemente.
- La directivas internas o normativa para distintos sistemas administrativos que están obsoletos está en la normativa, pero darse cuenta depende de cada persona; además, depende también que éste último de aviso que salió una nueva actualización de la norma.

#### Solución(es) Propuesta(s):

**S1)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 1** que corresponde a la **Brecha 1** antes referida. En esta solución se explica cómo debe ser el repositorio, la única diferencia está que, en el caso de la normativa derogada y los criterios resolutivos no aplicables, se debe cambiar “el estado” del documento, a un estado que puede ser “derogado” u “obsoleto”. El mismo tratamiento aplica para cualquier otro documento que contenga conocimiento desfasado u obsoleto. Existen sugerencias que señalan que se debe contar con una planificación para las modificaciones normativas, de tal forma que no se modifique la misma norma más de dos veces en un mismo año.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

---

#### BRECHA DE CONOCIMIENTO 20:

no existe un mecanismo que permita consultar o rehusar el conocimiento previamente creado adquirido

---

Esta brecha tiene su base en los siguientes problemas identificados:

El trabajo de las gerencias genera temas que han sido evaluados en anteriores oportunidades y son antecedentes útiles; sin embargo, se encuentran dispersos dificultando su identificación y acceso.

- La información de antecedentes no es de fácil acceso a todos y no está sistematizada por temática.



- No se cuenta con lecciones aprendidas, en parte porque se piensa que si cae en manos de la OCI nos podemos poner en problemas.
- No se cuentan documentadas las lecciones aprendidas, lo que incrementa el riesgo de volver a incurrir en errores o retrasos en los procesos.

**Solución(es) Propuesta(s):**

**S1)** Aplica aquí, en primer lugar, la misma **Solución 1** que corresponde a la **Brecha 1** antes referida. En esta solución se explica cómo debe ser el procedimiento de consulta. Además, es necesario agregar un contador automático al repositorio, de tal forma de poder tener una medida de los documentos o temas más consultados (esto está alineado a la solución del set de indicadores para medir la gestión del conocimiento). Conviene precisar que el repositorio, ya considera el almacenamiento de las lecciones aprendidas de la institución.

**Nota:** La solución descrita es transversal a todas las funciones del OSIPTEL.

