



ANEXO 5: DOCUMENTO DE GOBERNANZA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Setiembre 2022



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVOS	4
3.	BASE LEGAL	6
4.	ALCANCE	8
5.	ROLES Y RESPONSABILIDADES	8
6.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	12



1. INTRODUCCIÓN

La gobernanza es el conjunto de normas, lineamientos, políticas y/o roles y responsabilidades que rigen la forma de gestionar el conocimiento en la organización.

En el caso de OSIPTEL ayudará a la de toma de decisiones, incorporando transparencia en todas las actividades a realizar, tanto en el monitoreo como en cada nuevo proyecto o práctica que se desarrolle en el transcurso del tiempo.

Permitirá que el personal tenga claras sus responsabilidades, y conozca lo que pretende la institución en relación a la gestión del conocimiento, como pilar clave para la modernización y la mejora organizacional.



2. OBJETIVOS

Objetivo General

Administrar el conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento del OSIPTEL, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar las estrategias de acción y asegurar resultados positivos en el cumplimiento de sus funciones (función normativa, reguladora, supervisora, fiscalizadora y sancionadora, solución de controversias, solución de reclamos, así como la atención y protección al usuario).

El OSIPTEL como organismo público regulador del sector telecomunicaciones considera el conocimiento como un activo valioso para el cumplimiento de sus funciones y alcance de sus objetivos estratégicos. Por tanto, resulta necesario gestionar la identificación, captura, generación, producción, sistematización, compartición y resguardo sistemático del conocimiento y se compromete a mejorar continuamente su Sistema de Gestión de Conocimiento.

Objetivos Específicos

- 1) Planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los conocimientos, para lograr los objetivos organizacionales.
- 2) Implementar una solución integral de gestión del conocimiento, que permita a la entidad (i) gestionar el conocimiento estructurado y no estructurado y (ii) contar con facilidades de acceso, registro, manejo, utilización y actualización del mismo.



- 3) Gestionar que los flujos del conocimiento lleguen al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida.
- 4) Gestionar el ciclo del conocimiento para que sirva de soporte al cumplimiento de las funciones asignadas por mandato legal (función normativa, reguladora, supervisora, fiscalizadora y sancionadora, solución de controversias, solución de reclamos, así como la atención y protección al usuario), facilitando la creación e identificación del conocimiento, la compartición, uso, preservación y valoración del mismo, para el logro de los objetivos de la entidad.
- 5) Gestionar la efectiva y eficiente generación del nuevo conocimiento tanto de fuentes externas como interna (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.) y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.



3. BASE LEGAL

El marco normativo para el funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento, es el siguiente:

- Ley N° 27332, Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada en Servicios Públicos, que establece las funciones de los organismos reguladores, entre ellos, del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones -OSIPTEL.
- Ley N° 27336, Ley de Desarrollo de las Funciones y Facultades del OSIPTEL, que define y delimita las facultades del OSIPTEL para supervisar y sancionar a las personas naturales o jurídicas que prestan servicios públicos de telecomunicaciones, en lo que respecta a su competencia.
- Decreto Supremo N° 008-2001-PCM, que aprueba el Reglamento General del OSIPTEL, que contiene principios, funciones y órganos, entre otros aspectos.
- Decreto Supremo N° 160-2020-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del OSIPTEL.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que señala que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.
- Decreto Legislativo N° 1446, que modifica la Ley N° 27658, cuyo artículo 2° incorpora el artículo 5-A° a la referida norma, según el cual el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad, entre otros, la búsqueda de mejoras en la gestión del conocimiento, hacia la obtención de resultados.



- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, reglamento de la Ley N° 27658, traducido en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que define como uno de los cinco pilares de la Gestión Pública orientada a resultados y al servicio del ciudadano, a la gestión del conocimiento.
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, 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”.
- Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que en el marco de su Objetivos Prioritarios 3 “Fortalecer la mejora continua en el Estado” y su Lineamiento 3.2 establece Fortalecer la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades públicas.



4. ALCANCE

La visión, estratégica y política del sistema de gestión del conocimiento se aplican a todas las unidades de organización del OSIPTEL.

Comprende la realización del ciclo de conocimiento (Crear y Adquirir, Distribuir y Compartir, Asimilar y Aplicar, Reutilizar y Renovar), en todas nuestras funciones.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROLES

El Sistema de Gestión del Conocimiento está centrado en gestionar el ciclo del conocimiento para el cumplimiento de nuestras funciones y objetivos estratégicos.

