



DOCUMENTO DE GOBERNANZA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Marzo 2024

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVOS	5
3.	BASE LEGAL	6
4.	ALCANCE	7
5.	ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	7
6.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	10



1. INTRODUCCIÓN

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 establece que una gestión pública moderna se orienta a resultados al servicio del ciudadano, en la cual el aparato estatal (funcionarios, servidores y políticas en los tres niveles de gobierno) dirigen sus esfuerzos a entender y atender las necesidades de los ciudadanos, organizando para ello sus procesos de producción en aras de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios), teniendo como finalidad la satisfacción de los ciudadanos.

En efecto, la PNMGP al 2030, con el fin de evaluar si las intervenciones del Estado, a través de los bienes, servicios y regulaciones, atienden las necesidades y expectativas de las personas, establece el Objetivo Prioritario 3. Fortalecer la mejora continua del Estado, el cual comprende el Lineamiento L3.2 “Fortalecer la implementación de la gestión del conocimiento, el cual busca desarrollar e implementar procesos de generación y difusión del conocimiento para mejorar la capacidad de respuesta de las entidades públicas frente a los problemas públicos identificados, a través de comunidades de práctica entre los servidores públicos, entidades públicas, privadas y academia para fomentar procesos aprendizaje interinstitucional y promover la mejora continua e innovación en las intervenciones públicas.

En dicho marco, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 00081-2022-PD/OSIPTEL del 28.09.2022, se creó el Sistema de Gestión del Conocimiento y aprobación de la Política Institucional en dicha materia, la cual señala que *“El Osiptel considera el conocimiento como un activo valioso para el cumplimiento de sus funciones y alcance de sus objetivos estratégicos. Asimismo, busca ser reconocido como una organización ágil, que se adapta al cambio y que utiliza la información y el conocimiento para mejorar la eficiencia de sus servicios. Por ello, impulsa una cultura colaborativa multidisciplinaria apoyada en un sistema de gestión del conocimiento que garantiza la creación, adquisición, distribución, compartición, asimilación, aplicación, reutilización y renovación del conocimiento entre sus colaboradores; de tal manera que se pueda anticipar a los cambios y tomar decisiones con menor riesgo. En el marco de la presente Política, el OSIPTEL se compromete a:*

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



Es por ello que, a fin de continuar con las impulsando y fortaleciendo el Sistema de Gestión del Conocimiento en el Osiptel se propone el presente documento correspondiente a la Gobernanza del Sistema de Gestión del Conocimiento, el cual comprende 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 del Osiptel, este instrumento contribuirá a la efectiva 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.

Asimismo, permitirá establecer responsabilidades en el personal y que éste internalice los objetivos que pretende alcanzar la institución en relación a la gestión del conocimiento, como pilar clave para la modernización y la mejora organizacional.



2. OBJETIVOS

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.

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).

Objetivos Específicos

- 1) 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.
- 2) Gestionar que los flujos del conocimiento lleguen al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida.
- 3) Planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los conocimientos para lograr los objetivos organizacionales a través de la construcción, maduración y dinamización del conocimiento en la entidad y que el conocimiento sirva de soporte para la realización de nuestras funciones asignadas por mandato legal.



- 4) 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° 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° 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, que 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.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 00081-2022-PD/OSIPTEL, que crea el Sistema de Gestión del Conocimiento y aprueba la Política Institucional en dicha materia.

4. ALCANCE

La visión, estrategia y política del Sistema de Gestión del Conocimiento se aplican a todas las unidades de organización del Osiptel. Asimismo, 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:

- Líder del Sistema de Gestión del Conocimiento, que recae en el Gerente General.
- Responsable del Sistema de Gestión del Conocimiento, quien alinea la gestión del conocimiento a los objetivos estratégicos institucionales, dicho rol recae en el/la directora/a de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.



- Coordinador del Sistema de Gestión de Conocimiento, quien gestiona el logro de los objetivos del Sistema de Gestión del Conocimiento. Dicho rol recae en el/la Jefe de la Unidad de Modernización.
- Facilitadores o Gestores del Conocimiento que estén estrechamente relacionados a las funciones del OSIPTEL. En este caso corresponde a colaboradores de las unidades de organización.

RESPONSABILIDADES

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

1. **Líder del Sistema de Gestión del Conocimiento:** La Gerencia General lidera el Sistema de Gestión del Conocimiento del OSIPTEL. Sus principales responsabilidades son las siguientes:
 - Establecimiento de la visión y estrategia del Sistema de Gestión del Conocimiento del OSIPTEL.
 - Disponer las acciones necesarias para que el sistema se implemente y mantenga en el tiempo.
 - Aprobar los documentos del sistema y designa a los Facilitadores del Conocimiento y Coordinador del Sistema, Representante de la Alta Dirección.
2. **Responsable del Sistema de Gestión del Conocimiento:** Será nombrado por el Gerente General. Sus principales responsabilidades son las siguientes:
 - Encargado de validar el alineamiento de la gestión del conocimiento con los objetivos organizativos de la entidad.



- Informar a la Gerencia General sobre el funcionamiento y desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento, incluyendo las necesidades para la mejora.

3. 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.
- Coordinar las actividades de los Facilitadores del Conocimiento 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 del Conocimiento 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.

4. Facilitadores del Conocimiento: servidores designados 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.

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.

