

Anexo 6: Soluciones de Conocimiento Identificadas

Se presenta las brechas y soluciones identificadas a partir del diagnóstico y el esquema de interdependencia entre las distintas soluciones de conocimiento propuestas para atacar las brechas de conocimiento identificadas.

Estas soluciones de gestión del conocimiento identificadas, constituyen proyectos por desarrollar, como parte de la implementación del sistema de gestión del conocimiento.

CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
F1. Creación y Adquisición de Conocimiento	B1. Los conocimientos se encuentran en distintos documentos (informes, directivas, resoluciones), sistemas y/o plataformas, razón por la cual, no están sistematizados, actualizados e integrados	<p>S1. Crear un repositorio de conocimiento institucional integrado. Se puede realizar su implementación en un sistema gestor de contenidos, ya que tienen la versatilidad y funcionalidades para ser un repositorio de conocimiento.</p> <p>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 ayuden a 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.</p>
	B2. En la institución no existe una política de clasificación y almacenamiento de contenidos	<p>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.</p>



	<p>B3. Se carece de un mecanismo que permita realizar consistencia o sistematización del conocimiento producido en las diversas áreas</p>	<p>S4. Crear modelos o casos para la documentación del conocimiento, el mismo que luego sea almacenado en el repositorio de conocimiento institucional integrado. Todos estos modelos o casos deben considerar la actualización de las normas y criterios resolutive, además de la dinámica propia de los procesos que ejecuta la institución, de tal</p>
--	--	--



CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
		<p>forma que quede una pista de auditoría del historial de su evolución en el tiempo.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
	<p>B4. Se carece de una taxonomía de conocimientos integrada por temática, para toda la institución</p>	<p>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.</p>
	<p>B5. 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</p>	<p>S7. 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</p>



CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
		<p>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.</p>
	<p>B6. 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</p>	<p>S8. Crear un directorio de expertos internos y externos del OSIPTEL, clasificados por temas y 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 las 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.</p> <p>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.</p>
	<p>B7. Desde el punto de vista normativo, se carece de prácticas que integren la creación de normas con la orientación al ciudadano</p>	<p>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.</p>
	<p>B8. Existe la necesidad de sistematizar los conocimientos básicos para el desarrollo del trabajo en las diferentes áreas</p>	<p>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</p>



CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
		<p>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.</p> <p>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.</p>
	<p>B9. Existe un margen mínimo para la creación de conocimiento de manera persistente y regular, debido al tiempo dedicado al trabajo cotidiano</p>	<p>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 cadauna 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.</p>
	<p>B10. La innovación y la investigación a nivel institucional no se ha consolidado, por lo que los productos de conocimiento todavía son insuficientes</p>	<p>S7. 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.</p> <p>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.</p>
<p>Distribución y Compartición de Conocimiento</p>	<p>B11. No existe un mecanismo que permita fluidez en la transmisión de conocimiento</p>	<p>S15. Elaborar un procedimiento que sirva como guía para la compartición de conocimiento, donde se incluya: i) la</p>



CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
	dentro de las áreas y entre ellas	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.
	B12. No existe una estrategia de difusión o compartición de conocimiento ni los canales adecuados que permita poder acceder de manera oportuna a dicho conocimiento	<p>S15. Elaborar un procedimiento que sirva como guía para la compartición de conocimiento.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
	B13. No existe un mecanismo que permita tener acceso al conocimiento experto y de mayor valor para la institución	S8. Crear un directorio de expertos internos y externos del OSIPTEL, clasificados por temas y 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.
	B14. No se explotan los recursos tecnológicos para una mejor compartición de	S15. Elaborar un procedimiento que sirva como guía para la compartición de conocimiento.



CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
	conocimiento a nivel de la institución y al externo	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.
F3. Asimilación y Aplicación de Conocimiento	B15. No se cuenta con apoyo suficiente para una mejor asimilación del conocimiento para el personal con menor experiencia o que lo requiera	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.
	B16. 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	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.
	B17. No se mide la efectividad del uso o aplicación del conocimiento adquirido	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.
4. Reutilización o renovación de conocimiento	B18. No existe un mecanismo de aseguramiento para preservar el conocimiento crítico de la institución	S20. 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. S21. Identificar puestos críticos no directivos, que, en ausencia del titular, el servidor que lo ocupe posea el conocimiento suficiente para asumir esa posición. Esto incluye la implementación de cuadros de sucesión que

