

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN EL ÁREA DE ATENCIÓN DE USUARIOS DE
UN ORGANISMO PÚBLICO ESPECIALIZADO**

Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y
Política de la Innovación y la Tecnología

AUTOR

César A. Herrera Camacho

ASESOR

Miguel Mejía Puente

JURADO

Domingo González Álvarez
Eduardo Ismodes Cascón

Lima, noviembre del 2015

RESUMEN

Esta investigación propone un modelo conceptual de gestión del conocimiento reflejado en un sistema informático para ser aplicado al sector público como parte de una innovación gubernamental, la cual tiene potencial de ser replicada en otras instituciones del Estado.

Para tal objetivo, a través del estudio de caso en una institución pública, se analizó cómo se aplicaría la gestión del conocimiento en su área de atención de usuarios, presentando como resultado un instrumento que permitirá brindar servicios más eficientes y confiables.

De esta forma, se evaluó el procedimiento de atención para brindar el servicio de información a los usuarios, poniéndose en valor el conocimiento de los funcionarios públicos y la vinculación que tienen con los administrados, identificando las fuentes de conocimiento que tienen para brindar el servicio y las oportunidades advertidas para crear nuevo conocimiento, lo cual es la base de la investigación.

En ese sentido, el análisis del conocimiento tácito y explícito en el servicio de información para la atención de usuarios concluye con una propuesta de un modelo que plantea una alternativa para gestionar el conocimiento en beneficio de la población que recibirá el servicio y para la misma administración pública que haría más eficientes y eficaces sus procedimientos de atención.

*Dedicado a toda la familia (de sangre y afinidad) que
acompañó, inspiró y participó en el proceso de
investigación, servicio y conocimiento.*

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	i
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
Introducción	1
Capítulo 1: Planteamiento del Estudio	4
1.1 Definición e identificación del problema	4
1.2 Delimitación del tema de estudio.....	8
1.3 Justificación e importancia del tema de estudio	9
1.4 Objetivos de la investigación	10
1.4.1 General.....	10
1.4.2 Específicos.....	10
1.5 Metodología de la investigación	11
1.5.1 Preguntas de la investigación	12
Capítulo 2: Marco Teórico.....	13
2.1 La Innovación y la Gestión del Conocimiento.....	13
2.1.1 Conceptos y alcances	13
2.1.2 Conocimiento, innovaciones, crecimiento y desarrollo	17
2.1.3 El proceso de la gestión del conocimiento	19
2.1.4 Modelo de gestión del conocimiento	20
2.2 Aplicaciones de las Tecnologías de la Información y Comunicación	22
2.2.1 Sociedad y cultura: Uso de las TIC	22
2.2.2 El aprendizaje con TIC	24
2.2.3 Modernización del Estado y el gobierno electrónico.....	26
Capítulo 3: El organismo público especializado y el área materia del estudio de caso	29
3.1 Descripción del organismo público especializado y su área de atención de usuarios	29
3.2 Servicios a los administrados.....	33
3.3 Servicio de información.....	35
3.3.1 Descripción del proceso - Canales de atención.....	37
3.4 Calidad de servicio en área de atención de usuarios	42
3.5 Datos e información disponible para análisis.....	43

Capítulo 4: Metodología para el análisis de la gestión del conocimiento en el área del estudio de caso.....	44
4.1 Tipo de investigación y metodología	44
4.2 Elección del caso	45
4.3 Recursos para la investigación.....	47
4.4 Cuestionarios	49
4.5 Matrices y Diagramas	50
Capítulo 5: Análisis para un modelo de gestión del conocimiento en el estudio de caso.....	52
5.1 Análisis de las entrevistas	52
5.1.1 El asesor en su puesto de trabajo	52
5.1.2 El servicio de Información	53
5.1.3 Fuentes de consulta de los asesores para brindar el servicio de información.....	53
5.1.4 Fuentes de Primer Orden.....	54
5.1.5 Fuentes de Segundo Orden	56
5.1.6 Medios de comunicación para la consulta de los usuarios	57
5.2 Conocimiento en el área de atención de usuarios	58
5.3 Evaluación de alternativas	62
Capítulo 6: Propuesta de un modelo conceptual para la gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado	64
6.1 Bases del modelo de gestión	64
6.1.1 Socialización	64
6.1.2 Externalización.....	65
6.1.3 Internalización.....	65
6.1.4 Combinación	66
6.2 Funcionalidades generales del sistema de gestión del conocimiento	68
6.3 Innovación en el sector público y modelo replicable	73
6.3.1 Resultados y supuestos	73
6.3.1 Respuestas frente a los resultados	75
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	76
7.1 Conclusiones	76
7.2 Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1: DATOS QUE SE PUEDEN OBTENER DEL OPE	43
TABLA 4.1: MODELO DE CUESTIONARIO	49
TABLA 4.2: MATRIZ DE OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA.....	50
TABLA 4.3: MATRIZ DE ALTERNATIVAS AL SERVICIO DE INFORMACIÓN.....	50
TABLA 4.4: TIPO DE CONOCIMIENTO POR FUENTE DE CONSULTA	51
TABLA 5.1: TIPOS DE CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO DE INFORMACIÓN DEL ÁREA DE ATENCIÓN DE USUARIOS DEL OPE	60
TABLA 5.2: ALTERNATIVAS AL SERVICIO DE INFORMACIÓN BRINDADO POR EL ÁREA DE ATENCIÓN DE USUARIOS.....	62
TABLA 5.3: ANÁLISIS DE PROPUESTAS ANTE PROBLEMA DETECTADO EN ÁREA DE ATENCIÓN DE USUARIOS	63
TABLA 6.1: SISTEMA INFORMÁTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE ATENCIÓN DE USUARIOS	71
TABLA 6.3: FORMULACIÓN DEL PROYECTO: SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN DE USUARIOS DEL OPE.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1: SERVICIO DE INFORMACIÓN DEL 2011 AL 2014	32
FIGURA 3.2: DISTRIBUCIÓN DE ASESORÍAS A NIVEL NACIONAL.....	32
FIGURA 3.3: RUBRO DE ASESORÍAS BRINDADAS POR AÑOS A NIVEL NACIONAL	36
FIGURA 3.4: SERVICIO DE INFORMACIÓN A NIVEL NACIONAL POR CANALES DE ATENCIÓN.....	40
FIGURA 3.5: SERVICIO DE INFORMACIÓN EN SEDE CENTRAL POR CANALES DE ATENCIÓN.....	41
FIGURA 3.6: PROCEDIMIENTO SIMPLIFICADO DEL SERVICIO DE INFORMACIÓN	42
FIGURA 3.7: RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A CLIENTES.....	42
FIGURA 4.1: RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
FIGURA 5.1: FLUJO DE SERVICIO DE INFORMACIÓN Y CONSULTA DE FUENTES.....	59
FIGURA 5.2: FUENTES DE CONSULTA PARA LOS ASESORES DEL SERVICIO DE INFORMACIÓN	59
FIGURA 5.3: FUENTES DE CONSULTA BASADAS EN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	60
FIGURA 5.4: CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO DE INFORMACIÓN..	61
FIGURA 6.1: CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO DE INFORMACIÓN CON MODELO DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE ATENCIÓN A USUARIOS	67
FIGURA 6.2: SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO.....	69

Introducción

La motivación inicial para realizar esta investigación partió al reconocer la importancia de la gestión del conocimiento para las organizaciones. De hecho el rol de los colaboradores en las empresas siempre fue esencial para materializar determinados objetivos de producción, pero tener en cuenta el conocimiento que tienen acumulado y como puede ser aprovechado junto con las demás fuentes de conocimiento accesibles en una institución permite dar un nuevo enfoque para todo tipo de organizaciones, donde las experiencias acumuladas o conocimiento en general, así como la apertura hacia el desarrollo e implementación de innovaciones permite ser más competitivos y brindar mejores productos y servicios.

La idea de llevar la gestión del conocimiento al ámbito público fue por la experiencia en el sector y la conciencia de servicio desarrollada que me orienta hacia la urgencia de llevar innovaciones al sector público. Si bien existe el contexto normativo para la modernización del Estado y la orientación hacia el gobierno electrónico, se ve la necesidad de evaluar y procurar cambios que han sido exitosos en otros sectores y con esta investigación se hace también una reflexión en este tema.

Por otro lado, la solución propuesta tiene un componente importante para el uso de las tecnologías, ello en atención a que el análisis del caso concluye que ésta sería la mejor alternativa para desarrollarse en el organismo público especializado, aprovechando la familiaridad que tienen los asesores con la tecnología, la disponibilidad de las herramientas que utilizan para realizar sus labores y el potencial que tienen las mismas de integrarse al sistema propuesto.

De esta forma la investigación propone un modelo conceptual de gestión del conocimiento reflejado en un sistema informático para ser aplicado al sector público como parte de un proceso de innovación, el cual tiene potencial de ser replicado en otras instituciones del Estado.

Para tal objetivo, se realizó el estudio de caso al procedimiento de atención a través de cual se brinda el servicio de información en la institución pública elegida. Así, se analizó cómo se aplicaría la gestión del conocimiento para brindar un servicio más eficiente y confiable.

Como parte del estudio se observa y se pone en valor desde el conocimiento de los funcionarios públicos hasta la vinculación que tienen con los administrados, identificándose el conocimiento incorporado en ambos como el insumo base de la investigación. En ese sentido, se analiza el conocimiento tácito y explícito y se proponen alternativas para la transformación y consecuente creación de nuevo conocimiento.

Además de lo indicado se resalta nuevamente la relevancia del tema para el sector público y los administrados, pues será gracias a las mejoras o innovaciones en estas instituciones, que se darán servicios más eficientes y eficaces, siendo que a través de éstas se brindan servicios de manera exclusiva para los administrados, quienes difícilmente tendrán otras alternativas para satisfacer sus requerimientos.

Con lo antes señalado se muestra la necesidad urgente en las áreas de atención de usuarios de instituciones públicas de brindar información clara, de forma eficiente y rápida, orientando adecuadamente a los administrados para que ejerzan sus derechos y conozcan sus obligaciones.

La investigación está compuesta por siete capítulos. El capítulo 1 contiene el planteamiento del estudio del caso, a través del cual se identifica el problema y se precisan los objetivos de la investigación.

En el capítulo 2 se trata de manera precisa el marco teórico que abarcará el estudio de caso, donde se trata la gestión del conocimiento, la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, y también temas institucionales vinculados a la modernización del Estado y gobierno electrónico.

El capítulo 3 incluye la descripción general de la organización y principalmente la información que únicamente resulta pertinente del área donde recaerá el análisis y propuesta.

La metodología de la investigación se muestra en el capítulo 4, señalando como se aplicará la misma, con visión de gestión del conocimiento, para el caso de estudio.

En el capítulo 5 se realiza el análisis de cómo se trata el conocimiento en el área elegida que tiene a cargo la atención de usuarios en la organización; en el mismo capítulo, también se evalúan las alternativas para gestionarlo de manera más eficaz y eficiente.

El capítulo 6 contiene la propuesta del modelo de gestión del conocimiento como el producto más adecuado en base al análisis realizado, teniendo como base el marco teórico referenciado para el estudio del caso.

Finalmente el capítulo 7 contiene las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de la investigación realizada, mostrándose que no sólo es posible gestionar el conocimiento en el área de estudio, sino que resulta una propuesta cuya implementación sería una innovación en el sector público replicable en otras instituciones, lo cual se considera de alto valor como producto de este trabajo.

Capítulo 1: Planteamiento del Estudio

1.1 Definición e identificación del problema

El Estado ha evolucionado como forma de organización a lo largo de la historia de la civilización, justificando su razón, en que sus integrantes puedan satisfacer sus necesidades, Platón desarrolló este concepto de manera lógica en La República (Platón, 1969), indicando cómo el Estado debe procurar el bienestar o felicidad para todos. El satisfacer estas necesidades sería posible con una diversidad de oferta de bienes y servicios, identificando a los prestadores de éstos y un contexto donde se desarrollarán las actividades de intercambio, lo que en la actualidad podría corresponder a un ámbito público o privado.

Con lo señalado, es válido mencionar que el objetivo principal de la administración pública es cumplir el rol que la nación demande para su desarrollo, para ello es importante enfocarnos en las capacidades y libertades de las personas (Sen, 2004) para que alcancen sus aspiraciones, siendo ello superior a un enfoque de desarrollo sesgado con una referencia principal de mercado que tenga como única prioridad el crecimiento económico o intereses de particulares vinculados a un gobierno que no respete las estrategias de una política pública definida.

Entonces, la administración pública es muestra de cómo se organiza el Estado y en un contexto general, tiene entre sus principales responsabilidades el hacer accesibles los servicios públicos que son considerados básicos a la ciudadanía, los cuales incluyen temas tan importantes como el libre acceso a la salud o la educación, siendo también un derecho importante el de protección a los consumidores y usuarios para

que obtengan la información de los bienes y servicios que contratarán o adquirirán, pues la asimetría informativa genera mercados imperfectos; es decir, el conocer algo relevante para una transacción que la otra persona no conoce, implica el interés potencial que debe tener el gobierno para resolver esa falla del mercado (Stiglitz, 2012), pues de lo contrario, solamente quedaría el alto costo de generar la información y el poco incentivo de hacerlo para los proveedores. Esta situación impulsa al Estado en el rol u obligación de resolver estos problemas de información en el mercado.

Ahora bien, el derecho a la información es considerado fundamental para las personas y la tarea que cumple la administración pública es importante para garantizar su protección y acceso a todas las personas. Este derecho va más allá de la libertad de expresión, pues abarca también la libertad de información, lo cual implica, que todas las personas tienen además la libertad de buscar y recibir información veraz de toda índole (Abad, 2005).

Así, en lo que respecta a las entidades públicas, el derecho de los administrados a solicitar información sin mayores expresiones de causa y para los fines que esperan, es atendido no solamente en marco de los principios de participación y predictibilidad,¹ sino también con mecanismos adecuados para mejorar la calidad de atención de usuarios, facilitando la comunicación y el ejercicio de sus derechos, es decir, una forma de orientar y brindar los servicios, es haciendo más accesible la administración pública

¹ Ley N° 27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General

Artículo IV.- Principios del procedimiento administrativo

1.12. Principio de participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión.

1.15. Principio de predictibilidad.- La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y confiable sobre cada trámite, de modo tal que a su inicio, el administrado pueda tener una conciencia bastante certera de cuál será el resultado final que se obtendrá.

del Estado, esto último en marco de las políticas de modernización de la gestión pública para la mejora en la atención a la ciudadanía.²

Sobre lo señalado, se realiza una división conceptual entre la etapa en la cual la administración pública ejecuta el servicio y una etapa preliminar donde se brinda orientación especializada antes de acceder a un servicio, para lo cual se destaca el primer contacto directo e inmediato, es decir, la atención ciudadana o de usuarios, siendo el punto de partida esencial y en ocasiones determinante, pues será en el inicio donde se obtendrá la información necesaria para decidir si se impulsará o no determinado procedimiento. Por ejemplo, ante la necesidad de los administrados, se podrán conocer los procedimientos disponibles, los requisitos que se deberán cumplir para determinado objetivo, las vías de administración de justicia y la forma de participación ciudadana, para ello, luego de conocer los requisitos y recibir la información necesaria, será necesario impulsar los procedimientos, lo cual, por lo general está en el ámbito de decisión de los administrados.

Entonces, retornando a la idea de asimetría informativa en los mercados, una forma de atender parte de las necesidades de información de los administrados, será a través de los mecanismos de atención de usuarios de la administración pública, para los cuales se debe entregar información adecuada a sus necesidades, siendo que la información que administra el Estado podrá ser compleja, diversa y limitada en atención a sus competencias legalmente establecidas, teniendo sus propios contextos de demanda de servicios, organización y otros aspectos que podrían afectar el flujo adecuado de la información. Lo más importante será que los administrados, como principales actores del mercado, conozcan y ejerzan sus derechos, cumpliendo también con sus obligaciones, para ello requerirán de fuentes confiables y accesibles de información y conocimiento.

Por otro lado, está la fuente de información vinculada a la oferta de productos y servicios del sector privado, donde los proveedores, en la

² Resolución Ministerial Nº 156-2013-PCM - Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía.

actualidad, da un gran valor al poder de decisión de los consumidores, por lo cual, una compañía mejorará su ventaja competitiva cuando centre sus esfuerzos en las necesidades de los compradores y las pueda atender de manera más satisfactoria (Porter, 2006). Así, la forma de alcanzar el éxito será buscando o manteniendo sus ventajas a través de innovaciones y orientando sus estrategias hacia los clientes para la consecución de sus objetivos.

Es pertinente señalar que podrían existir otras fuentes de información para los partícipes del mercado, sea a través abogados particulares, asociaciones de consumidores, medios de comunicación, entre otros, los cuales también serán relevantes en las oportunidades que intervengan.

Por lo señalado, queda clara la trascendencia de la información y principalmente del conocimiento como recursos fundamentales para la toma de decisiones más acertadas en distintos niveles del mercado. Siendo fundamental reflexionar acerca de cómo está concentrada la producción del conocimiento que sería pertinente para promover una agenda que tenga como finalidad consolidar las prácticas democráticas que reconozcan la libertad y capacidad de las actividades de las personas (Alvarado, 2014). Del mismo modo, en esta reflexión es importante destacar los canales de comunicación basados en las tecnologías disponibles y principalmente el rol de los llamados trabajadores del conocimiento que son altamente valorados por las empresas (Drucker, 2002).

Considerando entonces que el conocimiento puede encontrarse en distintos soportes, sean tecnológicos, documentos físicos o incluso en personas, es pertinente notar que el conocimiento que está contenido en éstos puede ser gestionado, entendiendo ello de manera simple como hacer lo que sea necesario para aprovecharlo al máximo (Becerra-Fernández y Sabherwal, 2010).

En este contexto se identifica la necesidad de pensar en el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en un área de atención de usuarios en

una institución pública que brinda un servicio de información especializada, para la cual se propone un modelo que cambiaría sus procesos, al punto de poder ser evaluada y calificada como una innovación gubernamental, es decir, el cambio en el sector público lograría beneficiar a todos por igual si existen estrategias adecuadas, innovadoras y de calidad (Muñoz, 2004), haciendo organizaciones más eficientes y ágiles en sus procesos, lo que ayudaría a mejorar los vínculos con sus usuarios, que incluye beneficios para el Estado, la ciudadanía, academia y el empresariado.

El problema principal de esta investigación es determinar a través de un estudio de caso, si la gestión del conocimiento puede aplicarse a un área de atención de usuarios de un organismo público especializado, el cual brinda información amplia y diversa, a través de distintos canales de atención y además sus servicios tienen una demanda creciente en el tiempo.

El problema secundario es evaluar si el modelo conceptual de gestión del conocimiento propuesto es una innovación en el organismo público especializado, que podrá ser replicable en otras instituciones públicas.

1.2 Delimitación del tema de estudio

Se desarrolla el estudio de un caso de gestión del conocimiento como ejemplo de un proceso innovador que podría aplicarse en una institución pública, de manera específica en el área de atención a usuarios que tiene distintos canales para brindar sus servicios, en los cuales interactúan los administrados (usuarios) con el Estado, encontrándose representado este último en cada colaborador del área de atención, quien deberá tener a su disposición gran cantidad de información diversa y especializada, para atender adecuadamente la alta demanda que existe en el servicio de información.

La institución pública elegida, será únicamente identificada como un organismo público especializado, en adelante será nombrado como el OPE,

el cual cuenta con personería jurídica de derecho público interno, gozando de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa, estando además adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, todo ello en marco de la Ley 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

El estudio de caso será exploratorio y descriptivo con datos e información obtenida del OPE y con un análisis cualitativo que se realizará, teniendo como base un marco teórico de gestión del conocimiento, uso de las tecnologías de la información y comunicación y referencias a la modernización del Estado.

Se tendrá como base el servicio de información que brinda el área de atención de usuarios del OPE, y la incidencia principal de las consultas que recibe de los protagonistas del mercado, donde se diagnosticará el servicio desde un punto de vista de gestión del conocimiento, analizando las alternativas de solución, para luego proponer un modelo de cómo gestionar el conocimiento tácito y explícito para transformarlo y así crear conocimiento para beneficio de los usuarios y colaboradores.

1.3 Justificación e importancia del tema de estudio

En el sector público, el cumplir con determinadas normas de modernización del Estado, o las relacionadas con la ejecución del presupuesto público, pueden ser escenarios propicios que promuevan la innovación, ello en la medida que se realicen cambios importantes para utilizar de manera más eficientes los recursos públicos, ahorrando costos de operación y mejorando o reestructurando sus procesos.

Se presenta entonces una propuesta innovadora en el sector público, que es producto del análisis al procedimiento que implica la prestación del servicio para brindar información diversa a los administrados sobre temas vinculados al mercado, conforme a la competencia de un organismo público especializado, destacándose que es fundamental orientar los esfuerzos en este sector para brindar servicios de calidad a todos.

La propuesta de innovación es un modelo de gestión del conocimiento. Se hará entonces un diagnóstico para comprender el proceso del servicio de información del área de atención de usuarios, y se analizarán los elementos relevantes para proponer un modelo de gestión del conocimiento con finalidad de hacer los procesos de atención más eficientes.

Así, la relevancia del estudio de caso no solamente involucra aspectos de gestión del conocimiento, sino su aplicación en una entidad pública para orientarnos hacia las innovaciones en ese sector y alejarnos de las ideas de burocracia e ineficiencia, y acercarnos más a la búsqueda de calidad en la atención y servicios en el Estado y con ello, lograr que los administrados, satisfagan sus requerimientos ante una organización que posiblemente sea el único lugar donde pueden plantear sus necesidades, considerando la naturaleza de los servicios exclusivos que ofrece.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 General

Proponer un modelo conceptual de gestión del conocimiento aplicable en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado.