En este sentido se requieren los siguientes roles:

- Coordinador del Sistema de Gestión de Conocimiento, con la finalidad de gestionar el logro de los objetivos del sistema
- Secretaria Técnica del Sistema de Gestión del Conocimiento, como Unidad de Organización que actúe como líder del sistema. Se propone a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización para este rol.
- Facilitadores o gestores del conocimiento que estén estrechamente relacionados a las funciones del OSIPTEL. En este caso corresponde a colaboradores de las unidades orgánicas de línea, de apoyo y asesoramiento, así como de la Gerencia General y de las Secretarías



Técnicas de los Cuerpos Colegiados. Su dedicación será a tiempo parcial, y a requerimiento de la Alta Dirección y/o la Secretaría Técnica.

- Participación de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización asignando los recursos necesarios para este propósito.

RESPONSABILIDADES

Los principales responsables del mantenimiento del sistema de gestión del conocimiento en OSIPTEL, son los siguientes:

- 1. Los facilitadores del Conocimiento:** funcionarios nombrados por el Gerente General, con dedicación a tiempo parcial a esta labor. Se cuenta con un mínimo de un representante por cada unidad de organización de la institución.

Sus principales responsabilidades serán las siguientes:

- Participar activamente en la implementación del sistema de gestión del conocimiento.
- Identificar el contenido del sistema de gestión del conocimiento, respecto de la unidad de organización a la cual pertenezca.
- Identificar la forma de producción, sistematización, compartición y resguardo del conocimiento respecto de la unidad de organización a la cual pertenezca.
- Apoyar en la gestión del ciclo del conocimiento, proponiendo técnicas que permitan descubrir nuevo conocimiento a través de la investigación, experimentación y pensamiento creativo, así como nuevas formas de sistematización y resguardo del conocimiento.



- Apoyar en las acciones de distribución del conocimiento de manera eficiente, tanto para los usuarios internos como externos, basados en sus necesidades y perfiles.
- Proponer mecanismos para medir las fases del ciclo de conocimiento, apoyando en la recolección de datos para la medición, para el cumplimiento de las funciones del OSIPTEL.
- Otras responsabilidades que le asigne el Gerente General, en el marco del sistema de gestión del conocimiento.

2. **Coordinador del Sistema de Gestión del Conocimiento:** Será nombrado por el Gerente General. Sus principales responsabilidades son las siguientes

- Coordinar todo lo referente a la implementación y desarrollo del sistema de Gestión del Conocimiento en el OSIPTEL; ya sea con entes externos, los facilitadores, la OPPM, ORH y OTI, así como con la Gerencia General; liderando el proceso. Coordinar las actividades de los facilitadores y proporcionarles información, herramientas, así como gestionar los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del sistema.
- Gestionar la actualización de los documentos de gestión del sistema, periódicamente, a solicitud de los facilitadores o ante cambios internos que lo ameriten e; implementar y actualizar la página web, en lo referido al Sistema de Gestión del Conocimiento.
- Proponer mejoras en los procesos de captura, desarrollo, reutilización y compartición de conocimiento, a fin de reducir los riesgos de pérdida



del conocimiento y lograr que el conocimiento se encuentre disponible cuando y donde es requerido.

- Proponer mecanismos para medir las fases del ciclo de conocimiento, dirigir las mediciones respectivas y realizar reportes periódicos sobre los resultados de la medición y, en general, sobre el estado del sistema. Otras responsabilidades que le asigne el Gerente General, en el marco del sistema de gestión del conocimiento.

3. **Gerente General:** La Gerencia General lidera los sistemas del OSIPTEL siendo la encargada de disponer las acciones necesarias para que el sistema se implemente y mantenga en el tiempo. Asimismo, aprueba los documentos del sistema y designa a los Facilitadores y Coordinador del Sistema. Dispone el inicio de las actividades del sistema, su desarrollo e implementación progresiva.