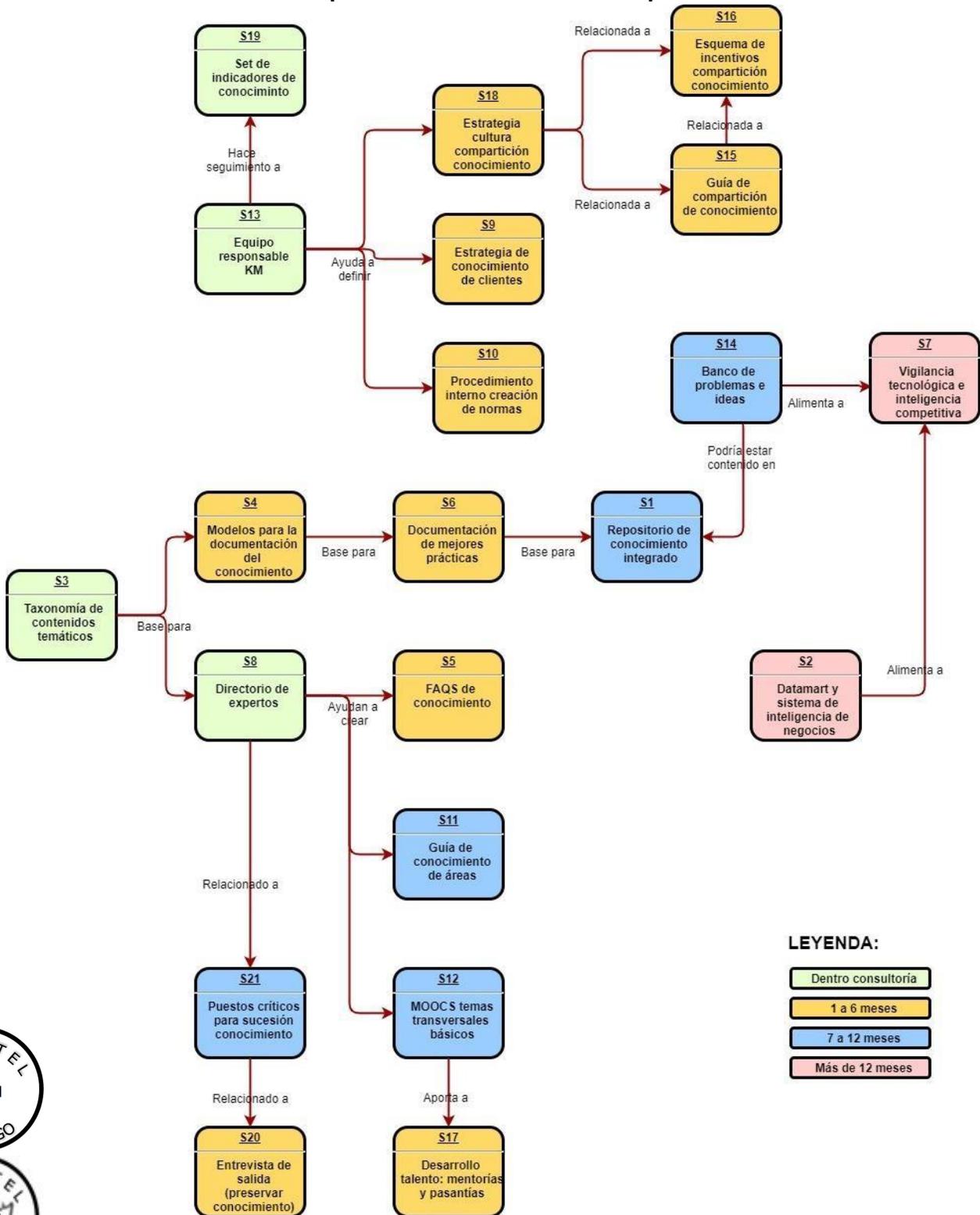




CICLO DE CONOCIMIENTO	BRECHAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
	<p>B19. No existe gestión del conocimiento que está obsoleto o en desuso, lo cual puede provocar efectos adversos en la operatividad institucional</p>	<p>reduzcan el riesgo de pérdida de conocimiento.</p> <p>S1. Crear un repositorio de conocimiento institucional integrado. Se puede realizar su implementación en un sistema gestor de contenidos, ya que tienen la versatilidad y funcionalidades para ser un repositorio de conocimiento.</p>
	<p>B20. No existe un mecanismo que permita consultar o rehusar el conocimiento previamente creado o adquirido</p>	<p>S1. Crear un repositorio de conocimiento institucional integrado. Se puede realizar su implementación en un sistema gestor de contenidos, ya que tienen la versatilidad y funcionalidades para ser un repositorio de conocimiento.</p>



Interdependencia de Soluciones Propuestas



LEYENDA:

- Dentro consultoría
- 1 a 6 meses
- 7 a 12 meses
- Más de 12 meses



Como se puede apreciar de la figura, existen interdependencias más notorias o directas, y algunas que tienen una naturaleza indirecta, o simplemente que no conectan unas a otras.