1.4.2 Específicos

- Comprender el procedimiento para brindar información de un área de atención de usuarios en un organismo público especializado, partiendo de los datos obtenidos de la misma.
- Identificar los elementos vinculados a la gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios considerando los conceptos del marco teórico.
- Diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para el área de atención de usuarios a partir del análisis realizado.

- Evaluar si teóricamente el modelo propuesto constituye una innovación aplicable para otras instituciones públicas.

1.5 Metodología de la investigación

La investigación se realiza con un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso de carácter descriptivo y exploratorio donde se orienta la investigación a comprender el procedimiento del servicio de información de un organismo público especializado y se profundiza el análisis enfocado en gestión del conocimiento y como resultado de la investigación se propone un modelo conceptual para ser aplicado.

Este estudio de caso como estrategia de investigación comprende la lógica de diseño, técnicas de recolección de datos y enfoques para el análisis de datos propuestos por Yin (1994). Por ello, el estudio de caso se realizará de la siguiente manera:

Primero, se precisarán los principales conceptos teóricos relacionados a la innovación y la relación con los sistemas de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta los tipos de conocimiento, tácitos y explícitos. Adicionalmente, se considerarán conceptos de tecnologías de la información y comunicación, contextualizando todo en marco de la modernización del Estado y gobierno electrónico.

El estudio de caso incluirá la descripción del organismo público especializado, sus funciones, procesos y en general las características del área de atención de usuarios de una institución pública, poniendo énfasis en las condiciones relevantes desde el punto de vista de la gestión del conocimiento en el servicio de información que ofrece a los usuarios.

De esta manera, se pasará al análisis de los datos e información recolectada de los recursos para la investigación, los cuales incluyen documentos, data e información obtenida del área de atención de usuarios, la misma que está

relacionada a indicadores de atención y satisfacción de usuarios, así como una evaluación de entrevistas realizadas a los propios asesores y coordinadores del servicio de información, para conocer cómo obtienen la información requerida para realizar sus labores de atención de usuarios y cómo se vincula ello a elementos de la gestión del conocimiento.

Finalmente, se propondrá un modelo conceptual de gestión del conocimiento aplicable para el caso de estudio, procurando una orientación clara y abierta, para que el mismo sea aplicable como modelo innovador para otras instituciones públicas y así pueda ser tomado en cuenta en posteriores estudios o investigaciones.

1.5.1 Preguntas de la investigación

Las preguntas que acompañaron desde el inicio el proceso de investigación y que se fueron afinando para ser respondidas durante el desarrollo y análisis del estudio de caso son las siguientes:

- ¿Cómo influiría la gestión del conocimiento en los procesos de atención de usuarios en una institución pública?
- ¿Cómo la gestión del conocimiento haría más eficiente la atención de usuarios en una institución pública?
- ¿Cómo podría replicarse un modelo de gestión del conocimiento en otras instituciones públicas?

Al final de la investigación se presentarán los resultados obtenidos para dar respuesta a estas preguntas.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 La Innovación y la Gestión del Conocimiento

2.1.1 Conceptos y alcances

La innovación ha sido un concepto muchas veces referido en marco del crecimiento y desarrollo de empresas, principalmente, en que los cambios que realizan están vinculados a la reducción de costos de producción y por lo tanto enfocados a la obtención de mayores ganancias, lo cual es la finalidad común de las empresas.

Una forma clara de explicar cómo funcionan las innovaciones es partiendo del concepto de Joseph Shumpeter, cuyo pensamiento trata los cambios tecnológicos a través de la introducción de innovaciones como parte del proceso de destrucción creativa, donde productos, procesos y procedimientos son reemplazados por otros más eficientes, y con se dará el desarrollo la tecnología y nuevas formas de producción (Sagasti, 2011).

Ahora bien, estas transformaciones por definición son novedosas y además tan significativas que vienen a ser cambios de paradigmas en lo administrativo y/o técnico en la organización, pues se trata de hacer las cosas mejor, diferentes, ello apuntando a los resultados que se esperan obtener.

Así, en cada innovación subyace una necesidad, una urgencia muchas veces no advertida por otros, pues lo común es realizar las cosas sin mayores cambios, pero el alto nivel de competencia entre las empresas exige observar de manera permanente qué mejoras deben introducir los

empresarios, qué nuevas recetas intentar para lograr el éxito como resultado de sus esfuerzos, que no serán otra cosa que herramientas para garantizar los beneficios, tal como señala Vega-Centeno:

“El cambio técnico ocurre en todo momento, y no pocas veces endógenamente; es decir, a partir del esfuerzo y decisiones de empresas motivadas por aumentar, mantener o recuperar sus beneficios [...]” (2003: 76)

Siguiendo lo señalado, el concepto amplio en el cual las innovaciones pueden darse incluye tanto a los nuevos productos y a los servicios que son puestos a disposición en el mercado, los mencionados procesos de producción de éstos, los cambios organizacionales e incluso transformaciones en la forma cómo funciona el mercado con la introducción de una forma novedosa de comercio, por ejemplo las ventas por la Internet.

Además, es preciso señalar que se pueden clasificar los tipos de innovación según los resultados, teniendo a las radicales como un proceso de cambio novedoso y que realmente transforma las cosas de manera sustancial a la forma como se estaban realizando, estos cambios son muchas veces resultados de actividades que involucran procesos y resultados exitosos de actividades de investigación y desarrollo (I+D), tanto del sector privado empresarial, actores desde la academia, del mismo sector público o actividades conjuntas. Por otro lado, una innovación incremental es el resultado de una mejora significativa, muchas veces estas innovaciones incrementales acompañan los procesos antes que se dé una innovación radical. Ahora, la forma como se dan estos cambios en aspectos tecnológicos consideran a los denominados paradigmas (Dosi, 1982) como pautas previstas para solucionar aspectos técnicos, lo cual en analogía a los paradigmas científicos, tendrán también ciclos de cambios por la confluencia de distintos factores, lo cual incluye aspectos científicos, económicos e institucionales.

Aquí cabe señalar que aplicar conocimientos existentes en espacios donde antes no se aprovechaba, es una innovación incremental,³ lo cual implica beneficiarse del avance obtenido en otro medio, ya que no hacerlo implicaría más costos y/o un esfuerzo innecesario para alcanzar el mismo nivel de desempeño y resultados, o incluso no tener nuevos y mejores resultados. Del mismo modo, si se presenta una mejora significativa a procesos que ya existían, serán también una innovación del tipo incremental, considerando que en ambos casos se resolverán determinados asuntos que de otra manera generarían costos mayores.

Antes de definir la gestión del conocimiento, conviene precisar que el conocimiento destaca frente a la información y a los datos, en que su estructura implica la comprensión de un hecho, no es solo la información en un determinado contexto, ni el dato simple de algo. En sí, el conocimiento como tal es una noción de gran complejidad, siendo que el filósofo, antropólogo y sociólogo Morin señala:

“El conocimiento es sin duda un fenómeno multidimensional en el sentido de que, de manera inseparable, a la vez es físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social.” (Morin 2010: 209).

Esta afirmación invita a la reflexión de lo profundo que debe ser la observación, estudio y análisis del conocimiento. Y a fin de tener una definición precisa con lo indicado en el Diccionario de la Lengua Española, se afirma que el conocimiento se trata de conocer, entender o saber algo (Real Academia Española, 2014)

En lo que respecta a la orientación hacia la gestión del conocimiento, éste tendrá valor en sí mismo basándose en los datos e información, ello relacionando los hechos para la toma de decisiones.⁴ De esta manera, se determinará la utilidad del conocimiento, generándose el proceso de gestión para su aprovechamiento máximo como un recurso.

³ Vega-Centeno, Máximo. óp. cit., pp. 92-93.

⁴ Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. óp. cit., pp. 20-21.

Así, lo importante será valorar el conocimiento de acuerdo a los intereses que se tengan para resolver los problemas que se presenten, lo cual no solo implica cuestiones comerciales (Olivé, 2008). Además, el conocimiento podrá caracterizarse según el enfoque de análisis al que sea sujeto, por ejemplo para mencionar la principal forma de clasificación según su naturaleza lo podremos identificar como: tácito (conocimiento intangible difícil de formalizar) o expreso (por ejemplo cuando se ubica formalizado en procesos o documentos).

Del mismo modo, hay autores (Touraine, 1994; Drucker, 2002; Olivé, 2008) que han ocupado su interés en definir en qué tipo de sociedad nos encontramos, refiriendo si se trata de una sociedad de la información o del conocimiento, entendiendo los complejos sistemas de análisis es pertinente centrar el estudio en el conocimiento pues la base de nuestra sociedad se conduce en la importancia o valor que se le da, además el uso de las tecnologías de la información y comunicación, en adelante TIC, facilitan la gestión del mismo.

Ya estando enmarcados en el conocimiento y en una época donde se reconoce el valor de éste, se define a la gestión del conocimiento como la realización de las actividades involucradas en su descubrimiento, captura, compartición y su aplicación, con el fin de mejorar, de manera rentable el impacto del conocimiento en el logro de un objetivo.⁵

La gestión del conocimiento como tal es un proceso que con una serie de elementos que hace posible viabilizar un sistema para obtener soluciones y darle así valor al conocimiento. Por ello, se tendrá que ver también su contexto en cuanto la organización, incluidas la infraestructura, mecanismos y tecnologías para su gestión.

Sonia Esperanza Monroy propone además que hay tres perspectivas a través de las cuales se puede analizar la gestión del conocimiento, ya sea a nivel empresarial, organizacional y gubernamental, estando todos enfocados

⁵ Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. óp. cit., pp. 40.

en brindar servicios eficientes y eficaces. Además, señala que generalmente se requieren cambios organizacionales, sociales y culturales cuando se implementan herramientas tecnológicas para facilitar la gestión del conocimiento (Monroy, 2010).

De esta manera, dentro de una organización se deberá de propiciar un ambiente adecuado para gestionar el conocimiento, lo cual incluirá a la propia cultura organizacional, pues socializar los conocimientos es parte de la brecha que se deberá de superar para obtener mejores escenarios para la innovación.⁶

2.1.2 Conocimiento, innovaciones, crecimiento y desarrollo

Se mencionó que la necesidad impulsa las innovaciones, por lo cual están relacionadas a los objetivos de sus promotores. Estos objetivos que claramente se ejemplifican en empresas como generación de riquezas, no coinciden necesariamente con los fines de otras organizaciones, tales como las entidades públicas o las organizaciones no gubernamentales.

Sin embargo, lo que sí será común en distintos escenarios es que el conocimiento siempre será base de las innovaciones, pues el desarrollo tecnológico, aplicaciones científicas o técnicas para solucionar determinados problemas, así como tomar decisiones en entornos altamente competitivos serán producto de un conocimiento que viene de una investigación, acumulación y aprendizaje continuo y del desarrollo como resultado de estos procesos.

Así, la dinámica existente entre el conocimiento, la innovación, la producción y el comercio (Mayer-Foulkes, 2010) pueden determinar un modelo de crecimiento, pues el conocimiento que se encuentre por ejemplo en una empresa o universidad puede ser aprovechado o transferido para promover,

⁶ Precisión realizada por la Dra. C. Ileana Díaz Fernández en Folletos Gerenciales. Año IX No.3 - Las políticas públicas y su impacto en la cultura para la innovación de las organizaciones públicas (Centro de Coordinación de Estudios de Dirección, 2005).

por ejemplo, cambios tecnológicos, generando mayor productividad y por lo tanto mercados más competitivos que abren el camino para un potencial crecimiento y bienestar.

Además, cuando existe una relación directa entre los actores, ya sean entidades públicas, privadas, del sector académico y sociedad civil, que se vinculan con la investigación, la creación, difusión, utilización del conocimiento y la tecnología; y además interaccionan de manera adecuada, en un contexto de políticas que facilitan la innovación, con incentivos suficientes y una masa crítica capaz de manejar estos temas, se logra conseguir un sistema de innovación (Sagasti, 2011), con lo cual se podrá dinamizar la economía y conducirse hacia el desarrollo.

Otro aspecto que da valor al conocimiento parte de la forma como fue concebido por Romer en el artículo que presentó en 1988 como parte de la teoría de crecimiento, donde explica que en parte, el conocimiento útil es creado a través de fracciones de información tomadas de distintas fuentes (personas o cosas) como conocimiento privado, que luego son generalizadas para el aprovechamiento de muchos. Esta idea sirvió para que los economistas vieran el conocimiento como un factor de producción y por tanto considerar también su importancia (Warsh, 2006).

De esta forma, el conocimiento es considerado como un recurso, el cual tiene la particularidad de no ser destruido o agotado con su consumo, tal como ocurre con otros bienes, por lo cual existe una abundancia natural (Lastres y Cassiolato, 2007), advirtiendo aquí el riesgo que subyace cuando el conocimiento que está en personas y éste no se gestiona.

Además, el planteamiento anterior también es justificado si validamos que actualmente nos encontramos en una tercera revolución económica, habiendo ya pasado de la naturaleza a la agricultura, de la agricultura a la industria y de la industria a los servicios, entendiendo que estos últimos se caracterizan por el alto crecimiento de la información y conocimiento, considerando además en ellos los procesos de trabajo novedosos con el uso

de las tecnologías de la información y comunicación (Micheli, 2008) y la participación de los trabajadores del conocimiento resultan ser un factores impostergables para el desarrollo.

En ello radica la importancia de valorar, retener y recompensar actualmente a los colaboradores de las instituciones, ello sobre la base del conocimiento que éstos llevan y crean. Peter Drucker acuñó el término trabajadores del conocimiento y menciona respecto de la relación situacional de éstos y el éxito empresarial:

“[...] las claves para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología que están a punto de surgir son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores.” (Óp. Cit.: 22)

En ese sentido, el conocimiento que está en los colaboradores forma parte del activo principal de las empresas y como parte de los procesos de aprendizaje y experiencia contienen un alto valor para reconocer que las necesidades y cambios, es decir, ello potencialmente permitirá identificar los problemas y alcanzar innovaciones, pues en alguna medida éstas se manifestarán a partir de ellos.

Al reconocer entonces el rol trascendental del conocimiento, se introducirá a la gestión del conocimiento como el medio que hará posible el aprovechamiento eficaz y adecuado en una organización.

2.1.3 El proceso de la gestión del conocimiento

Existen dos tipos de conocimiento, el tácito y explícito. Una definición básica implica que el primero está vinculado con la experiencia de las personas y es difícil formalizar, mientras que el segundo es formal y fácilmente comunicable (Mejía, 2012).

La gestión del conocimiento, en la definición planteada refiere una serie de etapas que constituyen su proceso⁷, para su adecuada comprensión, éstas serán descritas de manera precisa a continuación:

- **Descubrimiento:** Se trata del desarrollo de un nuevo conocimiento explícito o tácito, que se encuentra basado en los datos y/o información, o de la síntesis o análisis de conocimientos previos.
- **Captura:** A través de ésta se evidencia la necesidad de formalizar el conocimiento tácito en explícito, es decir recuperar el conocimiento de la mente de un individuo, sociedad u otro elemento hacia un soporte que permita compartirlo con los demás.
- **Compartir:** Comprende directamente del proceso de comunicar el conocimiento, lo cual implica asegurarse que la transferencia efectiva para que se identifique el conocimiento y que el mismo sea útil. El compartir el conocimiento es una etapa que incluye la posibilidad de hacerlo de manera individual, grupal u organizacional, ello más allá de la ubicación donde se encuentre, lo cual será posible, por ejemplo a través de la socialización (conocimiento tácito) o del intercambio de conocimiento explícito, como otra forma de ser comunicado.
- **Aplicación:** Se trata de utilizar el conocimiento disponible para la toma de decisiones y su uso en tareas concretas. En tanto el conocimiento disponible sea relevante y los procesos anteriores hayan sido exitosos, la organización podrá beneficiarse más con los resultados que obtendrá.

2.1.4 Modelo de gestión del conocimiento

La finalidad de plantear un modelo como punto de referencia o esquema de gestión del conocimiento es por la oportunidad que se tiene de crear nuevo

⁷ Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. óp. cit., pp. 56.

conocimiento que sea valorado y aprovechado por una organización y aquellos que se beneficien de los productos o servicios que resulten de ésta.

Existe entonces la oportunidad de crear conocimiento partiendo de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, siendo las formas de transformación planteadas por Nonaka y Takeuchi (1995) las que serán materia del estudio de caso, las cuales se precisan a continuación:

- **Socialización:** Al compartirse experiencias entre individuos se logra convertir conocimiento tácito en tácito. Se puede crear conocimientos que incluyen modelos mentales o capacidades técnicas, no siendo necesario el uso de lenguaje hablado, pues se podrá adquirir conocimiento tácito, de esta manera, a través de la observación, imitación y práctica. Se valora también por las nuevas perspectivas que se incorporan a través del conocimiento creado y la posibilidad de orientar a los individuos hacia un mismo fin, pero sin ser forzados ni perderse su capacidad crítica. Adicionalmente es importante mencionar que en la relación entre clientes y proveedores también está presente la socialización, compartiéndose conocimiento tácito de manera constante que puede ser aprovechado.
- **Externalización:** Se considera cuando el conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito. Para este proceso se consideran distintas formas de transformarse el conocimiento en conceptos, hipótesis y modelos, teniendo también en cuenta metáforas y analogías para su comunicación. Es clave poder externalizar el conocimiento tácito, para así tener nuevo conocimiento explícito que ya estaría compuesto por un modelo lógico y sistematizado de proposiciones coherentes.
- **Combinación:** Es el proceso de convertir el conocimiento explícito a explícito más complejo, dicho de otra forma, se trata de combinar dos conocimientos explícitos diferentes para sistematizarlos y generar un sistema de conocimiento. El intercambio y combinación de

conocimiento permite clasificar, agrupar, combinar y dar categorías al conocimiento explícito, lo cual permitirá generar nuevo conocimiento que también podría ser codificado o simplemente crear nuevos conceptos más amplios.

- **Internalización:** Es el proceso de transformación de conocimiento explícito a tácito, se trata de incorporarlo, como el “aprender haciendo” en la práctica de una actividad, resultando ser lo más similar al aprendizaje desde un medio formal. Para facilitar la creación de conocimiento tácito, será importante tener documentos o manuales que faciliten la transferencia.

La transformación, sea en cualquier de las formas señaladas, crearán conocimientos, lo cual constituye que sean procesos cuidadosos y profundos en su análisis y que puedan ser recogidos en un modelo para la gestión adecuada de los mismos y con ello alcanzar los objetivos que se busquen en una organización.

2.2 Aplicaciones de las Tecnologías de la Información y Comunicación

2.2.1 Sociedad y cultura: Uso de las TIC

La tecnología ha tenido una serie de cambios importantes que influyen directamente a la sociedad, no solamente por la aplicación de la ciencia para el desarrollo de nuevas herramientas (físicas o virtuales), sino por la influencia que tiene en como la sociedad se interrelaciona, en cómo los individuos ven el mundo, acceden a la información y en general como se comunican.

Desde el año 1985, en el cual se puso a disposición de los intereses comerciales y privados, la Internet fue creciendo en infraestructura, sistemas y contenidos, siendo uno de los primeros productos masivos para los

usuarios el uso universal del correo electrónico, ello hacia la década de los 90, desplazado otras formas de comunicación. Luego se crearon los navegadores, buscadores e incluso nuevos espacios de comercio electrónico donde destaca la inventiva de emprendedores. Con todo ello vinieron las regulaciones y acuerdos frente a los problemas que se dieron por el avance tecnológico; y por otro lado, algunos gobiernos adoptaron políticas para establecer restricciones o censura al libre acceso que permitía inicialmente la Internet, siendo que el desarrollo cultural e intelectual de las personas depende del funcionamiento libre y eficiente de la red (Mosterín, 2010).

Siguiendo lo ya precisado, estamos en medio de la sociedad del conocimiento y como tal, el uso de las tecnologías en el día a día es natural, afianzándose con el tiempo la confianza en el uso de éstas para más actividades, notándose además, que cada vez menos personas se sorprenden de como las nuevas generaciones se familiarizan de inmediato con nuevas tecnologías, no siendo esto algo que requiera mayor indagación o prueba.

Así, encontramos a las TIC como herramientas que permiten acceder, así como gestionar gran cantidad de información disponible, destacando la inmediatez de la comunicación sin límites geográficos, la participación en los contenidos, la cooperación en redes, entre otros, son temas que nos llevan a reflexionar respecto de su aprovechamiento en distintos espacios.

El poder de las TIC se ha demostrado no solo en ámbitos educativos y comerciales, sino que ha sido eje fundamental en aspectos políticos y sociales, tal como se dio en el éxito de la campaña política del Presidente Obama de EE.UU. (Vizcarra, Zegarra, de Ugarte, 2011) y en las convocatorias de movimientos sociales de protesta como los casos de *Occupy Wallstreet* o Indignados en España.

En lo que respecta al crecimiento de los mercados y la llamada economía digital se presentan (en contextos como el peruano) los productores de

tecnologías en escenarios que requieren elevados capitales de inversión para expandirse, siendo importante que el consumo de la información que se produce también crezca en calidad y no solamente en cantidad, todo ello con la urgencia de promover las innovaciones a través de políticas públicas que permitan facilitar el acceso a los resultados de la economía digital (Villanueva, 2010), considerando que los beneficios deben alcanzar a los distintos actores del mercado.

La participación del Estado y la forma como considerará a las TIC en las políticas públicas para la educación, salud, cultura, innovación, modernización del Estado, participación ciudadana, entre otras, es un reto tanto en su concepción y aplicación, viendo sus límites en la resistencia al cambio como aspecto cultural y en otro tipo de limitaciones existentes, tal como la infraestructura tecnológica disponible.