6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Activos del Conocimiento:** Producto obtenido por la aplicación de un conjunto de conocimientos y que produce beneficios a la empresa. Dicho de otra manera, es el output que las personas han producido o transformado como resultado de la aplicación directa de su conocimiento o expertise. Los beneficios que producen dichos outputs ocurren posteriormente, cuando son utilizados en los procesos de la empresa. Francisco Rodríguez (2022).
- **Aprendizaje:** es el resultado de un cambio potencial en una conducta - bien a nivel intelectual o psicomotor- que se manifiesta cuando estímulos externos incorporan nuevos conocimientos, estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas o producen cambios provenientes de nuevas experiencias. Feldman, R. S. (2005).
- **Brecha de Conocimiento:** Carencia de algún tipo de conocimiento clave para la organización, en el momento actual. Es la diferencia entre lo que la organización conoce y lo que debería conocer. Adaptado de: Tiwana Amrid (2000).
- **Capital Intelectual:** para Edvinsson, citado por Ozkan, Cakan & Kayacan (2017, 190), se trata de los activos intangibles no listados explícitamente en los balances financieros de una empresa, que impactan de forma positiva su rendimiento, y manifiestan las relaciones entre empleados, ideas e información.
- **Capital humano:** es el capital basado en las actitudes, aptitudes y experiencias propias de cada trabajador. Estas habilidades son utilizadas para interpretar y analizar datos, que luego se convierten en información



útil para la toma de decisiones que tienen un efecto en los servicios que las entidades prestan, y cómo estas decisiones afectan al usuario, que, en un ámbito público, se trata del ciudadano. Trauth citado por Pabón (2016, 25), afirma que: «El desarrollo del capital humano contribuye al desarrollo económico a nivel individual por medio del aprendizaje continuo, a nivel interorganizacional por medio de la transferencia de conocimientos, a nivel social por medio de la innovación, a nivel territorial por medio del desarrollo económico regional».

- **Capital estructural:** se refiere al conocimiento que la organización ha adquirido y del cual ha tomado propiedad a través de la transformación del trabajo del capital humano y que, aunque se dé la rotación de individuos, el conocimiento seguirá estando presente en ella. Bokowitz y Petrash (1997).
- **Capital relacional:** es el conjunto de relaciones generadas tanto de forma interna como externa, que permiten generar redes de conocimiento útiles para la identificación de nuevas oportunidades para la institución. Bokowitz y Petrash (1997).
- **Conocimiento:** Es el proceso mediante el cual la realidad es reflejada y reproducida en el pensamiento humano. Es producto de distinto tipo de experiencias, razonamientos y aprendizajes. Por tanto, es un activo intangible, que tiene que ser gestionado como cualquier otro activo. Adaptado de Santiago Figueiras (2021).
- **Conocimiento Tácito:** Es aquel que existe en la mente humana, que no es fácil de plantear a través de un lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros, está relacionado con la experiencia.



- **Conocimiento Explícito**: Se entiende como aquel conocimiento que ha sido sistematizado y que está soportado en un recurso tangible, disponible en documentos, bases de datos, fórmulas científicas, etc.
- **Ciclo de conocimiento**: Está representado por un conjunto de etapas o fases que experimenta el conocimiento en las organizaciones. En el caso del OSIPTEL, está compuesto por cuatro fases: crear y adquirir, distribuir y compartir, asimilar y aplicar, reutilizar y renovar.
- **Documentación**: Proceso en el cual se suscriben o relacionan diversos documentos sobre un tema determinado, pasando por un tratamiento de calidad para su difusión precisa, exhaustiva e inmediata.
- **Gestión del Conocimiento**: Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar el conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Adaptado de: Gregoris Mentzas (2000).
- **Información**: Conjunto organizado de datos relevantes para uno o más sujetos que extraen de él un conocimiento.
- **Mapa de conocimiento**: Herramienta que permite estar al tanto de dónde se encuentra el conocimiento en la organización. Involucra el identificar los procesos que requieren un uso intensivo del conocimiento, los activos



del conocimiento y sus poseedores, etc. Adaptado de Pérez, D. & Dressler, M. (2007).

- **Procesos**: Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más *inputs* (entradas) los transforma, generando un *output* (resultado). Asimismo, representan el eje principal sobre el que giran todas las actividades que se llevan a cabo en una organización.
- **Repositorio**: Estructuras web interoperables de libre acceso que permiten albergar diferentes tipos de materiales u objetos, de acuerdo a las políticas de una institución, que van desde informes técnicos y trabajos presentados en congresos, hasta documentos institucionales como normativas, procedimientos, ordenanzas, convenios, entre otros.
- **Sistema de Gestión del Conocimiento**: Marco general para el desarrollo de estrategias, planes, proyectos, herramientas y prácticas, que permitan hacer efectiva la gestión del conocimiento a nivel institucional. Permite el control, la planificación, coordinación e implementación de los flujos de conocimiento dentro de una organización.