Se ha definido (ver leyenda), las soluciones en función a su aplicación en cuatro (4) niveles de tiempo distintos, cuyos periodos posibles o propuestos, son:

- Las soluciones que se desarrollarán dentro del margen de tiempo de la consultoría (color verde).
- Las soluciones que se propone sean desarrolladas en el plazo de 1 a 6 meses, contadas después de concluida la consultoría (color naranja).
- Las soluciones que se pueden desarrollar en el plazo de 7 a 12 meses, contadas después de concluida la consultoría (color azul).
- Las soluciones que se pueden desarrollar en un plazo mayor a 12 meses, contadas después de concluida la consultoría (color rojo).

Algunos comentarios generales sobre la interdependencia entre soluciones, se puede resumir en los siguientes:

- a) El repositorio de conocimiento debe ser creado, siempre y cuando se haya asegurado de contar con:
 - La taxonomía de contenidos temáticos de OSIPTEL (S3), sin los cuales, no podrá ser útil para fines de consulta integrada, que es lo que se requiere.
 - Los modelos de formatos estandar (S4), para codificar e indexar los archivos documentales que se van a almacenar, ya que estos permitirán contar con los metadatos base.
 - La documentación de las buenas prácticas (S6), porque estas son un tipo de archivo documental, que debe ir almacenado en el repositorio.
- b) El directorio de expertos no solo permitirá tener al alcance a un grupo de personas con alto expertise, sino que a través de él se podrá acudir para orientación, mentoría o consejo. Estos expertos deberían contribuir a:
 - Crear las preguntas frecuentes– FAQ (S5), asociadas a conocimiento clave para la institución.
 - Crear las guías de conocimiento específicas por área (S11), que contribuyan a ser más eficiente la operatividad cuando se presenta personal por reclutamiento, rotación o pasantía.
 - Crear los MOOCS de temas transversales (S12), para capacitar al personal que lo requiera, por ejemplo, en temas de contrataciones del estado, gestión de proyectos, etc.
 - Sus puestos que ocupan (S21), deben ser considerados como críticos para fines de preservación del conocimiento.
 - Asimismo, estos puestos críticos deberían ser los que deben ser tomados en cuenta para posibles entrevistas de salida (S20), que ayuden también a preservar conocimiento.
- c) El datamart y sistema de inteligencia de negocios (S2), puede ser desarrollado después del repositorio de conocimiento. Además, en conjunto con el banco de problemas e ideas



(S14), alimentan con información para que pueda ser procesada y analizada en el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (S7), de tal forma de contar con mejores elementos para la toma de decisiones. Se debe designar al responsable o equipo responsable de la gestión del conocimiento en OSIPTEL (S13), en el más breve plazo. Este equipo será el encargado de efectuar el seguimiento y evaluación del set de indicadores del conocimiento (S19), los mismos que podrán brindar información sobre los resultados en los diferentes ciclos. Además, debería de ser responsable o participar en:

- Crear la estrategia para la cultura de compartición de conocimiento (S18), presentarla a la alta dirección para su aprobación y posterior difusión.
- Crear la estrategia para relacionamiento con el cliente y proveedores (S9), que permita obtener el conocimiento necesario de su comportamiento y ayude a producir mejoras internas.



- Crear el procedimiento interno de creación de normas (S10), que ayude a mejorar el entendimiento de las nuevas normas que se están creando, 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.
- e) La estrategia para la cultura de compartición de conocimiento (S18), debe considerar:
- Que se tiene que contar con un esquema de incentivos para compartir conocimiento (S16), que apoyen a dicha cultura.
 - Estar alineada a la guía de compartición de conocimiento por elaborar (S15), para que el personal pueda tener un medio de instrucción y consulta, para fines de su trabajo cotidiano.

OSIPTEL debe priorizar y definir el orden de implementación de las veintiún (21) soluciones para el sistema de gestión del conocimiento; para ello, debe considerar: la disponibilidad presupuestal que tenga, el impacto que puede tener cada solución en resolver los problemas más críticos, y el efecto demostrativo que se pudiera lograr a través de obtener resultados tempranos para demostrar la utilidad de la gestión del conocimiento, y que se propague en toda la institución.