De esta manera, se debe tener presente la finalidad del uso de la tecnología, pues no aprovecharla sin estar atentos a la capacidad de almacenar información, comunicar y analizar el potencial de las TIC sería limitarnos, pues éstas son efectivas incluso para luchar contra la pobreza, reduciendo brechas de información, difundiendo el conocimiento y ampliando la frontera de oportunidades para los más vulnerables (Chong y Mendoza, 2011).

2.2.2 El aprendizaje con TIC

Las nuevas tecnologías y el uso masivo de estas en la sociedad cambiante hacen posible que se den nuevos enfoques para el desarrollo del aprendizaje en espacios virtuales.

Por ejemplo, en el caso de utilizar la Internet para el aprendizaje, el potencial del mismo podrá enriquecer la experiencia virtual de enseñanza considerando los marcos de espacio y tiempo para acceder a plataformas de aprendizaje (Suárez, 2008).

Ahora bien, el aprendizaje no se centra únicamente en la experiencia académica tradicional de la educación básica o superior de las instituciones formales, sino que pueden incluir etapas de llamado alfabetismo tecnológico (Iannone, 2002), a través del cual se busca acortar las brechas de comprensión y manejo de la tecnología por parte de la población que podría ser beneficiada.

Siguiendo esa línea, al revisar el estudio que analiza el uso de la Internet en educación secundaria en la ciudad Ayacucho (Trinidad, 2005), queda en evidencia que debe estar presente la infraestructura tecnológica de manera conjunta con una capacitación y metodología adecuada que posteriormente será aplicada por los usuarios, pues de no tenerse en cuenta las características de los usuarios, se podrían perder los resultados esperados. Esta precisión tiene especial importancia, ya que al tratarse de tecnologías, los beneficiarios deberán estar familiarizados y/o motivados con el aprovechamiento de las TIC, para que no solo se trate de consumir información, sino también de producirla, valor que se aplica para todo tipo de aprendizaje, no solo en la educación escolar.

Otro aspecto importante es el aprendizaje en comunidades cooperativas a través de redes virtuales como el Internet, pues empoderan a las personas al tomar conocimientos útiles que de forma individual habría sido difícil acceder ante la gran cantidad de información desordenada o de escasa calidad que se puede encontrar.

Además, este aprendizaje cooperativo se puede dar a nivel de organizaciones o de grupos de personas motivadas por intereses comunes, siendo que en ambos casos los beneficios serán de poder aprender de un modo diferente, desarrollando también capacidades que permitan trabajar y aprender en comunidad (Quiroz, 2008).

Así, para que el aprendizaje sea efectivo con el uso las TIC, se deberá tener a la población objetivo con una cultura de confianza hacia lo digital o en el proceso de cambio hacia ese paradigma. También será necesario contar con

la infraestructura y metodología respectiva para garantizar la interconexión al mundo digital, para lo cual dependerá si es una organización, comunidad o país, para definir si se trata de dar y ejecutar políticas, normas, procedimientos o regulaciones que provean lo que se requiera para aprovechar de manera eficiente los avances tecnológicos que actualmente ya son accesibles en distintos sectores del gobierno, académico, social y empresarial.

2.2.3 Modernización del Estado y el gobierno electrónico

En el Perú, se habla en ciertos niveles de la necesidad de la modernización del Estado, ello con la simplificación de trámites y reformas en el funcionamiento y estructura del mismo. Son objetivos ambiciosos y los esfuerzos se traducen en normas e incentivos con reconocimientos a las instituciones que se están adecuando progresivamente.

En marco de ello, se encuentra la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado – Ley 27658 y la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017⁸, entre otros instrumentos normativos que están enfocados en la transformación de las instituciones y con ello las relaciones del Estado Peruano con las empresas privadas, instituciones públicas y ciudadanos, refiriendo entre los principales aspectos el uso efectivo de las TIC de manera acorde con las necesidades existentes para desarrollar la sociedad de la información y conocimiento. Para el logro de estos objetivos debe existir continuidad en las políticas más allá del gobierno para obtener servicios eficientes hacia el ciudadano (Bustamante y Dañino, 2003).

Así, el uso de las TIC se destaca nuevamente pero ahora en las instituciones públicas, donde las TIC incrementan la capacidad de las personas, grupos y organizaciones para acceder a una serie de plataformas donde se pueda recibir y solicitar información. Esto conduce a la promoción de una administración pública de calidad que esté orientada a la población.

⁸ Decreto Supremo N° 81-2013-PCM, del 10 de julio de 2013.

Conforme a lo analizado por Sinesio López (2001), existe una relación entre el nivel de información ciudadana y de satisfacción con las condiciones de vida, en tanto a mayor nivel de información, será mayor la satisfacción con la ocupación, el ingreso, nivel educativo y vivienda. Por otro lado, a menor nivel de información ciudadana, mayor será el nivel de vulnerabilidad social, lo que se traduce en menores posibilidades de acceder a una profesión, a un ingreso suficiente para la vejez o tener niveles bajos de salud.

En esa misma línea, se plantea la importancia de las políticas de gobierno electrónico como parte de la reforma del Estado (CEPLAN, 2011), tal como sería centralizar la información para hacerla más accesible a la ciudadanía, es decir, tener una plataforma tecnológica única y compartida en el Estado.

Un aspecto también importante es la tendencia y necesidad no solo de desarrollar el uso de las TIC en las instituciones públicas, sino el hecho de desarrollar la gobernanza de interoperabilidad de gobierno electrónico, buscando facilitar la transferencia o intercambio de conocimiento entre países (CEPAL, 2007)

Se destaca entonces lo importante que serán los elementos que faciliten en gran medida la comunicación y acceso a la información en el flujo de procesos entre los ciudadanos o administrados y el Estado. En sí, comprenderá un mayor potencial de los administrados para que ejerciten sus derechos, complementando los mecanismos que tiene el Estado en conjunto para que se concreten sus objetivos.

Para ello serán necesarias acciones concretas que sean acordes a cada realidad, además de políticas públicas suficientes e innovadoras para promover tanto desde la propia organización del Estado, la conducción hacia el uso masivo de las TIC con plataformas sencillas que inviten a los administrados a virtualizar las atenciones que demandan. Del mismo modo, la promoción y educación para que cada vez más ciudadanos puedan acceder al Estado por estos medios, será esencial para el desarrollo de más capacidades en temas de tecnologías.

Estas actividades también comprometen un plan que debe ser elaborado con una perspectiva estratégica en los contextos complejos de estas relaciones plurales, pensando en las direcciones hacia dónde van los actores que intervienen y la forma cómo se vincularán en cada una de sus estructuras (Arellano, 2006). En tal sentido, deberá analizarse con cuidado a los actores en sus contextos y tener presente que promover el uso de las TIC, como una herramienta de gestión estratégica podrá conducir a cambios organizacionales importantes, pues las nociones de gobierno electrónico y modernización del Estado aún permanecen en normativas diversas y si bien existe difusión y ejecución paulatina, aún no han sido incorporadas o incluso comprendidas por el común de los empleados públicos para aplicarlas en sus actividades.

Las reformas en las instituciones públicas tienen muchas veces resultados a mediano o largo plazo, ya sea con el objetivo de hacerlas más eficientes y/o superar ineficacias para proveer los servicios. Además, el componente de la diversidad de información para la toma de decisiones que administra las instituciones del Estado, da también como objetivo hacer dicha información más accesible por el interés de los ciudadanos, debiéndose para ello pasar de una burocracia tradicional a una gerencial (Ayala, 2003), lo cual incluye el reto de cambiar la mentalidad de muchos servidores públicos.

Trautmüller (2013) menciona que las innovaciones son la clave para vincular el gobierno y la sociedad del conocimiento, poniendo énfasis a una perspectiva para gestionar el conocimiento desde las actividades internas de administración pública. Por ello, los esfuerzos innovadores para utilizar las TIC en las instituciones públicas para informar más y mejor a los administrados, facilitando el acceso a sus servicios de una manera sencilla, rápida y transparente, buscarán resultados con beneficios ambiciosos, desde el ahorro por el uso de otros mecanismos de información, mayor cobertura de servicios, incremento de la eficiencia en la ejecución de recursos públicos, mayor participación ciudadana, promoción de la transparencia, acceso a la información pública y gobierno abierto, entre los principales.

Capítulo 3: El organismo público especializado y el área materia del estudio de caso

3.1 Descripción del organismo público especializado y su área de atención de usuarios

El organismo público especializado, en adelante OPE, a la cual pertenece el área del estudio de caso fue creado en 1992 como parte del enfoque de la administración pública orientada a fortalecer la labor que cumple el Estado en el mercado, principalmente en aspectos de competencia, infraestructura de la calidad, protección al consumidor y la protección de la propiedad intelectual. Ya van más de dos décadas de su creación y es una institución reconocida por muchas de sus prácticas y además cuenta con certificaciones en sistemas gestión de la calidad y de seguridad de la información.⁹

El OPE, considerando sus múltiples funciones tuvo hasta el año 2014,¹⁰ quince (15) áreas, entre Direcciones, Comisiones y Servicios, las cuales tienen identificadas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos, todos los trámites que se pueden realizar, ello sumado a la cantidad de normas aplicables por procedimiento y además de procesos operativos de cada área, estados de expedientes de los procedimientos administrativos, entre otros.

⁹ El OPE cuenta con certificaciones en las NTP - ISO 9001-2009 y 27001-2008.

¹⁰ El 11 de julio de 2014 se publicó la Ley 30224, con la cual se creó el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad - Inacal, disponiéndose la transferencia progresiva de determinadas funciones del OPE hacia el Inacal.

Así, se evidencia la gran cantidad de información que administra, la misma que en el mejor de los casos se encuentra recopilada en procedimientos de calidad por áreas con los que cuenta la institución, siendo que en muchos casos relacionados principalmente a las actividades operativas de las áreas, la información puede considerarse dispersa o incluso no capturada en ningún manual o proceso, sino únicamente residen en el conocimiento de los colaboradores como parte de la costumbre de identificar cómo se realizan las actividades comúnmente.

Este OPE, como en otras instituciones públicas, tiene un área especializada de atención de sus administrados, donde se ofrece un servicio de asesoría y orientación respecto de los procedimientos que se pueden iniciar, estados de los mismo y en general la forma de cómo acceder a los distintos servicios que se brindan.

De esta manera, el área de atención de usuarios de la OPE tiene como mandato, misión y visión:

- **Mandato:** Brindar información de los procedimientos y requisitos de todas las áreas del OPE, así como solucionar controversias de consumo.
Diseñar e implementar una política integral de atención al cliente en toda la Institución.
- **Misión:** Promover el respeto a los derechos de los ciudadanos, propiciando el buen funcionamiento del mercado, de la mano de los protagonistas de la economía. Facilitar el acceso oportuno a los servicios del OPE y acercarlos a la ciudadanía.
- **Visión:** Ser los mejores en el servicio de atención de usuarios.

Es en esta área de atención de usuarios donde se desarrolla el estudio del caso, considerando el manejo de información diversa que se tiene, así como

el conocimiento acumulado de manera informal y cómo se podría gestionar el mismo.

El OPE tiene presencia en todo el territorio nacional, a través de 36 oficinas al cierre del año 2014, 4 oficinas locales en la ciudad de Lima, 2 sedes en Lima, la Central y la de Lima Norte, además 26 de oficinas regionales con servicios desconcentrados de distintas áreas, siendo lo común en todas que cuentan siempre con un área de atención de usuarios.

Adicionalmente, el OPE también es parte de una estructura de atención organizada de la Presidencia del Consejo de Ministros, denominada Mejor Atención Ciudadana, conocida como MAC, la cual consiste en centralizar físicamente a varias instituciones públicas para facilitar el acceso a la ciudadanía y realizar trámites de manera directa en un solo lugar, teniendo horarios de atención extendidos e incluso fines de semana. Así, cuenta con 4 oficinas MAC de atención de usuarios a nivel nacional.

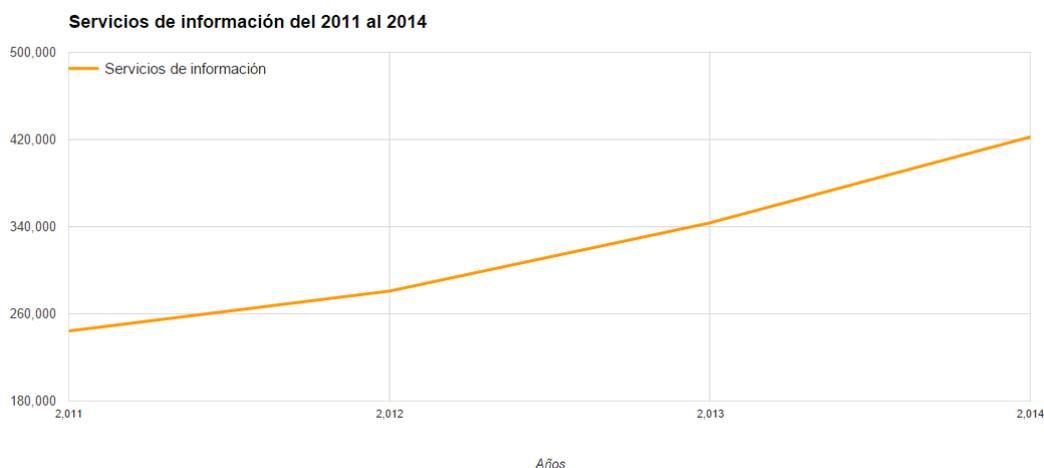
Al ser una institución pública con presencia en todo el territorio nacional, el área de atención de usuarios es similar en sus procesos a nivel nacional, siendo la dinámica la misma, pues son administrados que requieren un servicio, estando identificados como actores en el mercado, cuyo interés principal será ejercer sus derechos, así como conocer sus obligaciones.

La organización del equipo de trabajo está definida con un grupo de asesores especializados que atienden a través los de canales de comunicación previstos (presencial, virtual, telefónico y escrito), debiendo para ello obtener la información necesaria de distintas fuentes para brindar un servicio de calidad.

Las asesorías en el servicio de información son almacenadas en un sistema informático que permite contabilizar e identificar la asesoría brindada, así analizando la evolución únicamente en cantidad de orientaciones brindadas en los últimos años de asesorías brindadas por el área de atención de usuarios a nivel nacional, podemos evidenciar un incremento importante del

servicio que se brinda, el cual equivale una tasa de crecimiento del 20% anual en promedio, ello conforme se puede apreciar en la Figura 3.1.

Figura 3.1: Servicio de Información del 2011 al 2014



Fuente: OPE. Elaboración propia.

La distribución de las asesorías a nivel nacional demuestra que la sede central del área de atención de usuarios concentra en promedio el 56% del servicio brindado en los últimos años, si bien es cierto, todas las demás oficinas han incrementado la cobertura de atenciones, se deberá tener en cuenta que el número total de oficinas también creció de manera importante, siendo que el año 2011 el OPE contaba con 21 oficinas de atención de usuarios a nivel nacional y para el 2012 ya eran un total de 33, más un módulo temporal por época de verano en el balneario de Asia.

Figura 3.2: Distribución de asesorías a nivel nacional



Fuente: OPE. Elaboración propia.

Para el año 2014, la cantidad de oficinas fue de 36. Considerando este incremento de oficinas, conforme se muestra en Figura 3.2, igual se puede notar como la sede central mantiene un alto porcentaje de concentración del servicio de asesorías o información en una sola oficina.

Otro dato importante es identificar la cantidad de colaboradores por oficina a nivel nacional, siendo que en la oficina central de la ciudad de Lima concentra a 26 colaboradores en promedio dedicados de manera exclusiva a estas actividades, mientras que a nivel nacional el promedio son tres colaboradores enfocados en estas actividades.

Al notar el alto porcentaje que implica la sede central, respecto de asesorías y colaboradores en general, frente a la realidad de las demás oficinas, el análisis del estudio del caso se enfocará en la sede central.

3.2 Servicios a los administrados

A fin de comprender más a detalle la naturaleza de los servicios del área de atención de usuarios, es pertinente precisar los procesos que tiene en relación a los principales servicios consultados por los administrados:

A. Servicios de Información

- Brindar información del estado de los expedientes de procedimientos administrativos tramitados en distintas áreas resolutivas de OPE.
- Información general sobre el OPE: horario de atención, oficinas y ubicación.
- Orientación sobre las funciones y asuntos de competencia del OPE.
- Información sobre requisitos y trámites ante las oficinas del OPE.
- Información sobre eventos organizados por el OPE.

B. Servicios de recepción y tramitación de controversias de consumo

- El área de atención de usuarios brinda un servicio gratuito a los consumidores que vean afectados sus derechos como tales. A través de este servicio, se intentan solucionar los problemas entre los proveedores y consumidores, empleando mecanismos alternativos de solución de controversias (mediación y conciliación).
- Alerta a las áreas pertinentes del OPE, para las acciones de supervisión, cualquier hecho observado en el mercado y que puede ser advertido por los usuarios, y que estén afectando o podrían afectar los derechos de los consumidores.

C. Gestión de quejas y reclamos contra el OPE

- El área de atención de usuarios también está a cargo de gestionar los reclamos y quejas que se presentan tanto en el Libro de Reclamaciones cuando el OPE actúa como proveedor y del Libro de Reclamaciones del Estado, estando este último supervisado por el Órgano de Control Institucional y en consecuencia por la Contraloría General de la República. En ambos casos, el área de atención de usuarios gestiona con las áreas reclamadas o quejadas la obtención de una respuesta, para facilitar la misma a los administrados.

D. Medición de la satisfacción del cliente externo

- De manera mensual se realiza el conteo de las encuestas realizadas a los administrados, las cuales son entregadas de acuerdo a una cantidad y horario programado de manera estratégica para obtener resultados que reflejen de más real los procesos de atención en distintos horarios, días y con una muestra relevante de la cantidad de usuarios atendidos. Los resultados debidamente tabulados son informados a todas las áreas.

E. Transparencia y acceso a la información pública

- Una labor importante también realizada por el área de atención de usuarios, está vinculada a la posibilidad de que los administrados puedan acceder de manera directa y sencilla a la información que generan los organismos del gobierno. El proceso de atención de las solicitudes de acceso a la información pública se da en coordinación con las demás áreas, para hacer la entrega de lo requerido a los usuarios por el medio que lo deseen, impresiones, CD o correo electrónico.

3.3 Servicio de información

El servicio de información es el más utilizado por los usuarios que acuden a la OPE a través del área de atención de usuarios, siendo el mecanismo de orientación y asesoría donde se utilizan las bases de datos y otras fuentes de información para satisfacer los requerimientos de los usuarios, brindándoles información accesible, sencilla y confiable.

Se deberá tener en cuenta que los administrados consultan principalmente por procedimientos que de manera exclusiva se realizan únicamente ante el OPE, pues como ya se mencionó, al ser una institución pública, tiene prerrogativas solamente de facultades para determinados temas, muchas veces especializados o muy técnicos que deben ser comunicados de una manera adecuada a los administrados.

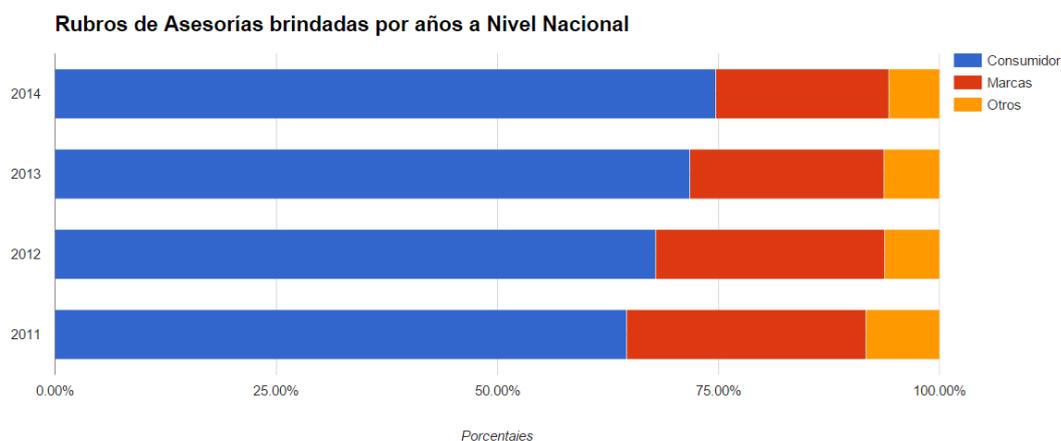
Así, es de interés de la OPE cubrir la atención de la mayor cantidad de usuarios posibles, pues de existir alternativas, implican por lo general costos para los administrados, tales como la contratación de abogados de manera privada, o en el peor de los casos, en caso los administrados no accedan a información valiosa, probablemente no ejercerán de manera efectiva sus derechos.

De esta manera, el área de atención a usuarios ofrece principalmente un servicio de orientación y asesoría a los administrados, para lo cual tiene un procedimiento denominado “Procedimiento de Información”, el cual está certificado con la NTP ISO 9001-2009. En este documento se establece el flujo que deben seguir los colaboradores para brindar información a los usuarios, los plazos, registros y mecanismos de otros; sin embargo, no se precisa la manera cómo obtienen la información los asesores para la entrega. Este procedimiento se incluye como Anexo 1.

De acuerdo a las necesidades de los administrados, se pueden identificar los rubros más consultados, de esta manera se destaca en los últimos años que los temas de protección al consumidor destacan siempre, manteniéndose en un promedio del 70% de las asesorías brindadas, seguido por temas de marcas y otros en general, el detalle está en la Figura 3.3.

Así, la preponderancia de temas de consumidor y su incremento en el tiempo permite destacar la importancia de este asunto para los administrados que contactan a la OPE, lo cual no solo evidencia una necesidad de resolver las controversias de consumo, sino un mayor interés en conocer derechos y obligaciones de los agentes que participan en el mercado como consumidores y proveedores.

Figura 3.3: Rubro de Asesorías brindadas por años a Nivel Nacional



Fuente: OPE. Elaboración propia.

Por otro lado, el tema de marcas reflejaría el crecimiento económico y la orientación del mercado hacia la formalidad por la importancia de proteger y darle valor a las marcas que distinguen a los productos y a los servicios.

3.3.1 Descripción del proceso - Canales de atención

El proceso de atención de usuarios para brindar el servicio de información inicia por requerimiento de los administrados, es decir, siempre hay demanda de los usuarios a través de los distintos canales previstos, siendo que las respuestas pueden utilizar cualquiera de los mecanismos para orientar adecuadamente a los usuarios.

De esta manera, el servicio de información se brinda a través de los siguientes canales de atención:

A. Presencial

- Es el canal de atención que a nivel nacional representa el porcentaje más alto de uso para brindar asesorías a los usuarios, siendo a nivel nacional en los últimos años un promedio de 63.16% respecto del total de asesorías brindadas a nivel nacional. Por otro lado, en lo que respecta al porcentaje únicamente de la sede central en el mismo periodo es del 47.70%.
- Se caracteriza por la necesidad de desplazamiento de los administrados a la oficina de atención de usuarios más cercana a sus ubicaciones.
- Para la sede central el tiempo promedio de espera es de 13 minutos, respecto del año 2014. Este tiempo se contabiliza desde la llegada del usuario a la oficina, hasta el momento que llega a la ventanilla dispuesta para la atención e inicia el diálogo con el asesor. De esta manera, el tiempo de espera para ser atendidos dependerá de la cantidad de usuarios que llegaron antes, existiendo además prioridades en la fila de espera para los casos de adultos mayores,

mujeres embarazadas o personas que en general requieren una asistencia especial por alguna limitación que presenten.

- El tiempo de atención promedio en la sede central es de 6:30 minutos, respecto del año 2014, el tiempo de atención dependerá siempre de la dificultad del caso, la búsqueda información para brindar la orientación, la experiencia del asesor, la comprensión de los usuarios y otros factores.
- La forma de medir la satisfacción del servicio se realiza a través de encuestas.

B. Telefónico

- El canal de atención telefónico en la sede central resulta ser el principal mecanismo de atención de usuarios, representando un porcentaje promedio en los últimos año de 41.67%, con tendencia creciente. En las demás oficinas a nivel nacional es de 26.58%.
- Este mecanismo está compuesto principalmente por las llamadas realizadas por los usuarios a una central de consultas con costo de llamada local para la ciudad de Lima y una central gratuita para los administrados fuera de la provincia de Lima, siendo que todas estas comunicaciones se atienden directamente en la sede central a través de un centro de contacto. En las demás oficinas, también se reciben comunicaciones telefónicas, pero en menor proporción, dado el mecanismo descrito.
- El tiempo de espera de atención para una llamada telefónica será relativo en la medida que desee esperar a encontrar a un asesor libre para contestar.
- El tiempo de atención promedio de este mecanismo es de 3.30 minutos en promedio.
- Actualmente, a través de la supervisión aleatoria de llamadas telefónicas se conoce el nivel de atención del servicio (Protocolo, Manejo de la llamada, etc.); sin embargo, el área de atención de usuarios actualmente no cuenta con indicadores exclusivos de

medición de satisfacción de usuarios externos para este canal de atención.

C. Atenciones virtuales

- El canal virtual de atención en la sede central y a nivel nacional representan el tercer canal utilizado en promedio a nivel nacional. Aunque el porcentaje para la sede central es más elevado, siendo de 16.14% frente al 9.74% del resto de oficinas.
- Las atenciones virtuales se realizan a través del uso de correo electrónico a determinadas cuentas oficiales y por interacciones que inician con el llenado de distintos formularios que se encuentran en la página web del OPE. Estas comunicaciones de los administrados son centralizadas y atendidas por el área de atención de usuarios.
- Considerando la característica del canal de atención, no existe tiempo de espera, sino que el mecanismo se inicia de manera inmediata hasta la remisión de correo o envío de formulario.
- El tiempo previsto para las atenciones virtuales está regulado en el procedimiento de información del área de atención de usuarios, siendo de un día hábil como máximo desde designada la comunicación al asesor responsable.
- Actualmente, a través de la supervisión aleatoria de comunicaciones virtuales conoce el nivel de atención del servicio (plazos, uso de formatos, etc.); sin embargo, el área de atención de usuarios actualmente no cuenta con indicadores exclusivos de medición de satisfacción de usuarios externos para este canal de atención.

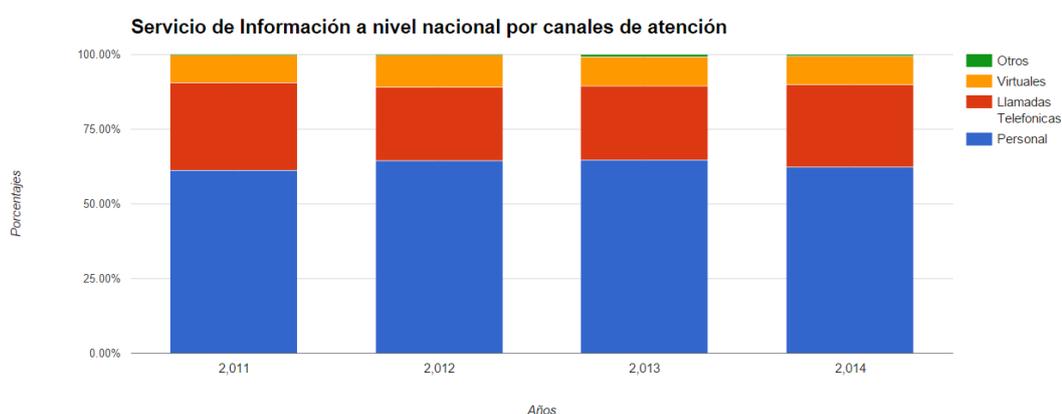
D. Otros

- Los demás canales de atención menos utilizados son el de medio escrito y en menor medida aún por una modalidad de auto-atención donde se tenía una sala con computadoras a disposición de los usuarios para que consulten información directamente en las computadoras. El porcentaje de este medio de atención no es representativo, al no llegar ni al 1%.

- Los escritos que aún son recibidos por la mesa de partes de cada oficina de atención de usuarios a nivel nacional y luego son asignados a los asesores para la atención correspondiente, la cual podría brindarse por medios más inmediatos como una llamada telefónica o correo electrónico de tenerse esa información accesible.
- El plazo de espera implica hacer una fila en la mesa de partes.
- El plazo de atención está contenido en el procedimiento de servicio de información, el cual señala un día hábil desde la recepción por parte del asesor.
- Para estos casos, la labor de supervisión en general podría demostrar desvíos del procedimiento en cuanto al uso de formatos inadecuados. No existe mecanismo directo de encuesta de satisfacción.

El mostrar en forma individualizada los canales de atención y sus principales características permite comprender mejor la demanda de los servicios. A continuación las Figuras 3.4 y 3.5, detallan los canales de atención a nivel nacional y en la sede central.

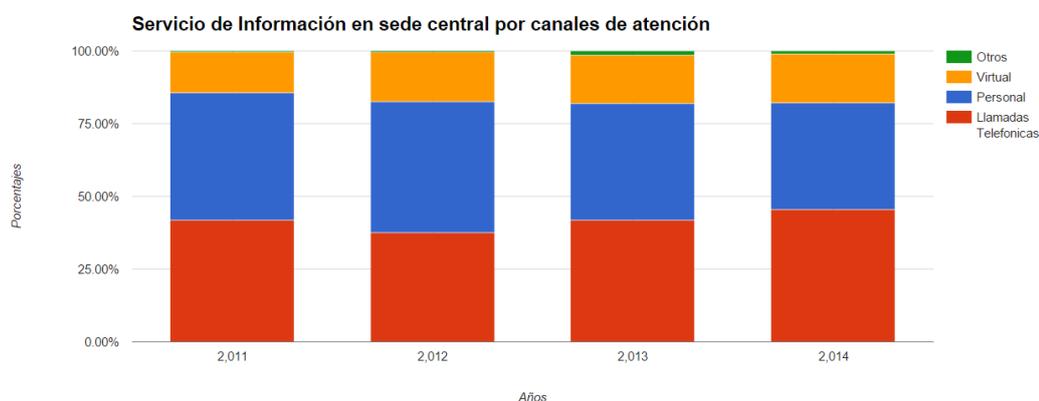
Figura 3.4: Servicio de Información a nivel nacional por canales de atención



Fuente: OPE. Elaboración propia.

A nivel nacional se muestra el canal personal o presencial como el de más alta preferencia. Por su parte, en la sede central, se muestra compartida la preferencia entre los canales telefónico y personal, teniendo también un porcentaje importante de participación el canal virtual en la sede central.

Figura 3.5: Servicio de información en sede central por canales de atención



Fuente: OPE. Elaboración propia

Respecto del proceso de información, éste inicia con el primer contacto a través de cualquiera de los canales establecidos, de esta manera los usuarios dan a conocer sus requerimientos de información.

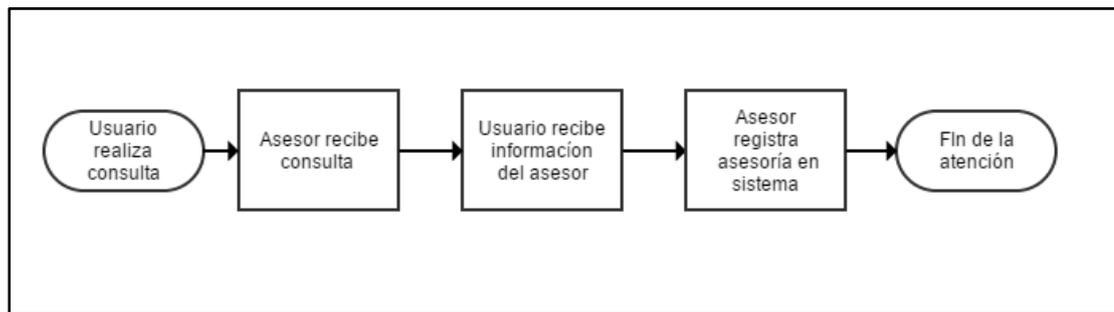
Se identifica la necesidad a través de la interacción de un asesor, quien escuchará o leerá el caso expuesto, revisando la documentación, para interpretar la necesidad del usuario.

Si es necesario se harán preguntas o se requerirá más detalles para que quede clara la consulta y así conocer exactamente qué se requiere hacer.

Analizado el tema, se brinda la información que se ajuste más al caso concreto. Para ello se respetan plazos, así como el uso de plantillas o modelos previstos para dar respuestas uniformes, pero sin que ello implique que se deje de personalizar cada situación particular. La Figura 3.6 muestra el procedimiento simplificado del servicio de información.

El proceso de información culmina con el registro de la asesoría en un sistema, con lo cual se acredita el servicio brindado y el tema consultado. Ello está incluido en los protocolos del área de atención de usuarios que permiten que cada administrado identifique a su asesor, así como el registro respectivo de cada asesoría.

Figura 3.6: Procedimiento simplificado del servicio de información

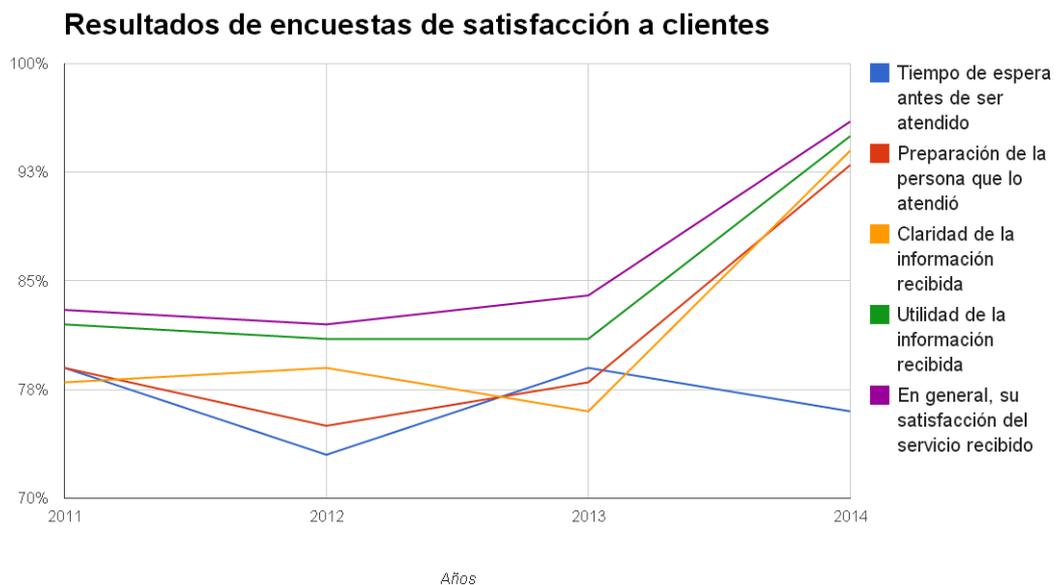


Fuente: OPE. Elaboración propia.

3.4 Calidad de servicio en área de atención de usuarios

Se evidencia en la Figura 3.7 que hay un incremento general en la satisfacción de los clientes externos del área de atención de usuarios entre el período 2011 al 2014.

Figura 3.7: Resultado de las encuestas de satisfacción a clientes



Fuente: OPE. Elaboración propia.

Por ello, el enfoque del procedimiento del servicio de información también es importante en la investigación para evidenciar si existen oportunidades para reducir tiempos de atención u otras mejoras que sean resultado de la gestión del conocimiento en el área.

3.5 Datos e información disponible para análisis

En el área de atención de usuarios analizada, se puede observar que genera gran cantidad de datos e información, tal como se describe en la Tabla 3.1.

Estas fuentes permiten realizar análisis diversos que ayudan a la toma de decisiones, tanto a nivel inmediato de la organización, como a los aspectos macro cómo la orientación de políticas en temas de su competencia. Además, permite orientar esta investigación, pues sirven de base para definir el contexto, medir la situación y evolución del área y evaluar los demás elementos que se relacionan con ésta para brindar los servicios.

Tabla 3.1: Datos que se pueden obtener del OPE

Fuentes de datos	Información que representan	Uso potencial
Registro de visitantes	Cantidad de personas que van al OPE, tiempos de espera y atención.	Cantidad de personas atendidas por asesores. Medir comportamiento de fechas y horarios de mayor demanda.
Registros de asesorías	Muestra qué servicios consultan los usuarios, datos generales de usuarios.	Identifica los más relevantes que son consultados, potencial de desarrollar más capacidades para absolver otros tipos de consultas.
Registros de reclamos	Identifica cuáles son los temas más reclamados y datos generales de usuarios.	Desarrollo de casos para atención más eficiente de manera individual y por intereses colectivos o difusos.
Registros de encuestas y sugerencias	Satisfacción de usuarios externos.	Contrastar el servicio brindado con percepción de lo que se obtiene para orientar servicios de más calidad.

Fuente: OPE. Elaboración propia

Capítulo 4: Metodología para el análisis de la gestión del conocimiento en el área del estudio de caso

4.1 Tipo de investigación y metodología

Se realiza un estudio de caso basado en la recolección de datos y análisis de la información obtenida. Se contará con fuentes de información del mismo OPE, de las observaciones participativas realizadas y los resultados las entrevistas a los asesores y coordinadores del servicio de información.

Partiendo de la actividad de orientación de usuarios que realiza el OPE, el estudio de caso se orienta a no solo conocer el proceso y contexto en el que se realiza, sino a analizar la vinculación de los asesores con las fuentes de donde se obtiene la información con la cual se orienta a los usuarios. Para ello, la metodología es cualitativa con carácter descriptivo, pues también se busca especificar las características de un determinado proceso de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por otro lado, en la medida que se propone una intervención al caso analizado, se destaca el carácter exploratorio de la investigación, pues el estudio de caso abre una alternativa que podrá ser evaluada para otras instituciones y podría ser utilizada como punto de partida para futuras investigaciones.

La recolección de información fue con fuentes primarias de documentos, bases de datos y entrevistas.

Sobre la base de la información recopilada se identificarán, de acuerdo a los conceptos planteados en el marco teórico, qué elementos de la gestión del conocimiento están presentes en el servicio de información del área de

atención de usuarios del OPE y si luego se analizará si es posible gestionar el conocimiento vinculado a los asesores y sus fuentes de información. Para ello, se utilizarán matrices de verificación.

Con la información que se obtenga, se propondrá un modelo conceptual de gestión del conocimiento para el servicio de información del área de atención de usuarios del OPE.

4.2 Elección del caso

El estudio de caso se focaliza en el área de atención de usuarios de un OPE, que tiene competencia en temas de mercado, protección al consumidor, propiedad intelectual y defensa de la competencia que tiene por mandato de ley. Si bien es fácil inferir qué institución es, el trato genérico como OPE permitirá reforzar que el resultado y metodología del estudio podría ser replicable para otros casos. Se precisa además, que se trata de una institución pública reconocida, ello conforme a la herramienta RankinCAD 2013 de medición de nivel de satisfacción de atención al ciudadano en organismos técnicos¹¹, la cual pertenece a la ONG Ciudadanos al Día.

En la referida medición se reconoció al OPE dentro de los cinco primeros organismos públicos especializados que analiza en un estudio de 18 entidades en total, donde se identificaron los mejores resultados de los servicios de atención a los ciudadanos. Del mismo modo, se enumeran en orden de prioridad los principales problemas detectados por los ciudadanos en todas las entidades, entre los que destacan:

1. Lentitud en resolver trámites / gestiones
2. Falta de comprensión de su problema por parte del personal
3. Dificultad para comunicarse telefónicamente o vía internet
4. Colas lentas / largas
5. Información insuficiente, poco clara
6. Falta de conocimiento o preparación del personal

¹¹ Boletín CAD N° 158 - Atención al Ciudadano en Organismos Técnicos 2013 - Anexo 2

Considerando el valor puesto por los ciudadanos en lo que podría resumirse en tiempos de atención e información, se suma que parte de los objetivos estratégicos nacionales de simplificación administrativa del 2013 al 2016¹² son:

1. Promover la incorporación progresiva de las tecnologías de la información y de la comunicación como una estrategia para brindar servicios y trámites de calidad a los ciudadanos y empresas.
2. Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación.

Del mismo modo, el OPE tiene en su Plan Estratégico Institucional 2012-2016, la clara expresión de compromiso orientado a la calidad de la atención de sus servicios, en el siguiente enunciado:

- Atender de manera oportuna, predecible y confiable los servicios, las solicitudes y las denuncias presentadas ante la institución por nuestros usuarios.

De esta manera, se valida que elegir el área de atención de usuarios donde se podrán utilizar tecnologías de la información y comunicación es pertinente para generar ejemplos positivos en las instituciones públicas, que en ocasiones se podría pensar que no tienen suficientes incentivos para hacerlo de manera directa.

Además, otros esfuerzos en entidades públicas vinculados a la gestión del conocimiento, a los cuales se accedieron son en la Contraloría General de la República, con un tipo de repositorio que permitía tener más predictibilidad en sus oficinas a nivel nacional (CGR, 2009) para tener criterios uniformes en la manera cómo emitían documentos dentro de su competencia.

¹² Resolución Ministerial N°048-2013-PCM.

Por otro lado, en la gestión del conocimiento como proceso necesario para incrementar las capacidades de los colaboradores está el ejemplo de la Defensoría del Pueblo, en coordinación con la PUCP para el aprendizaje a través de plataformas virtuales (Segovia, 2013).

4.3 Recursos para la investigación

Conforme a la metodología que se utilizará, existen cuatro recursos que servirán de fuente para la investigación:

A. Documentación

La documentación que se obtendrá directamente del OPE y a recopilarse de fuentes externas que ayuden a la descripción y comprensión del servicio de información. La documentación incluye principalmente normas vinculadas al OPE, el Plan Estratégico Institucional del OPE 2012-2016, Manual de Atención Ciudadana, el Procedimiento del Servicio de Información y el RankinCAD 2013 de atención al ciudadano.

B. Registros de archivo

Los registros recopilados serán también utilizados para la descripción y comprensión del servicio de información brindado por el área de atención de usuarios del OPE. Éstos incluyen detalles de las asesorías brindadas en el servicio de información entre los años 2011 y 2014. Adicionalmente se recopilan los resultados de las encuestas a sus clientes externos durante el mismo periodo y la cantidad de sistemas tecnológicos desarrollados por el OPE.

C. Observaciones participativas

Siendo parte del área de atención de usuarios del OPE, se tuvo acceso y oportunidad para observar y recabar información vinculada a los procesos de atención. Al procurarse un punto de vista

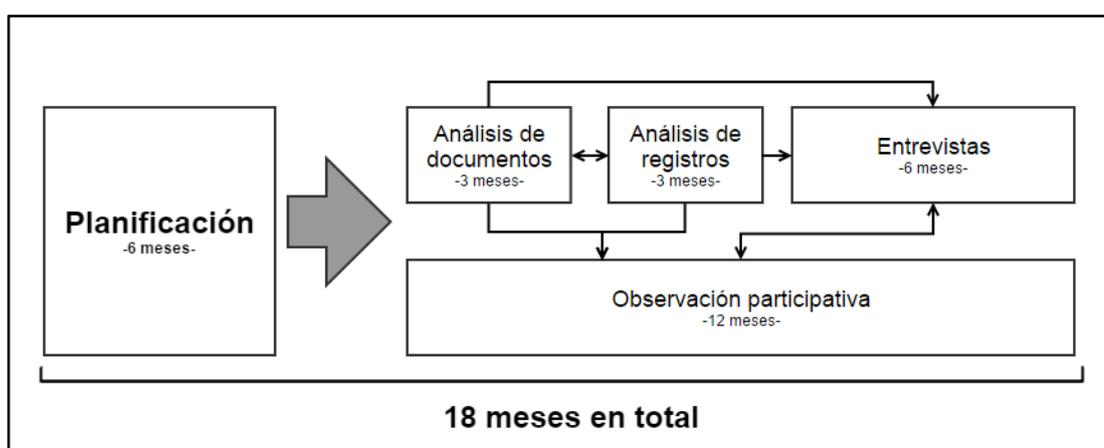
independiente para la investigación, las observaciones realizadas se contrastan con los resultados de las entrevistas realizadas a personal del OPE, ello es fuente principal para identificar los elementos vinculados a la gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios del OPE.

D. Entrevistas

Se harán entrevistas semi-estructuradas a los asesores y a los responsables de la coordinación de los servicios de información. Para ello se aplicarán cuestionarios en las entrevistas con la finalidad de comprender a través de la experiencia de las personas, los elementos vinculados a la gestión del conocimiento en el servicio de información y así conocer las necesidades que surjan para este tema que podrían abordarse desde el modelo de gestión de conocimiento que se propone.

Para lo antes señalado, se precisa que la planificación referida a los recursos de la investigación se realiza en seis meses y en doce meses se ejecutan cada uno de ellos, estando cada recurso interrelacionado para facilitar la comprensión del servicio investigado. La Figura 4.1 muestra las etapas y cómo se vincula cada recurso al no tratarse de un proceso rígido.

Figura 4.1: Recursos de la Investigación



Elaboración propia

4.4 Cuestionarios

La finalidad de los cuestionarios es obtener información de los colaboradores y sus coordinadores, para conocer a través de entrevistas, cuál es la dinámica que existe en el servicio de información, las fuentes que utilizan sus asesores. En el análisis que se realizará, se identificará con un enfoque de gestión del conocimiento cuáles son los elementos que están presentes y las necesidades.

Las preguntas del cuestionario se realizan en base a observaciones participativas, análisis de los documentos y registros del área de atención de usuarios.

En la Tabla 4.1 se muestra un ejemplo de cómo se aplican los cuestionarios semi-estructurados, destacando las preguntas abiertas para conocer la experiencia en el servicio de información e interacción con las fuentes de consulta, con los usuarios y canales de atención, todo desde de un punto de visto de gestión del conocimiento.

Tabla 4.1: Modelo de cuestionario

Cuestionario para entrevistas a coordinadores / asesores del servicio de información		
N°	Preguntas Abiertas	Respuestas
1		
2		
...		
36		

Elaboración propia

4.5 Matrices y Diagramas

Tanto para la recolección de datos como para el análisis de éstos es pertinente aplicar matrices y diagramas que permitan identificar el máximo de elementos relevantes a la gestión del conocimiento que estén vinculados al servicio de información.

A continuación, en la Tabla 4.2 se presenta el formato utilizado de observación participativa, para lo cual se evitó cualquier tipo de influencia no objetiva para registrar y calificar el resultado observado.

Tabla 4.2: Matriz de observación participativa

Formato de observación de prestación del servicio de información brindado por el área de atención de usuarios							
Fecha		Hora		Ubicación		Código	
Episodio							
Situación del asesor							
Posible explicación							
Explicación alternativa							
Conclusión							

Elaboración propia

De las observaciones realizadas se presenta la siguiente matriz (Tabla 4.3) que tiene por finalidad identificar y analizar cuáles son las alternativas de los usuarios para obtener la información o asesoría que brinda el OPE.

Tabla 4.3: Matriz de alternativas al servicio de información

Alternativas al servicio de información brindado por el área de atención de usuarios				
Alternativas	Condiciones del servicio	Ventajas para el usuario	Desventajas para el usuario	Incentivos para el proveedor

Elaboración propia

Del mismo modo, es pertinente identificar qué tipo de conocimiento es el más utilizado según las fuentes de consulta más utilizadas para obtener las respuestas. Para ello se la matriz de la Tabla 4.4 de tipo de conocimiento y fuente de información deberá ser analizada.

Tabla 4.4: Tipo de conocimiento por fuente de consulta

Tipos de conocimiento en el OPE				
Fuente de información & Tipo de conocimiento				
Explícito				
Tácito				

Fuentes: Nonaka y Takeuchi (1995) y Mejía (2012). Elaboración propia.

Capítulo 5: Análisis para un modelo de gestión del conocimiento en el estudio de caso

5.1 Análisis de las entrevistas

Como resultado de las entrevistas, se evidenciaron aspectos relevantes desde el punto de vista de los coordinadores y asesores. Las preguntas generales del cuestionario se muestran en el Anexo 3. A continuación se presentan los resultados de los análisis realizados:

5.1.1 El asesor en su puesto de trabajo

Las entrevistas realizadas han permitido observar en primera instancia el nivel de compromiso con su trabajo, que está ligado al servicio que ofrecen a la comunidad, refiriendo que son orientaciones que no buscan ser adelantos de opinión, sino información valiosa para los usuarios.

La totalidad del universo elegido para la investigación percibe que, mediante su labor, están aportando conocimiento e información a los usuarios, quienes a su vez van adquiriendo cierto nivel de autonomía en su capacidad de acción y decisión frente al uso de determinado servicio o producto.

En ese sentido, los asesores valoran principalmente su puesto de trabajo por la sensación de satisfacción que muestra el usuario por la asesoría recibida.

En una situación opuesta, los entrevistados perciben que la posibilidad de fallar al momento de brindar información puede significar un incidente grave que puede perjudicar al usuario, afirmando que el margen de error involuntario es posible, por lo que deben minimizar su impacto con la información de las diversas fuentes que tienen a disposición.

5.1.2 El servicio de Información

Como se mencionó líneas arriba, los entrevistados perciben que los usuarios se sienten satisfechos con la información que se les brinda en el área de atención de usuarios del OPE. El servicio que ofrecen es considerado de calidad debido al éxito y el reconocimiento recibido en los últimos años.

Por otra parte, los asesores consideran que los usuarios aportan información importante al momento de hacer sus consultas. Podemos encontrar comentarios que señalan la importancia de las preguntas realizadas por los usuarios pues estas permiten una mejor orientación y la identificación de “respuestas predeterminadas”. En todo caso, cabe mencionar que parte importante de la tarea del asesor es hacer preguntas adecuadas a los usuarios y consultar las veces que necesite aclarar detalles de la información relacionada con la asesoría. Este flujo de información entre el usuario y los colaboradores es relevante para la investigación y sus resultados.

5.1.3 Fuentes de consulta de los asesores para brindar el servicio de información

Las fuentes de consulta para los asesores son claramente identificadas por parte de ellos. Consideran que cuentan con los insumos necesarios que les permiten dar asesoría, pero se ha podido detectar que su uso y/o consulta genera una problemática que debe ser atendida y que se orienta al manejo adecuado de información vasta y diversa en un tiempo limitado de atención.

En ese sentido, se puede apreciar que el asesor desea tener un mayor dominio o experticia en el uso de las fuentes e incluso, ser capacitado para acceder a información confiable. Si bien reciben preparación en otros temas ligados a la atención, conocimientos técnicos y además conocen los insumos a nivel de información, la falta o carencia de una herramienta única y especializada en la búsqueda de información hace su tarea más difícil, pues las fuentes de consulta se encuentran dispersas.

De ello se deduce que el interés mayoritario por recibir capacitación en la búsqueda de información tiene que ver con el objetivo de organizar de mejor manera la información y así reducir el nivel de ansiedad de su actuación como asesores. Por ello, podemos afirmar que los asesores aprecian la sobre todo la experiencia en el campo, ya que más allá de aprender o memorizar determinado tipo de información, lo fundamental es contar con el criterio adecuado para abordarla de manera confiable, rápida y directa.

5.1.4 Fuentes de Primer Orden

Es importante mencionar que la frecuencia de consultas que los asesores hacen para dar respuesta a los usuarios, se da en un intervalo de tres a cuatro veces diariamente. Este número revela la importancia de gestionar la información de una mejor manera para así asegurar que las consultas siempre obtengan una respuesta correcta y a tiempo.

Ante la pregunta sobre las fuentes más utilizadas para hallar información, encontramos a los compañeros de trabajo en primer término, luego, las bases de datos en segundo lugar y finalmente los documentos, que albergan normas y procedimientos, en tercer puesto. Estos resultados nos permiten observar que la fuente más confiable para un asesor es otra persona con mayor experiencia y en ese sentido se puede inferir que la duda no se esclarece necesariamente con la revisión de contenido, sino en cuanto a la capacidad de disponer de un criterio adecuado dado por la práctica.

Las consultas que comúnmente se realiza a compañeros o a coordinadores tienen que ver entonces con los criterios a utilizar en determinados casos. Para ello, como ya se mencionó, la experiencia es vital, junto al conocimiento de las normas, procedimientos y resoluciones de áreas funcionales del OPE. Es así que el principal beneficio obtenido al consultar a compañeros o coordinadores, es asegurar la efectividad y rapidez en la respuesta.

La mayor limitación surgida en la consulta hecha a compañeros radica en la falta de disponibilidad de tiempo de estos últimos. Esto se suma a la timidez o reserva de algunos asesores que alguna vez se quedaron con una duda antes de consultar con alguien que dominaba el tema en cuestión, lo cual pudo complementar la asesoría brindada.

En cuanto al uso de las bases de datos, ésta permite al asesor consultar los estados de los expedientes así como contar con información general de procedimientos de áreas y además consultar los criterios resolutivos (jurisprudencia). Todos estos datos son importantes a la hora de resolver consultas, siendo el beneficio principal la obtención de información directa.

Según comentan los entrevistados, la dificultad de consultar las bases de datos es que la información que se encuentra es básica y en algunas ocasiones carece de precisión o está desactualizada.

Finalmente, los criterios resolutivos no se encuentran suficientemente organizados.

Por otro lado, al consultar con los asesores acerca del uso de documentos, como normas y procedimientos para sus asesorías, éstos manifestaron que la información extraída de esta fuente brinda detalles para la interpretación de casos y datos exactos de plazos y costos.

De igual modo, también se destaca esta fuente por dar información de la competencia del OPE. Los beneficios que obtienen de la consulta de estos documentos radican en que brinda conocimientos adicionales con los cuales los asesores pueden ofrecer una mejor respuesta para el usuario.

El aspecto negativo de la consulta de documentos radica en la rapidez del asesor para absolver consultas. La revisión del material que se encuentra en los documentos puede hacerlo disponer de una mayor cantidad de tiempo.

Por otra parte, de la misma manera que en la consulta de otras fuentes, se podrían generar dudas acerca de la vigencia de la información obtenida.

5.1.5 Fuentes de Segundo Orden

Otras fuentes de información con las que el asesor puede formarse una idea más clara acerca de una consulta son, en orden de preferencia, las alertas informativas, los boletines y artículos y los colaboradores de otras áreas.

Estas fuentes mencionadas quedan en un segundo nivel de selección de consulta y; sin embargo, dotan de información relevante para dar una respuesta certera a los usuarios.

Las alertas informativas brindan a los asesores información relacionada a las acciones que se deben realizar ante incidentes coyunturales sensibles así como los criterios para uniformizar respuestas comunes y actividades en campañas en general. Es la primera fuente de segundo orden en ser consultada debido a los atributos antes mencionados pues se acerca al uso de criterios resolutivos, lo que también permite resolver consultas de manera rápida.

El principal beneficio de consultar las alertas se encuentra en que la información está debidamente actualizada y puede ser revisada a través del correo. Su importancia para esta investigación se relaciona con el uso, por parte del asesor, de una plataforma virtual de consulta. Los asesores encuentran en las alertas informativas una herramienta potente para acceder a la información relevante en la oportunidad que necesita.

Por otra parte, su principal desventaja radica en que las alertas solo son accesibles para el asesor que se encuentra presente en el momento de su envío a través del correo electrónico. Esta situación crea la necesidad adicional de reenviar la información por correo o de imprimir los documentos.

Los boletines y artículos también poseen importancia para el asesor en cuanto a su potencial para aclarar dudas, conocer criterios actuales y acceder a referencias de normas. Sus beneficios inherentes se complementan con su practicidad a la hora de dar respuestas a consultas comunes de los usuarios. Poseen además referencias normativas y resolutivas y, finalmente, su fácil lectura permite acceder a la información de manera sencilla.

Las dificultades encontradas en este tipo de fuente es que al ser un documento digital o impreso requiere de tiempo para su ubicación y revisión. El tema de su aplicación para las asesorías depende también de saber si se trata de documentos actualizados.

Finalmente, los colaboradores de otras áreas son una fuente útil de consulta, pues brindan información exacta, precisa y actualizada. Permiten a los asesores aclarar criterios resolutivos así como conseguir a través de estos, información de trámites administrativos. En todo caso, la posibilidad de resolver consultas con esta fuente es relativa pues depende de la disponibilidad de tiempo de los colaboradores de otras áreas.

5.1.6 Medios de comunicación para la consulta de los usuarios

Los asesores y usuarios disponen de tres medios de comunicación para la resolución de consultas. El primero de ellos, y que cuenta además con la preferencia de los asesores como medio de interacción, es la comunicación presencial. Además, también cuentan con la comunicación a través de vía telefónica y de correo electrónico, precisando que para el envío de correos que implican asesorías, es una práctica común llamar a los usuarios para aclarar la información que les será remitida por correo electrónico.

Del mismo modo señala que la ventaja del correo electrónico está en la posibilidad de dar sustento adecuado e incluso remitir la información como documentos adjuntos. En el caso del uso de la línea telefónica, la ventaja

está en la posibilidad de dar una respuesta inmediata a los requerimientos del usuario. La preferencia de la atención presencial es notable por el trato directo de los requerimientos de los usuarios de forma clara y por asegurar con mayor rapidez la comprensión de la asesoría brindada, situación que se complica en el uso de los otros dos medios.

La obtención de información por parte del asesor es, en cualquiera de las tres modalidades, la misma; con leves diferencias en la rapidez de actuación por parte del asesor. Sin embargo, podemos apreciar potencial para obtener información para el uso de los tres canales, a través de una plataforma virtual interactiva, donde se unifique el conocimiento y el asesor pueda orientar al usuario teniendo como base la información que obtendrá de ella.

Eventualmente, el usuario se beneficiará de manera directa de las propiedades del sistema de información y el asesor encontrará como mayor ventaja la adecuada administración de la gran cantidad de información que está disponible.

En atención al análisis realizado, el OPE se muestra como una organización comprometida con brindar información adecuada a sus usuarios. Por ello, muestran distintos esfuerzos para contar con información actualizada.

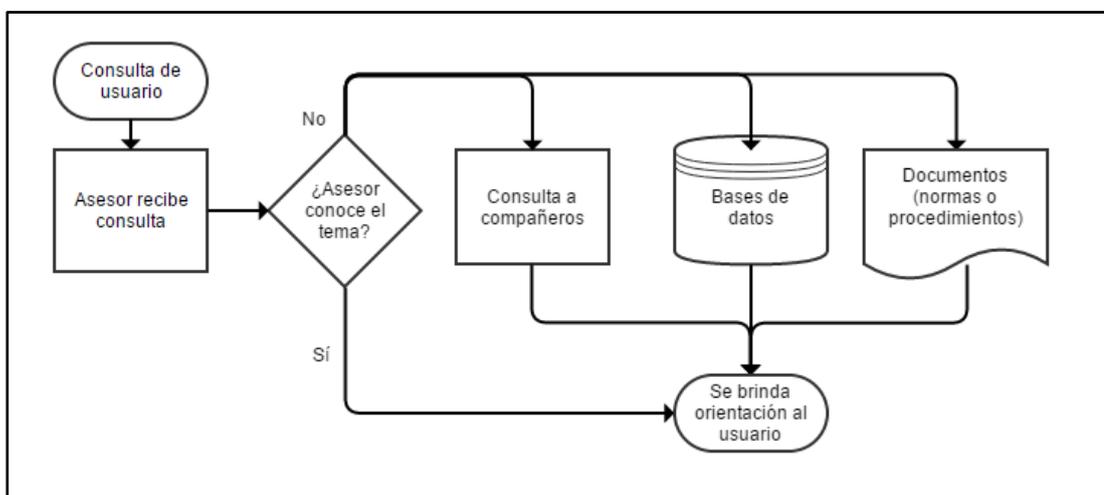
Existe además flexibilidad de los asesores para manejar distintas fuentes de información, incluso utilizando tecnologías con sistemas informáticos y almacenamiento de información en la “nube” y el uso progresivo de sus funcionalidades y beneficios; sin embargo, se muestra como más confiable la comunicación directa con otros colaboradores, ello basado en la experiencia y la forma como está dispuesta la demás información.

5.2 Conocimiento en el área de atención de usuarios

En la Figura 5.1 se muestra la forma como se vinculan los asesores con las fuentes para brindar el servicio de información, donde se visualizan únicamente las fuentes principales que se utilizan los asesores.

Al respecto se precisa que la primera fuente siempre será el conocimiento del mismo asesor, pero en caso no pueda brindar la asesoría directamente, deberá acudir a alguna de las fuentes de consulta identificadas.

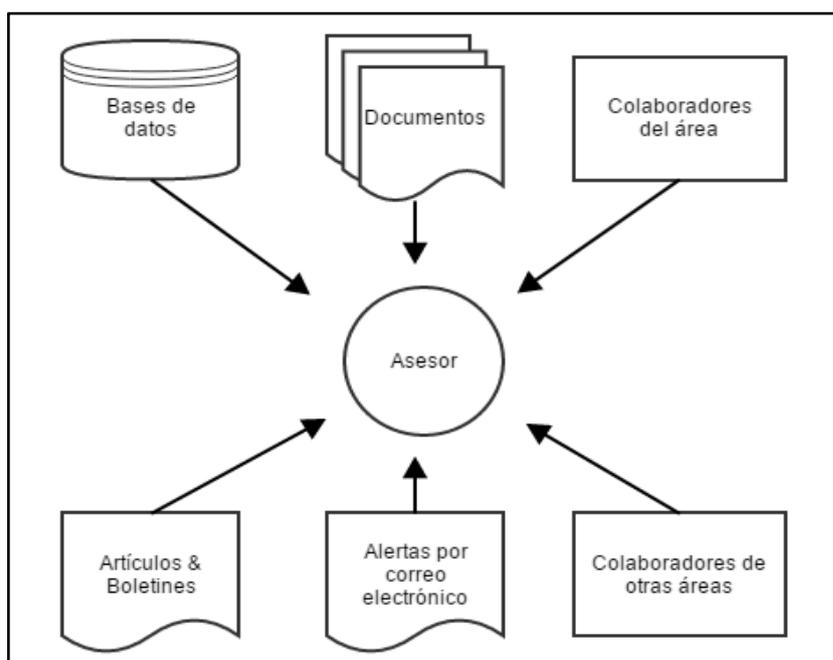
Figura 5.1: Flujo de servicio de información y consulta de fuentes



Fuente: OPE. Elaboración propia.

Siguiendo la precisión en lo que respecta a las fuentes, se identifican en la Figura 5.2 las fuentes que utilizan los asesores para obtener información para brindar una asesoría adecuada.

Figura 5.2: Fuentes de consulta para los asesores del servicio de información



Fuente: OPE. Elaboración propia.

Analizando entonces el flujo de consulta de fuentes de información, se aprecia la oportunidad de utilizar la gestión del conocimiento como una herramienta que cumpla entre otras, la posibilidad de agrupar, ordenar y dar accesibilidad a las distintas fuentes, todo ello con la finalidad de crear conocimiento, ello según la forma de conversión que se utilice.

Producto del análisis realizado, se muestran en la Tabla 5.1 los tipos de conocimiento que se encuentran en el OPE y se considerarán sus potenciales, así como de los actores, usuarios y asesores, para plantear la manera de cómo convertir el conocimiento para la creación adecuada del mismo.

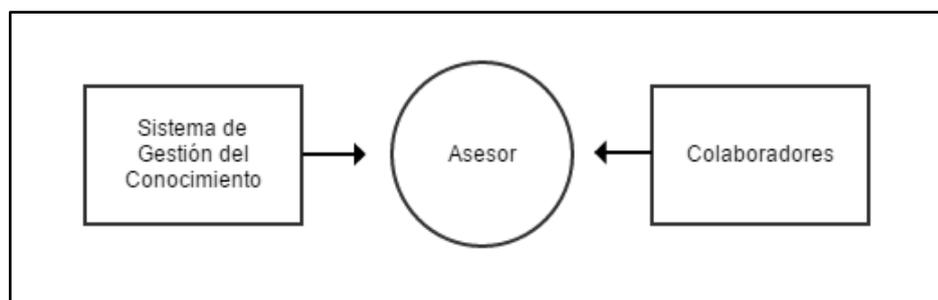
Tabla 5.1: Tipos de conocimiento en el servicio de información del área de atención de usuarios del OPE

Tipos de conocimiento en el OPE				
Fuente de información & Tipo de conocimiento	Personas	Documentos	Bases de datos	Boletines y Artículos
Explícito	-	+	+	+
Tácito	+	-	-	-

Fuentes: Nonaka y Takeuchi (1995) y Mejía (2012). Elaboración propia.

En la Figura 5.3 se muestran las fuentes que se mantendrían luego de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

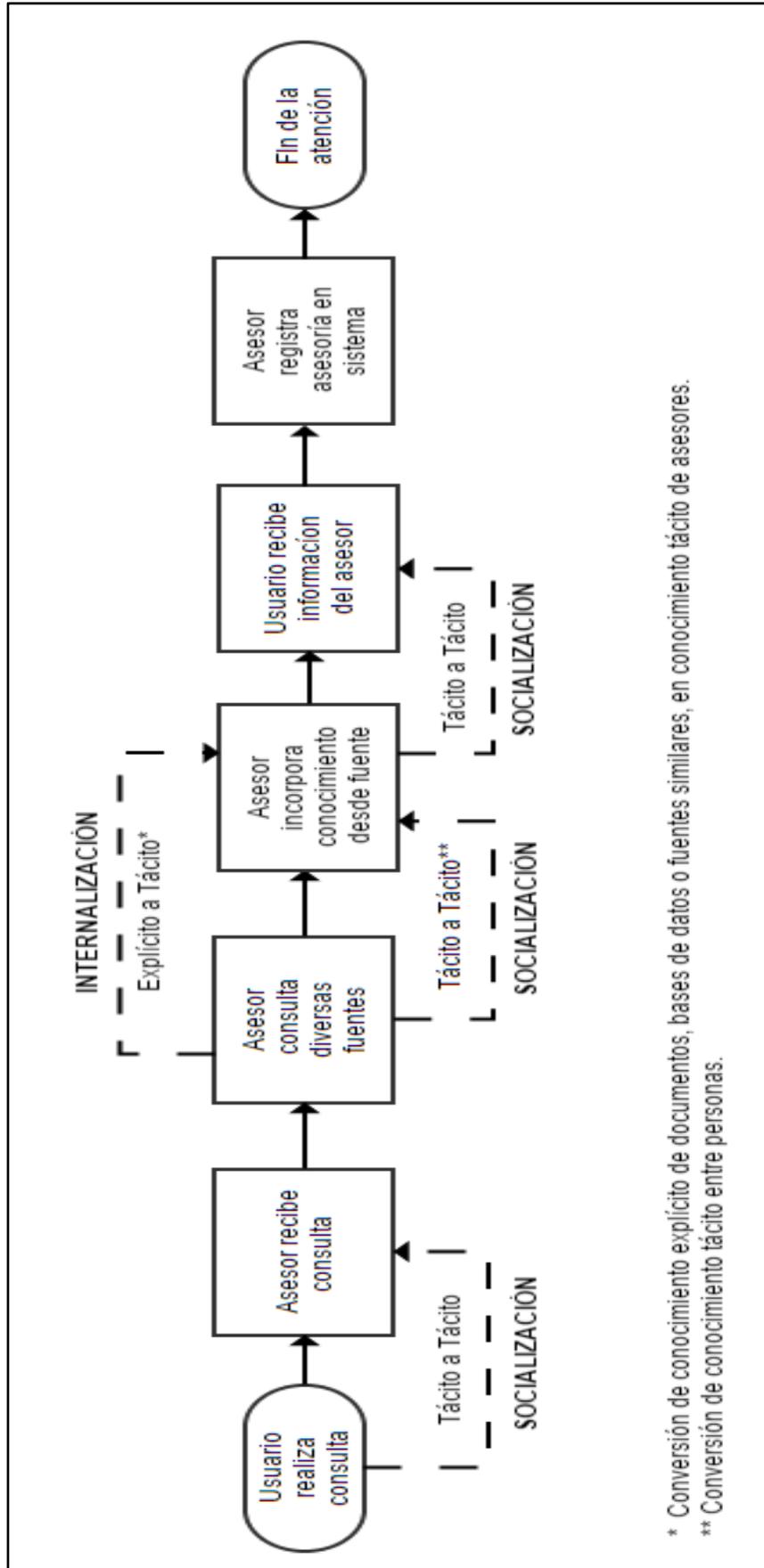
Figura 5.3: Fuentes de consulta basadas en modelo de gestión del conocimiento



Elaboración propia

La Figura 5.4 muestra la conversión de conocimiento en el servicio elegido.

Figura 5.4: Conversión de conocimiento en el servicio de información



Se aprecia que, sin el modelo propuesto, la conversión de conocimiento detectada muestra como en una etapa preliminar los usuarios socializan el conocimiento con los asesores para exponer sus consultas. Luego, entre los asesores también socializan para obtener la respuesta que requieren o con menor frecuencia obtienen el conocimiento a través de la internalización con fuentes documentales o sistemas. Finalmente, es a través de la socialización nuevamente con los usuarios que se les transfiere el conocimiento. Estas conversiones son las que ofrecen el potencial para proponer el modelo gestión del conocimiento.

5.3 Evaluación de alternativas

Primero se evalúan las alternativas que tienen los usuarios para obtener la información que brinda el OPE. Así, en base a la observación participativa, se evidencia que las condiciones y ventajas del servicio brindado por el OPE es el más adecuado para que los usuarios obtengan la información que requieren.

Tabla 5.2: Alternativas al servicio de información brindado por el área de atención de usuarios

Alternativas	Condiciones del servicio	Ventajas para el usuario	Desventajas para el usuario	Incentivos para el proveedor de información
Servicio de información del OPE	Gratuito y detallado de acuerdo a su competencia.	Atención a todos los administrados.	No incluye patrocinio del caso.	Mayor cobertura del servicio público.
Abogados particulares	Usuarios deben buscar sus propios asesores.	Se patrocina directamente el caso.	Costos.	Mantener sus clientes.
Revisión directa de normas	Normas legales con el contenido aplicable a los casos que se presentan.	Información confiable.	Comprensión técnico legal limitada.	No aplica
Información en medios de comunicación	Información de interés puede ser presentada de manera ocasional.	Amplía conocimientos generales.	No siempre tratarán casos que uno requiere con la profundidad necesaria.	Mayor cantidad de clientes.
Otras organizaciones	Asesorías brindadas por otras organizaciones, tales como asociaciones de consumidores.	Servicio especializado.	Solo para algunos usuarios del OPE. Puede implicar costos.	Detectar más oportunidades para brindar servicios.

Elaboración propia

A continuación y con la finalidad de integrar adecuadamente el conocimiento en el servicio de información, se evalúan en la Tabla 5.3, las alternativas que podrían ser aplicadas de manera independiente en el área de atención de usuarios para mejorar las condiciones del servicio. Así, en función de las características de los asesores, las funciones que realizan y las necesidades identificadas, se concluye que el sistema (modelo conceptual) de gestión del conocimiento es la mejor opción, pues las otras alternativas no cubren adecuadamente la necesidad planteada para gestionar el conocimiento.

Tabla 5.3: Análisis de propuestas ante problema detectado en área de atención de usuarios

N°	Alternativas	Objetivos	Desventajas observadas
1	Sistema de gestión del conocimiento	Herramienta que permita capturar el conocimiento tácito de colaboradores, organizando la información actualizada en distintos formatos y con un sistema colaborativo en tiempo real que permite identificar nuevas necesidades. Todo ello con un solo motor de búsqueda.	Costos y tiempos por desarrollo de sistema y adaptación de colaboradores a nueva herramientas colaborativa.
2	Manuales divididos por temas	Elaboración y distribución de documentos con información dividida por temas de consulta frecuente y que estén a disposición de los asesores.	Los manuales podrían resultar en ser soportes rígidos para ser actualizados de manera constante.
3	Equipos de trabajo	Generar espacios de investigación de temas relevantes para compartirlos entre los demás colaboradores (asesores)	Los conocimientos adquiridos se deberían documentar, lo cual genera la dificultad para incorporar adecuadamente los conocimientos para los demás colaboradores, además de mantenerlos actualizados.
4	Videos para capacitar temas recurrentes	Brindar información sencilla y didáctica sobre temas de interés	Información podría ser limitada, considerando cuáles serían las oportunidades de difusión.
5	Talleres iniciales de inducción	Al momento de incorporar colaboradores al área, se darán talleres con colaboradores de más experiencia sobre los temas de consulta más frecuentes.	Al ser de inducción únicamente se dan al inicio de las labores en el área.
6	Carpetas en red con información por temas	Agrupar la información de asesorías en carpetas digitales de acceso de todos los asesores.	La información agrupada sin ser sistematizada no permite su fácil ubicación y actualización.
7	Cursos presenciales y virtuales	Capacitación continua al personal	La rotación del personal dificulta garantizar que el conocimiento adquirido sirva a los demás colaboradores del área en el tiempo.

Elaboración propia

Capítulo 6: Propuesta de un modelo conceptual para la gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado

En este capítulo se presenta el modelo de gestión del conocimiento que se propone para el servicio de información que se brinda en el área de atención de usuarios del OPE.

6.1 Bases del modelo de gestión

El modelo de gestión propuesto se basa en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), enfocados en su dimensión epistemológica para plantear conversiones entre el conocimiento tácito y explícito, a través de un sistema informático.

Para que ello sea posible se presenta la propuesta basada en las cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación.

6.1.1 Socialización

La socialización se presenta al compartir conocimiento tácito por parte de los asesores hacia los usuarios. Es decir, en el modelo propuesto está presente en la entrega de información, en la medida que los asesores tendrán incorporados conocimientos que serán transferidos a los usuarios, así se realiza la conversión de dicho conocimiento en beneficio de los usuarios. Adicionalmente, se mantiene este tipo de conversión en la etapa que el asesor consulta a otro colaborador para obtener información para brindar la asesoría.

En el modelo propuesto se deja de lado la socialización como conversión de conocimiento tácito que describía el proceso inicial entre el usuario y el asesor, pues de esa manera no se creaba nuevo conocimiento útil para todos los asesores, ante las demás consultas similares que podrían recibirse.

6.1.2 Externalización

La conversión del conocimiento tácito en explícito se presenta en el modelo propuesto, en el momento que el conocimiento tácito de los asesores (que es producto de la identificación del perfil de un usuario basado en la experiencia y la consulta recibida) se ingresa al sistema informático para caracterizar la necesidad o requerimiento del usuario, convirtiéndose en conocimiento explícito con alto valor.

Con ello, el área de atención de usuarios, no solo podrá medir la incidencia de consultas por temas definidos cuando registraba las asesorías, sino que gracias al nuevo registro basado en el análisis que realiza el asesor por su experiencia en atención de usuarios, se obtendrá el insumo para procesar y obtener la respuesta más adecuada al caso que recibe. Ello también implica integrar o reemplazar el sistema informático con el que operaba el área de atención de usuarios para el registro de asesorías, con el sistema propuesto.

6.1.3 Internalización

Para la conversión del conocimiento explícito en tácito, se considera todo el conocimiento explícito que estará integrado en el sistema informático, el cual será convertido en conocimiento tácito, en cada interacción que los asesores consulten el sistema, pues encontrarán resultados de distintas fuentes de información, sean documentos (normas y procedimientos), artículos, criterios resolutiveos basados en resoluciones, entre otros.

La diferencia principal con la internalización que se tiene sin el modelo propuesto, es el nuevo valor que genera el sistema para agrupar de manera ordenada y accesible las fuentes de conocimiento.

Además, se abre la oportunidad para que en base al mismo sistema, se genere conocimiento tácito para otros colaboradores que consulten el sistema en cualquier momento, sin la necesidad de brindar una asesoría.

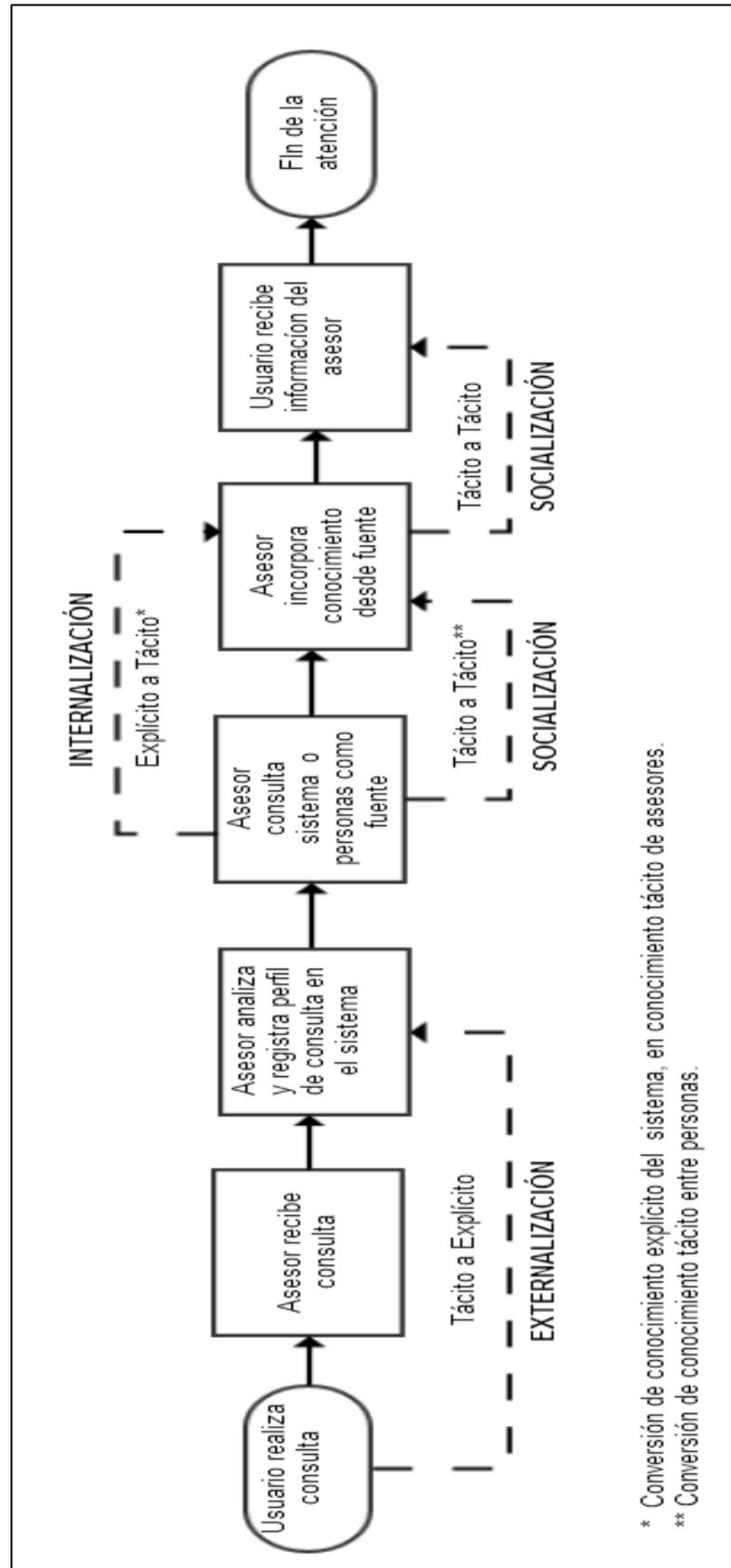
6.1.4 Combinación

La conversión de conocimiento explícito a explícito más complejo se muestra en el modelo propuesto en la oportunidad que el conocimiento explícito de distintas fuentes se integra al sistema informático, a través del análisis de los colaboradores con más experiencia, no sólo del área de atención de usuarios, sino con responsables de las distintas áreas que poseen información valiosa, para que el sistema cuente con información actualizada y con todos los documentos que puedan estar ubicados en otras áreas.

Adicionalmente, se evidencia que la combinación para generar conocimiento explícito será útil tanto para el servicio de información y para que los colaboradores de manera individual o por los equipos de trabajo colaborativo de distintas áreas, que basados en el contenido del sistema, preparen artículos, informes especializados, boletines o nuevos productos que serán posibles de obtener dada la forma cómo se categorizará, agrupará, ordenará y procesará el conocimiento desde distintas fuentes.

Tomando en cuenta lo señalado, en la Figura N° 6.1 se muestra el procedimiento de información, considerando la aplicación del modelo de gestión del conocimiento propuesto que identifica todas las formas de conversión. Además, queda claro que el modelo propuesto considera las etapas de creación o descubrimiento de conocimiento, su captura; y, la forma de compartirlo para garantizar su transferencia y su aplicación para obtener sus beneficios, tal como se indicó en el marco teórico.

Figura 6.1: Conversión de conocimiento en el servicio de información con modelo de gestión en el área de atención a usuarios



Elaboración propia

6.2 Funcionalidades generales del sistema de gestión del conocimiento

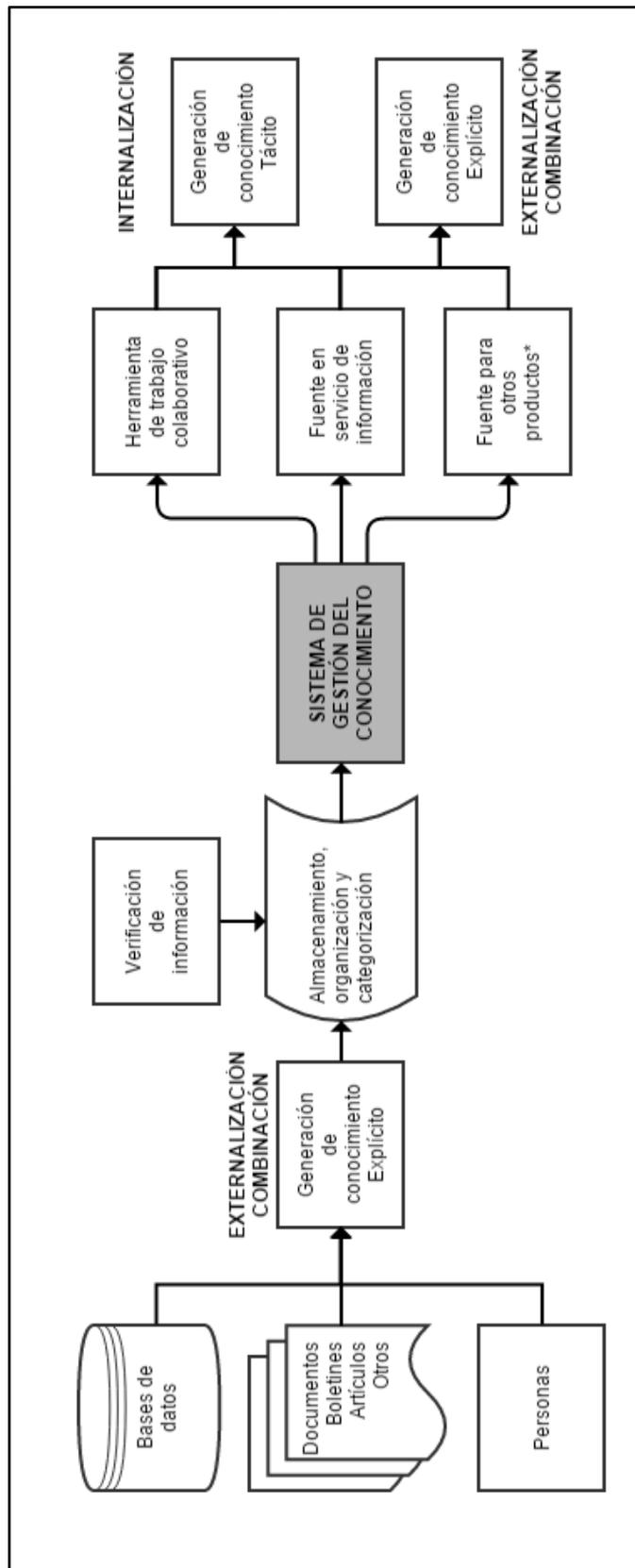
El sistema informático que se presenta es el resultado técnico necesario para aplicar el modelo propuesto de gestión del conocimiento. Éste tendrá diversas funcionalidades que abarcan al procedimiento de servicio de información. La Figura 6.2 muestra cómo funcionará el sistema.

Lo que principalmente se destaca del sistema es la oportunidad de convertir el conocimiento tácito de los asesores para identificar y caracterizar la consulta de los usuarios, el cual es convertido en conocimiento explícito que es ingresado y administrado en el sistema. Esta posibilidad permite identificar en la asesoría el motivo de la consulta, las cuestiones controvertidas, la información que solicita el usuario, la posible infracción cometida en caso se estén denunciando hechos, etc. Ello da valor agregado, pues el perfil de consulta puede ser analizado desde la base de datos que genere el sistema para obtener la respuesta más adecuada teniendo en cuenta todas las fuentes y formatos disponibles.

Un ejemplo de cómo utilizar esta funcionalidad permitirá una mejor comprensión. Una usuaria se presenta en una plataforma de atención para precisar que habría sido víctima de discriminación hace 3 años por parte de una empresa de transporte aéreo, quienes le habrían negado el servicio por cargar un arma, y luego de reclamar no obtuvo respuesta satisfactoria, expresando su malestar por el servicio que no se le brindó. El asesor que reciba dicho caso, luego de escuchar a la usuaria y realizar las consultas relevantes tendría que ingresar en el sistema la siguiente información: discriminación, trato diferenciado (justificado) y prescripción.

El resultado que se obtendría serían: boletines, artículos, resoluciones que contengan dicha información, así como las referencias normativas aplicables, el asesor además podría visualizar comentarios de los otros colaboradores, noticias del OPE, etc.

Figura 6.2: Sistema de Gestión de Conocimiento propuesto



* Los otros productos pueden estar vinculados a la elaboración de informes, boletines, artículos, etc.

Elaboración propia

En el ejemplo señalado se muestra como el conocimiento del asesor permite identificar que el caso podría no ser discriminación, sino un acto de diferenciación justificada, además que el por el tiempo transcurrido señala en su búsqueda el término prescripción. Todo ello le permite obtener resultados con los cuales podrá reforzar su propio conocimiento y además, la información que le brindará a la usuaria permitirá que ésta última también genere nuevo conocimiento tácito (sociabilización).

Sin embargo, si la usuaria opta por presentar luego una denuncia donde vuelque en un escrito todo el conocimiento adquirió. Esta etapa no está prevista en el servicio de información, pero muestra que hay una externalización del conocimiento adicional, lo cual es importante por el principio de predictibilidad del OPE, donde la usuaria espera obtener el resultado conforme a la orientación recibida.

Del mismo modo, se destaca el valor que genera el sistema de gestión de conocimiento propuesto como un ejemplo válido de tecnología de la información y comunicación, pues contiene la posibilidad de que varios colaboradores accedan al sistema de manera simultánea, puedan realizar comentarios, actualizar la información, valorar las publicaciones y hasta desarrollar trabajo colaborativo para maximizar el aprendizaje virtual con esta herramienta que permite compartir experiencias en un espacio distinto a los tradicionales.

El otro aspecto que se resalta de la herramienta es la combinación, como elemento para transformar conocimiento explícito a explícito de mayor complejidad, pues la integración de todas las fuentes disponibles, así como su organización para mayor accesibilidad permite realizar tareas como las de trabajo colaborativo a través de redes de aprendizaje que revisen la vigencia, relevancia u otros aspectos de interés para los colaboradores que trabajen con la herramienta para el servicio de información.

En la Tabla 6.1 se muestran las funcionalidades principales del sistema que es parte esencial del modelo de gestión del conocimiento propuesto.

Tabla 6.1: Sistema informático de gestión del conocimiento del área de atención de usuarios

N°	Funcionalidad	Descripción
1	Identificación de requerimientos y perfiles de usuarios	Los asesores podrán ingresar información al sistema que permita caracterizar y comprender las necesidades de los usuarios.
2	Buscador predictivo y avanzado	Permitirá ubicar información con etiquetas e información más consultada por los asesores que usan el sistema.
3	Resultados según relevancia	Los resultados de las búsquedas estarán ordenados según los criterios que sean elegidos.
4	Base de datos de distintos formatos de archivos	Será un repositorio de distintos formatos de archivos, desde textos, PDF, imágenes, videos, audios, entre los principales.
5	Etiquetado de información predictivo.	Toda la información podrá ser catalogada con etiquetas que identifiquen el contenido.
6	Módulo de actualización de información	El sistema permitirá su actualización constante, insertando nuevos archivos, proponiendo nuevos temas, suprimiendo información, dependiendo de los niveles de acceso.
7	Alertas	Las alertas tienen por finalidad avisar por correo electrónico a los usuarios del sistema cuando una información haya sido marcada como favorita y un tema nuevo propuesto haya sido actualizado.
8	Comentarios y puntuación de información	Los usuarios podrán hacer comentarios a la información a la que accedan, debiendo dar puntaje siempre a cada información que revisen. Los comentarios y puntuación generan alertas a moderadores o administradores, según se identifique una necesidad que deba ser atendida.
9	Moderador o administrador por áreas	En el sistema se identifican responsabilidades para moderar comentarios, editar información, publicar o eliminar una entrada, enviar mensajes masivos o la parte técnica del mantenimiento del sistema.
10	Niveles y perfiles de usuarios	Los usuarios del sistema son identificados con perfiles según sus puestos, áreas, intereses, niveles de consulta y participación.
11	Trabajo colaborativo	Para los nuevos temas de consulta que surjan, o revisiones, se establecen grupos de trabajo con etapas marcadas para preparar la información y entrega en la plataforma.
12	Reportes avanzados por tipos de consultas	La generación de reportería avanzada a nivel de temas consultados, interacción de usuarios, tiempos de conexión, entre otros, para toma de decisiones.

Elaboración propia

Además, ya que no se advierten barreras culturales para el uso de tecnologías, por la familiaridad de los colaboradores con dichos entornos, se adelanta teóricamente la aceptación y uso masivo del sistema.

El proyecto que se debería desarrollar para la implementación adecuada del sistema, debe considerar determinadas etapas mínimas, la Tabla N° 6.3 pretende aproximar éstas siempre considerando como objetivo el gestionar el conocimiento para maximizar el beneficio para los asesores y en consecuencia para los usuarios que reciben el servicio de información.

Tabla 6.2: Formulación del Proyecto: Sistema de gestión del conocimiento para el área de atención de usuarios del OPE

N°	Etapas	Descripción
1	Identificar información	Implica la identificación de la información que será utilizada por los asesores.
2	Definir la ubicación de la información y conocimiento	En esta etapa se define dónde está ubicada la información, no sólo en cuanto a soporte, sino el área a la cual podría pertenecer.
3	Identificar a responsables de información	Se deberá precisar quiénes son responsables de la información, por áreas y especialidades en el OPE.
4	Captura, tratamiento y disposición de información / conocimiento	Es una actividad base y permanente para cumplir los objetivos del sistema de capturar y poner a disposición conocimiento.
5	Definir plazos y responsabilidades	El proceso de implementación requiere un horizonte de cumplimiento e identificación de responsables de cada actividad.
6	Identificar requerimientos técnicos.	La fase técnica permite contar con las mejores opciones que se adapten a la realidad del OPE.
7	Costos de implementación	Evaluación y valoración de costos de opciones de implementación, mantenimiento, entre otros.
8	Desarrollo del sistema	El desarrollo técnico y funcional hasta su puesta en producción.
9	Capacitación	Capacitación a nivel técnico y funcional.
10	Entrega de manuales	Material físico y virtual que permite tener conocimiento explícito a disposición.
11	Seguimiento y control	Se busca que durante toda la implementación se garantice el cumplimiento de cada etapa.
12	Evaluación, mantenimiento y mejoras	Luego de la entrega del sistema, se deberá cumplir con el mantenimiento del mismo, así como levantar cualquier observación, continuar las actividades necesarias para su continuidad e implementar las mejoras que correspondan.

Elaboración propia

6.3 Innovación en el sector público y modelo replicable

6.3.1 Resultados y supuestos

Se ha presentado la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento, la misma que incluye la modificación del procedimiento del servicio de información en el área de atención de usuarios del OPE, además el desarrollo de un componente tecnológico que permitirá gestionar el conocimiento con la identificación de sus fuentes y su aplicación efectiva.

Partiendo de este resultado, es pertinente evaluar si esta propuesta constituye teóricamente una innovación gubernamental; y de ser así, indicar si la misma sería replicable.

Inicialmente se puede afirmar que el modelo de gestión del conocimiento utiliza elementos vinculados a la modernización del Estado y gobierno electrónico, como maximizar el uso de las tecnologías de la información y comunicación en beneficio de los ciudadanos, sin embargo, ello no es suficiente para afirmar que se trate de una innovación. Entonces, para una correcta evaluación de un modelo teórico o conceptual, se tendrán en cuenta los siguientes supuestos:

- La implementación se realizó con el uso eficiente de recursos.
- El sistema informático se utiliza en todas las sedes donde está presente el área de atención de usuarios del OPE.
- Todos los asesores interactúan con el sistema.
- Las áreas encargadas de proporcionar información y compartir el conocimiento lo realizan de manera constante.
- El sistema hace más accesible el conocimiento que se requiere para atender a los usuarios, con información confiable, actualizada y relevante.

Los posibles resultados que traerían el tiempo de uso del sistema informático y la dinámica de interacción propuesta en modelo son:

- Incremento de la satisfacción general de los usuarios por el servicio recibido.
- Reducción del tiempo de atención de usuarios pese al incremento de la demanda de servicios.
- Mayor predictibilidad por la difusión de criterios ante los procedimientos que se siguen en el OPE.
- Aprendizaje permanente por parte de los asesores con información actualizada.
- Uso del sistema como parte de los procesos de inducción al nuevo personal que se incorpore.
- Obtención de nuevos productos desde la plataforma virtual de trabajo cooperativo.
- Toma de decisiones institucionales, a nivel interno y/o tomar acciones en el sector, basadas en el análisis del conocimiento recogido desde los usuarios y los asesores.
- Reforzamiento de la cultura de servicio por la satisfacción de los usuarios, mejorando el clima laboral por el compromiso desarrollado con la gestión del conocimiento, generando ello incentivos para que los colaboradores propongan mejoras.

De esta manera, se identifica el cambio que traería el modelo de gestión del conocimiento, como una innovación incremental en el OPE, pues se advierte que el potencial de tener mejoras significativas, llevando la gestión del conocimiento a un sector donde es poco difundida, con la finalidad de beneficiar a los administrados con información más inmediata, confiable y manteniendo criterios uniformes a nivel nacional en los servicios brindados.

Del mismo modo, al haberse planteado un modelo genérico para un área que es común en las instituciones públicas y teniendo un sistema que podría ser utilizado con distintos tipos de información como herramienta de gestión del conocimiento, se considera que sí es un modelo replicable que podría ser utilizado en otras instituciones.

6.3.1 Respuestas frente a los resultados

A continuación se dará respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación:

- ¿Cómo influiría la gestión del conocimiento en los procesos de atención de usuarios en una institución pública?
 - ✓ La gestión del conocimiento permitirá identificar y analizar los tipos de conocimiento y sus procesos de conversión.
 - ✓ Se replantearía el procedimiento de atención de usuarios para la creación de conocimiento.
 - ✓ Se tendría siempre información confiable y accesible para brindar asesorías.
 - ✓ Se desarrollaría un nuevo enfoque de trabajo colaborativo a través de una plataforma virtual.
 - ✓ Se promovería el uso de las TIC en marco de la modernización del Estado y gobierno electrónico.
 - ✓ Daría oportunidad para que se obtengan nuevos productos.

- ¿Cómo la gestión del conocimiento haría más eficiente la atención de usuarios en una institución pública?
 - ✓ Todos los asesores tendrían información accesible y actualizada, reduciéndose el tiempo de consulta.
 - ✓ Con la inmediatez de la información se reducen los tiempos de atención de usuarios.
 - ✓ El proceso de inducción de nuevos colaboradores sería más rápido.

- ¿Cómo podría replicarse un modelo de gestión del conocimiento en otras instituciones públicas?
 - ✓ Dado que la estructura y procedimientos de las áreas de atención de usuarios en la administración pública son similares y el tipo de análisis realizado es genérico, la propuesta puede ser replicada en otras organizaciones teniendo en cuenta sus propios contextos.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Es posible innovar con un modelo de gestión del conocimiento aplicable en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado.
- La gestión de conocimiento permite mejorar los servicios que podemos encontrar en una organización, sea pública o privada.
- El uso de tecnologías de la información y comunicación brinda mejoras y oportunidades en las entidades públicas, estando dentro del mismo enfoque de modernización del Estado y gobierno electrónico.
- Es posible replicar en otras instituciones públicas la metodología de análisis y el modelo de gestión de conocimiento propuesto.
- Los procedimientos de una organización pueden ser evaluados para encontrar oportunidades que impliquen mejoras, pero dicha evaluación debe ser realizada con un marco de referencia teórico adecuado para que se realice un diagnóstico correcto y así identificar las mejoras que podrían implementarse.
- El resultado de la investigación demostró en el modelo propuesto que podrían aplicarse los cuatro mecanismos de conversión de conocimiento tácito y explícito. Por ello, es posible aprovechar de

manera simultánea el conocimiento tácito de los usuarios y de los asesores para crear nuevo conocimiento útil.

- La información o datos que se registren y acumulen en el sistema de gestión del conocimiento es un insumo valioso para la toma de decisiones dentro de la misma organización, pudiendo evaluarse la posterior apertura de dichos datos.
- Es importante tener procedimientos de atención a la ciudadanía modernos, que den fluidez, confianza e inmediatez para que la información que se brinde sea más útil y genere un alto valor para los administrados.
- La predictibilidad en el Estado es fundamental para solucionar cualquier controversia, incluso sin necesidad de llegar a instancias administrativas o judiciales, pues si los usuarios conocieran qué esperar de los procedimientos que se pueden seguir ante la administración pública, se evitaría, por ejemplo, recibir denuncias que generan carga procesal, inversión de tiempo e incluso disposición de recursos de los administrados, lo cual podría evitarse si las personas conocerían además de los requisitos, los criterios existentes para resolver determinados caos.
- Un modelo como el propuesto también podría ser útil para resolver distorsiones en el mercado causadas por la asimetría informativa, pues con el sistema sería accesible el conocimiento útil para que los administrados puedan ser informados y así empoderarse para actuar en mejores condiciones en el mercado.
- Los resultados de aplicar el modelo beneficiarían a la misma organización para generar ambientes de trabajo colaborativo en plataformas virtuales y reforzar el compromiso mutuo para brindar mejores servicios a la ciudadanía.

- El valor de las instituciones públicas no solamente está en sus servicios exclusivos, sino en sus personas y conocimiento que pueden generar, para ello se deben promover enfoques de modernización del Estado y gobierno electrónico, aprovechando el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

7.2 Recomendaciones

- Se debe continuar con la investigación en el Estado para promover innovaciones, a través de incentivos internos en las instituciones, estudios de especialización, pasantías, entre otros.
- La experiencia y participación de los temas de gestión del conocimiento, tecnologías de la información y comunicación, desde el sector académico, empresas y otras organizaciones hacia el Estado resultaría muy beneficioso para implementar todo tipo de mejoras. Ello sería posible con la generación de redes y convenios para la transferencia de conocimiento en ese nivel.
- De la investigación realizada, surgieron cuestiones interesantes para futuros estudios o análisis. Por ejemplo, en la medida que los canales de atención de usuarios tienden a virtualizar la interacción con los asesores o incluso llegan a prescindir de ellos, debería analizarse en el sector público qué otras mejoras podrían tenerse para los servicios en ventanillas digitales u otros similares.
- Si el modelo propuesto es implementado y alcanza un grado de madurez necesario, también podría desarrollarse una plataforma de atención directa para los usuarios, manteniendo la constante revisión y actualización de la información del área de atención de usuarios y las demás áreas vinculadas a la provisión de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAD, Samuel

2005 “El derecho de acceso a la información pública”. En Wálter Gutiérrez (Director). *La Constitución Comentada, Análisis artículo por artículo*. Perú: Gaceta Jurídica, pp. 126-137.

ALVARADO, Sara Victoria

2014 “Desafíos que o mundo moderno e a sociedade de consumo apresentam à produção de conhecimento e a educação na América Latina”. En Rose de Melo Rocha y Maria Isabel Rodrigues Orofino (Organizadoras). *Comunicação, consumo e ação reflexiva: caminhos para a educação o futuro*. Brasil: Editora Meridional Ltda., pp. 17-32.

ARELLANO, David

2006 *Gestión Estratégica para el Sector Público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México
Fondo de Cultura Económica

AYALA, José

2003 *Instituciones para mejorar el desarrollo*. México
Fondo de Cultura Económica

BECERRA-FERNÁNDEZ, Irma y SABHERWAL, Rajiv

2010 *Knowledge Management - Systems and Processes*. EUA
ME Sharpe Inc.

BUSTAMANTE, Manuel y DAÑINO, Roberto

2003 *Modernización del Estado Peruano*. Perú:
Fondo Editorial del Congreso del Perú.

CEPAL

2007 *Libro blanco de interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe*.

Consulta realizada el 2015-02-27:

http://www.cepal.org/socinfo/noticias/noticias/2/32222/Libro_blanco_d_e_interoperabilidad.pdf

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2011 *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Perú
Universidad Alas Peruanas

CIUDADANOS AL DÍA, ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

2014 Boletín CAD N° 158 - Atención al Ciudadano en Organismos Técnicos 2013. Consulta realizada el 2015-04-30:

<http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/581-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0-158-atenci%C3%B3n-al-ciudadano-en-organismos-t%C3%A9cnicos-2013.html>

CHONG, Alberto y de MENDOZA, Cecilia
2011 "Desarrollo.com: ¿Cómo usar las TIC para salir de la pobreza?" En Alberto Chong (Editor). *Conexiones del Desarrollo - Impactos de las nuevas tecnologías de la información*. EUA: BID. pp. 227-251.

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2002 *Ley 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. 30 de enero.

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2007 *Ley 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. 20 de diciembre.

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2001 *Ley N° 27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General*. 11 de abril.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - CGR

2009 *El Sistema CBR en la Contraloría General de la República. Una Experiencia de Gestión del Conocimiento*. Perú
Contraloría General de la República / Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ

DÍAZ, Ileana

2005 "Las políticas públicas y su impacto en la cultura para la innovación de las organizaciones públicas". En Centro de Coordinación de Estudios de Dirección. *Folletos Gerenciales*. Año IX No.3. pp. 11-18.

DOSI, Giovanni

1982 "*Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change*". Research Policy 11(3), pp. 147-162.

DRUCKER, Peter

2002 *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia
Grupo Editorial Norma

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ Carlos y BAPTISTA, Pilar.

2010 *Metodología de la Investigación Científica*. Quinta Edición. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de CV.

IANNONE, Pablo

2002 *Tecnología y sociedad global*. Perú
Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega

INDECOPI

2013 Portal Web Institucional. Consultas realizadas en la siguiente dirección electrónica:
www.indecopi.gob.pe

LASTRES, Helena y CASSIOLATO, José
2007 *Sistemas locales de producción e innovación: Nuevas estrategias para promover la generación, uso y difusión de conocimientos*, En DUTRÉNT, Gabriela, Javier Jasso y Daniel Villavicencio (Coordinadores). *Globalización, acumulación de capacidades e innovación*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 129-151.

LÓPEZ, Sinesio
2001 "Información y ciudadanía en el Perú". En Miguel Giusti y María Isabel Merino (Editores). *Ciudadanos en la Sociedad de la Información*. Perú: Fondo Editorial de la PUCP. pp. 89-101.

MAYER-FOULKES, David
2010 "Innovación y Desarrollo". En Carlos Bazdresch y Liliana Meza (Compiladores). *La tecnología y la innovación como motores del crecimiento de México*. México: Fondo de Cultura Económica. pp. 31-71.

MEJÍA, Miguel
2012 *Modelo de Gestión del conocimiento en la Industria de software*. Alemania. Editorial Académica Española

MICHELI, Jordy
2008 "La sociedad de la información y el trabajo: Una reflexión sobre el trabajador del conocimiento". En Mario Cimoli, Beatriz García y Celso Garrido (Coordinadores). *El Camino Latinoamericano hacia la Competitividad. Políticas Públicas para el Desarrollo Productivo y Tecnológico*. España: Siglo XXI. pp. 213-227.

MONROY, Sonia
2010 "Gestión del Conocimiento en las Sociedades Contemporáneas". En Pedro Janer Bejarano Jiménez, Álvaro Zerda Sarmiento y Carlos Cortés Amador (Editores). *Innovación – Desafío para el desarrollo en el siglo XXI*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia, pp. 113-126.

MORIN, Edgar
2010 *El Método 3: El Conocimiento del Conocimiento*. España Ediciones Cátedra

MOSTERÍN, José
2010 *Naturaleza, vida y cultura*. Perú Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega

MUÑOZ, Ramón.
2004 *Innovación Gubernamental. El Paradigma del Buen Gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox*. México Fondo de Cultura Económica.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka
1995 *The Knowledge-Creating Company*. EEUU
Oxford University Press

OLIVÉ, León
2008 *La ciencia de la tecnología en la sociedad del conocimiento - Ética, política y epistemología*. México
Fondo de Cultura Económica

PLATÓN
1969 *La República*. México
Editora Nacional

PORTER, Michael E.
2006 *Estrategia Competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México
Compañía Editorial Continental

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
2013 Resolución Ministerial N°048-2013-PCM - Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016. 22 de febrero.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
2013 Decreto Supremo N° 81-2013-PCM - Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017. 10 de julio.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
2015 Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM- Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública. 12 de agosto.

QUIROZ, María Teresa
2008 *La edad de la pantalla - Tecnologías interactivas y jóvenes peruanos*. Perú
Fondo Editorial de la Universidad de Lima

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA
2014 *Diccionario de la lengua española*. España
Espasa Libros

SAGASTI, Francisco
2011 *Ciencia, Tecnología e Innovación. Políticas para América Latina*. Perú
Fondo de Cultura Económica

SEGOVIA, Rita
2013 *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo*. Tesis de Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú: PUCP, Escuela de Posgrado

- SEN, Amartya
2004 *Desarrollo y Libertad*. Colombia
Editorial Planeta
- STIGLITZ, Joseph
2012 *El Precio de la Desigualdad*. España
Taurus
- SUÁREZ, Cristóbal
2008 *Educación y Virtualidad*. Perú
Editorial Universitaria - Universidad Ricardo Palma
- TOURAINE, Alain.
1994 *Critica a la Modernidad*. México.
Fondo de Cultura Económica.
- TRAUNMÜLLER, Roland
2013 E-Government – New Challenges Ahead. En Andrea Ko, Christine Leitner, Herbert Leitold y Alexander Prosser (Editores). *Technology-Enabled Innovation for Democracy, Government and Governance*. Alemania: Springer. pp. 8-17.
- TRINIDAD, Rocío
2005 *Entre la Ilusión y la Realidad: Las Nuevas Tecnologías en dos proyectos Educativos del Estado*. Perú.
Instituto de Estudios Peruanos.
- VEGA-CENTENO, Máximo
2003 *El Desarrollo Esquivo*. Perú
Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- VILLANUEVA MANSILLA, Eduardo
2010 *Vida Digital: La Tecnología en el Centro de lo Cotidiano*. Perú
Fondo Editorial de la PUCP
- VIZCARRA, Maite, ZEGARRA, Jordi y De Ugarte, David
2011 *El Poder en Internet. Ciudadanos y Consumidores*. Perú
Fondo Editorial de la USMP
- Warsh, David
2006 *El Conocimiento y Riqueza de las Naciones*. España
Antoni Bosch, editor, SA
- YIN, Robert
1994 *Case Study Research - Design and Methods*. Inglaterra
Sage Publications

ANEXOS

Anexo 1 - Procedimiento de información del OPE

 Indecopi	GERENCIA GENERAL	Código : GEG-sac-02-P
	Procedimiento del servicio de información del SAC	Versión : 3D Fecha : 2013 – 12 – 10 Página : 1 de 8

ÍNDICE

	INDICE	1
	FLUJOGRAMA	2
1.	OBJETIVO	3
2.	ALCANCE	3
3.	LINEAMIENTOS	3
4.	DEFINICIONES	3
5.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	5

Elaborado por: ROMMY PADILLA CONTRERAS	Revisado por: KARIM SALAZAR VÁSQUEZ	Aprobado por: SANTIAGO DÁVILA PHILIPPON
Firma:	Firma:	Fecha: 2013 – 12 – 10 Firma:

FLUJOGRAMA

FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
<pre> graph TD Start([INICIO]) --> A[1. FORMULACIÓN DE LA CONSULTA] A --> B[2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES] B --> C[3. RECEPCIÓN DE LA CONSULTA / REGISTRO DE DATOS] C --> D{¿DESEA PRESENTAR UN RECLAMO?} D -- SI --> E[GEG-sac-01-P] D -- NO --> F[4. SERVICIO DE INFORMACIÓN] F --> G[5. SUPERVISIÓN] G --> H[6. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS] H --> I[7. ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN] I --> End([FIN]) I --> G </pre>	<p>INICIO</p> <p>1. FORMULACIÓN DE LA CONSULTA</p> <p>2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES</p> <p>3. RECEPCIÓN DE LA CONSULTA / REGISTRO DE DATOS</p> <p>¿DESEA PRESENTAR UN RECLAMO?</p> <p>4. SERVICIO DE INFORMACIÓN</p> <p>5. SUPERVISIÓN</p> <p>6. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</p> <p>7. ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN</p> <p>FIN</p>	<p>Cliente</p> <p>Ejecutiva de servicio / Asesor SAC / Jefe SAC / Coordinador SAC</p> <p>Asesor SAC / Asistente Administrativo SAC</p> <p>Asesor SAC/ Coordinador SAC/ Jefe SAC</p> <p>Coordinador SAC</p> <p>Todo el personal</p> <p>Asistente Administrativo SAC</p>	<p>Cartas / Fax / Correo electrónico/ personal /Portal web</p> <p>Fólder de ingreso de documentos / SSE / F-SAC-04</p> <p>Correo electrónico / Carta / Fax / SSE / F-SAC-02</p> <p>Cuaderno de revisión</p> <p>F-CCA-04 / F-CCA-06 / F-CCA-17 / F-CCA-19</p> <p>F-ARC-01</p>

1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer la manera en que se presta el servicio de información brindado por el Servicio de Atención al Ciudadano – SAC.

2. ALCANCE

El presente procedimiento debe ser aplicado por los colaboradores del SAC de Sede Central. Se proporciona información sobre las funciones y asuntos de competencia del Indecopi; asimismo, se informa al cliente dónde presentar su reclamo en caso este no sea de competencia del Indecopi.

**El SAC de las Oficinas Locales (OLI), Oficinas Regionales (ORI) y la sede de INDECOPI Lima Norte (ILN), brindan el servicio de información según este procedimiento, en lo que resulte aplicable dada la naturaleza de dichas oficinas.

3. LINEAMIENTOS

3.1 Normas Legales

- a) Texto Único de Procedimientos Administrativos -TUPA del Indecopi vigente.
- b) Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, modificado por el Decreto Legislativo N° 1076.
- c) Decreto Legislativo N° 1075, Decreto Legislativo que aprueba disposiciones complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina que establece el régimen común sobre propiedad industrial.
- d) Decreto Legislativo N° 1033, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Indecopi.
- e) Decreto Legislativo N° 807. Ley sobre Facultades, Normas y Organización del Indecopi.
- f) Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor.
- g) Decreto de Urgencia N° 061-2010, Determinan Los Alcances De La Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor.
- h) Ley N° 27809, Ley General del Sistema Concursal, y sus modificatorias.
- i) Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y sus modificatorias.
- j) Ley N° 29524, Ley que reconoce la Sordoceguera como discapacidad única y establece disposiciones para la atención de las personas Sordociegas.
- k) Decreto SUPREMO N° 006-2011-MIMDES, Aprueban Reglamento de la Ley N° 29524.

3.2 Directivas internas

- a) Resolución N° 988-2005/TDC-INDECOPI Precedente de Observancia Obligatoria sobre Lectura de Expedientes de Procedimientos Concursales de fecha 12 de setiembre de 2005.
- b) Directiva N° 004-2010/DIR-COD-Indecopi que establece las Reglas Complementarias aplicables al Procedimiento Sumarísimo

3.3 Otros procedimientos

- a) SAC-mdp-01-P: Procedimiento para la recepción de documentos en Mesa de Partes.
- b) GAF-sgl-05-P: Procedimiento para la distribución de documentos y encomiendas.
- c) GEG-sac-01-P: Procedimiento para la solución y tramitación de reclamos en el SAC.
- d) GTI-gti-04-P: Procedimiento de Backup de servidores y estaciones de trabajo.
- e) SAC-arc-01-P: Procedimiento de traslado de documentos.
- f) GEG-cca-02-P: Procedimiento para la implementación de acciones correctivas y preventivas.
- g) SAC-arc-07-P: Procedimiento para la Revisión de expedientes y Solicitud de Copias.
- h) **GOR-ori-06-P, Procedimiento para la recepción de Documentos en Mesa de Partes de las ORI.
- i) **GEG-sac-06-P.- Procedimiento para la aplicación de satisfacción del servicio a clientes externos del Indecopi.

4. DEFINICIONES

Para los propósitos de este procedimiento se aplican las siguientes definiciones:

4.1 Asesor SAC: Especialista, practicante y/o colaborador en la modalidad CAS responsable de entregar información relacionada con los requisitos, procedimientos y competencia del Indecopi; ello lo realiza de manera personal, vía telefónica, correo electrónico o por carta.

4.2 Coordinador SAC: Ejecutivo encargado de supervisar si la información que se brinda al cliente es la correcta. Asimismo, coordina y supervisa la tramitación de reclamos, emite los informes solicitados y representa al SAC en ausencia del jefe.

4.3 Cliente: Persona natural o jurídica que solicita los servicios de información del SAC.

4.4 Ejecutiva de Servicio: Persona encargada de recibir a los clientes y derivarlos con la persona responsable, de acuerdo a sus necesidades.

4.4 Reclamo: Es la manifestación oral o escrita por parte de un consumidor originada por la presunta infracción de un proveedor a sus derechos como consumidor contenidos en la Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor.

4.5 Servicio de solución de reclamos: Es el servicio brindado por el SAC, que consiste en la intermediación entre los consumidores y proveedores para la solución de conflictos de consumo.

ABREVIATURAS	
CAS	Contratación Administrativa de Servicios
ILN	Oficina de INDECOPI en Lima Norte
MDP	Mesa de Partes
OLI	Oficinas Locales del INDECOPI
**ORI	**Oficina Regional del INDECOPI
SAC	Servicio de Atención al Ciudadano
SSE	Sistema de Seguimiento del SAC
STD	Sistema de Trámite Documentario

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
	INICIO		
1.	Formulación de la consulta	Cliente	Realiza consulta ante el SAC: a) De manera personal. b) Por medio de carta, fax, portal web o correo electrónico. c) Por medio de una llamada telefónica.
2.	Identificación de necesidades	Ejecutiva de Servicios Asesor SAC Coordinador SAC Asesor SAC Jefe SAC / Coordinador SAC	Cuando el cliente requiera realizar una consulta de manera personal, deberá acercarse a la ticketera a fin de obtener el ticket correspondiente para la atención. En caso se trate de consultas personales que requieran de atención preferente (las mujeres embarazadas, niñas, niños, personas adultas mayores y con discapacidad), identifica qué tipo de necesidad tiene el cliente y le entrega un ticket a fin de que pueda recibir la información sobre temas de competencia, propiedad intelectual o sobre cómo presentar un reclamo. Si la atención es requerida por personas Sordociegas y/o Sordomudas o con cualquier discapacidad similar a las señaladas, el Asesor SAC informará al usuario que será atendido en el término de tres días hábiles con el apoyo de un Guía intérprete, coordinando con este la hora de la atención e informará al Coordinador SAC de lo indicado. **Coordinará y solicitará a la Sub Gerencia de Gestión Humana la contratación de un Guía intérprete con la finalidad de brindar la atención solicitada en el día y la hora informado al cliente. Brinda información sobre temas de propiedad intelectual, competencia o ingresa un reclamo en el SSE, según procedimiento GEG-sac-01-P. Si la consulta es realizada mediante llamada telefónica, automáticamente el sistema telefónico, deriva la misma al asesor disponible para la atención inmediata, de acuerdo a la programación realizada. Si la consulta es realizada vía carta, fax, portal web o correo electrónico, identifica la necesidad del cliente: a) Necesidad de información; pasa al punto 3. b) Necesidad de presentar un reclamo; deriva el mismo al asesor responsable, quien atenderá el mismo según procedimiento GEG-sac-01-P.
3.	Recepción de la consulta / Registro de datos	Asesor SAC	Recibe la consulta del cliente Registra los datos del cliente en el SSE: a) Persona natural o jurídica. b) Sexo. c) Tipo de información solicitada. d) Distrito del cual proviene. e) Tipo de atención (personal, por teléfono, carta, fax o correo electrónico).

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
			<p>Si el cliente desea dar lectura a un expediente de la CCO, este podrá solicitar la cita de manera personal o telefónica.</p> <p>El Asesor analiza la necesidad real de la persona que solicita la cita de acuerdo a los requisitos establecidos en la directiva interna, Resolución N° 988-2005/TDC-INDECOPI, procediéndose según los siguientes puntos:</p> <p>a) Si el solicitante no se encuentra dentro del alcance de la directiva interna, no se le brindará la cita, explicándole los motivos de la decisión.</p> <p>b) En caso el solicitante esté comprendido dentro del alcance de la referida directiva, se le otorgará una cita para la revisión del expediente.</p> <p>Las citas son registradas en el sistema de control de citas con dos días de anticipación, remitiéndose esta información a las áreas de ARC y CCO, al finalizar el horario de atención.</p> <p>De presentarse un requerimiento judicial, administrativo o en caso que el cliente venga de provincia, se brindarán citas extraordinarias; para tal efecto se comunica a las áreas de ARC y CCO para las facilidades del caso.</p> <p>Si el cliente afirma venir de provincia, deberá acreditar ello con su Documento Nacional de Identidad (DNI), caso contrario se procederá como una cita regular.</p> <p>La atención de citas concursales para lectura de expedientes se desarrolla según el procedimiento de revisión y solicitud de copias de expedientes SAC-arc-07-P, se registran en sistema de control de citas.</p> <p>NOTAS:</p> <p>a) Tomando en cuenta la capacidad instalada que se tiene en la Sala de Lectura y la afluencia del público, se otorga un máximo de citas según la sede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Sede Central se otorgan como máximo 45 citas por día; asimismo, cada persona podrá revisar como máximo 3 expedientes principales y hasta 20 reconocimientos por cada expediente principal. Finalmente, no se podrá otorgar citas para dos o más personas que pertenezcan a una misma empresa o estudio jurídico. • En el caso de ILN se otorgan como máximo 06 citas por día en horarios establecidos. <p>b) En caso el cliente, que solicita una cita concursal vía telefónica, cuente con correo electrónico, el Asesor SAC confirmará por esta vía la generación de la misma enviándole la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de la cita. • Fecha, hora y lugar adonde deberá acudir para la revisión de la información solicitada. • El número de expediente a revisar. • Requerimiento del documento que acredite que el solicitante se encuentra autorizado para la revisión del expediente, o de ser el caso los documentos que acrediten su representación.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
5.	Supervisión	Coordinador SAC	<p>**Supervisa las actividades realizadas por los asesores, en base al Plan de Supervisión de la Atención Presencial y Telefónica.</p> <p>**El resultado de las supervisiones será almacenado de manera electrónica, y actualizado de manera mensual.</p> <p>**NOTA: El Coordinador SAC corrige de manera inmediata cualquier error observado durante la supervisión.</p>
6.	Acciones correctivas y preventivas	Todo el personal	Las no conformidades y no conformidades potenciales detectadas durante la ejecución de los procesos del área, así como las oportunidades de mejora detectadas, se deben resolver de acuerdo con lo establecido en el procedimiento GEG-cca-02-P.
7.	Archivo de la Documentación	Asistente Administrativo SAC	<p>Archiva los registros generados durante seis meses en el área, luego de lo cual son enviados al Archivo Central de acuerdo al procedimiento SAC-arc-01-P.</p> <p>Todas las consultas remitidas a través de correos electrónicos y sus respectivas respuestas, se registran en una carpeta ubicada en el disco duro del PC del Coordinador, y estos son guardados en backup por la Gerencia de Tecnologías de Información, a fin de salvaguardar el registro. Este backup tanto del equipo del usuario como del servidor se realiza por la Gerencia de Tecnologías de Información cada 15 días, de acuerdo al procedimiento GTI-gti-04-P.</p>
	FIN		

NOTA: La versión de los procedimientos, formatos y modelos a los que se hace referencia, debe ser la indicada en el Registro Maestro.

Anexo 2 - Boletín CAD N° 158- Atención al Ciudadano en Organismos Técnicos 2013



N. 157.
15 Oct
2013

BOLETÍN CAD
consultas@ciudadanosaldia.org

Atención al Ciudadano en Organismos Técnicos 2013

En el sector privado, la competencia por captar las preferencias de los consumidores es muy radical. Ello asegura que cada empresa busque ofrecer un mejor servicio y sobresalir de sus pares, y es que, solo a través de este proceso, podrá asegurar la maximización de sus utilidades. ¿Qué pasa entonces en un entorno sin competencia? Tradicionalmente existe rechazo a los monopolios, es decir, situaciones en las que una sola entidad brinda ciertos servicios y por lo tanto no tiene incentivos a la mejora. No obstante, existen contextos en los cuales los monopolios se presentan de manera natural. Este es el caso del Estado, el cual maneja una serie de servicios brindados a los ciudadanos que no pueden ser controlados por más de una entidad. Un claro ejemplo es la tramitación del DNI, el cual no puede obtenerse en otra entidad que no sea RENIEC, o el pago de arbitrios que no puede realizarse en una municipalidad distinta a donde se encuentre el inmueble. Ante esta situación surge la pregunta: ¿Es posible la mejora de la atención al ciudadano si no existe competencia? ¿Qué tipo de incentivos se deberían generar para incentivar esta mejora?

Los servicios brindados por las distintas entidades del Estado son muy diversos. Sin embargo, la atención a los ciudadanos supone de ciertos parámetros básicos como un trato amable, locales debidamente acondicionados para la atención, información clara sobre los procesos, entre otros. En base a estos parámetros básicos de la atención, el RankinCAD de Atención al Ciudadano propone generar competencia en el sector público. Esta herramienta, desarrollada por Ciudadanos al Día, mide la satisfacción de los ciudadanos respecto al servicio ofrecido por las entidades públicas y construye, a partir de los resultados, listados comparativos que permitan identificar qué entidades brindan un mejor servicio que otras.

RankinCAD de Atención al Ciudadano 2013

El RankinCAD busca ser un reflejo de la realidad de las entidades públicas. Para ello realiza encuestas a ciudadanos que acaban de realizar una gestión en una entidad pública. De esta manera, los resultados se basan en la experiencia y no solo en percepciones. Para la medición nacional 2013 se realizaron 11,711 encuestas en 123 entidades públicas en las 25 regiones del país. En el caso específico de organismos públicos técnicos se realizaron 1,708 encuestas en 18 entidades.



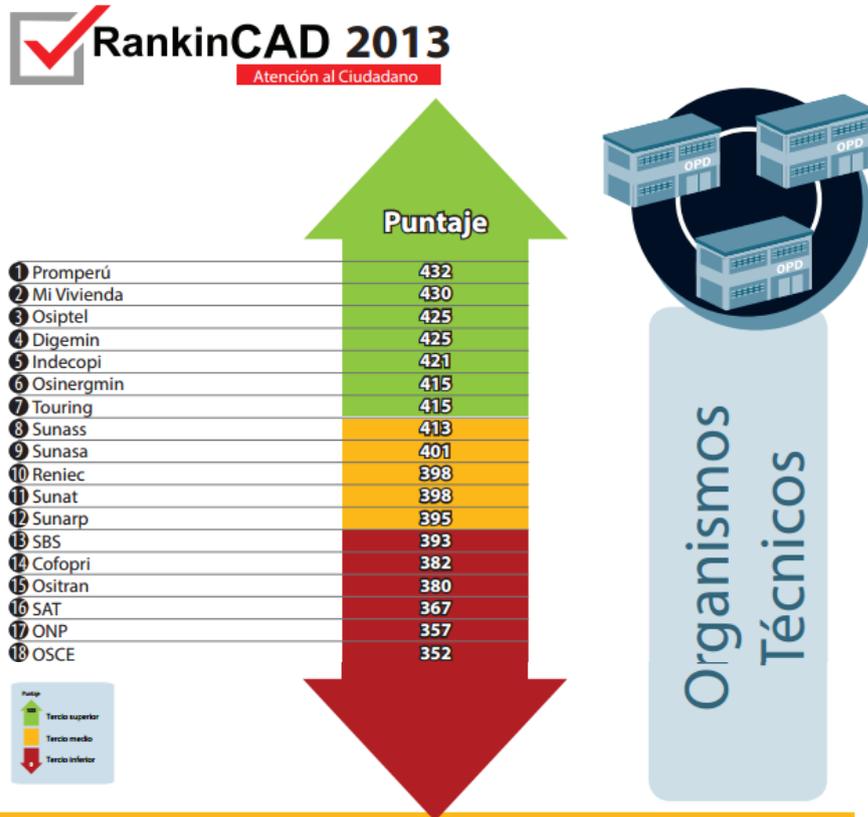
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013

Satisfacción General en Organismos Técnicos

Antes de revisar las posiciones de los organismos técnicos, es necesario evaluar cómo se han desempeñado en conjunto con relación al resto de entidades. En 2013, el 65% de los ciudadanos atendidos en los organismos técnicos se encontró satisfecho con el servicio de atención. Esta calificación corresponde a una de la más altas dentro del RankinCAD, solo superada por la Defensoría del Pueblo. Los organismos técnicos muestran una tendencia hacia la mejora. Es así que su satisfacción se ha incrementado desde el año 2008 de 52% a 65% en el 2013, siempre por encima del promedio nacional.

RankinCAD de Atención al Ciudadano en Organismos Técnicos

En base a la experiencia de los ciudadanos, el RankinCAD evalúa a las entidades en función de la satisfacción con cada aspecto de la atención y de la importancia asignada a cada uno de estos aspectos por parte de las mismas personas atendidas. A partir de esta evaluación se asigna puntajes de 0-500 a cada entidad.



Ficha Técnica RankinCAD de Atención al Ciudadano en Organismos Técnicos 2013: Encuesta por intercepción realizada a 1,708 personas atendidas en 18 Organismos Técnicos entre el 10 de diciembre de 2012 y 6 de febrero de 2013. El método de muestreo empleado fue por cuotas, garantizando la dispersión en días de la semana y horarios de atención. Los resultados presentados podrían presentar variaciones fuera del periodo en el que se realizó el estudio. Investigación llevada a cabo por Ipsos Perú, por encargo de CAD Ciudadanos al Día.

© CAD Ciudadanos al Día

Se puede apreciar que las diferencias en el tercio superior son bastante pequeñas y que, en general, los organismos técnicos están muy por encima de la media de satisfacción con respecto a las otras instancias vinculadas al Estado y constituyen una especie de vanguardia en la atención al ciudadano. Sin embargo, existen problemas.

Principales Problemas en los Organismos Técnicos

Si bien el RankinCAD evalúa la experiencia de los ciudadanos, permite también transmitir sus principales preocupaciones respecto a las entidades. De esta manera, los principales problemas identificados por los ciudadanos en los organismos técnicos evaluados son: lentitud en resolver trámites/gestiones (22%), falta de comprensión de su problema por parte del personal (17%), dificultad para comunicarse telefónicamente o vía internet (12%) y colas lentas/largas (11%), entre otros.

Principales problemas en Organismos Técnicos



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013

Atención e Integridad

El estudio identificó dos características a resaltar. Si bien por un lado, la atención del personal presentó una satisfacción bastante elevada, por otro, la percepción de integridad de los organismos técnicos es aún una tarea pendiente.

Respecto a la atención, se debe destacar que los aspectos más valorados por los ciudadanos obtuvieron una calificación de satisfacción por encima del 65%. Es así, que por ejemplo en el caso de la cordialidad y amabilidad del personal, el 79% de los ciudadanos se encontraba satisfecho o muy satisfecho y en el caso del conocimiento de los servicios que brinda la entidad, el 76% se encontró satisfecho o muy satisfecho.

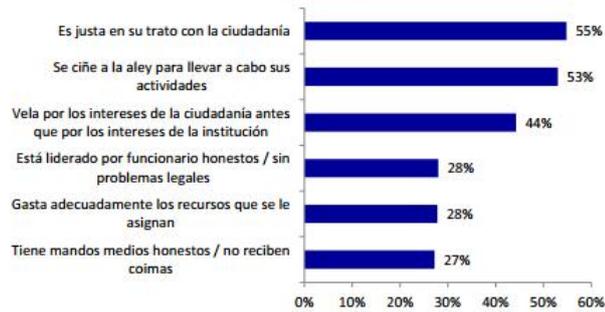
Satisfacción con los aspectos prioritarios de Atención



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013

También encontramos que existen otros aspectos por mejorar en los organismos técnicos. La satisfacción con la integridad es uno de los indicadores más bajos encontrados. Por ejemplo, sólo el 27% de los ciudadanos encuestados consideraba que los organismos técnicos tienen mandos medios honestos o que no reciben coimas, mientras que solo el 28% consideró que las entidades gastaban adecuadamente los recursos que les eran asignados.

Satisfacción con los aspectos prioritarios de Integridad



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013


BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN PÚBLICA 2013
Buenas Prácticas en Gestión Pública 2013

Este año, en su edición 2013, el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública focalizó diversas prácticas que contribuyen a brindar una mejor atención al ciudadano, desde la mejora del trato directo (*front-office*) hasta cambios en los procesos que agilizan las gestiones para los ciudadanos.

- **Presentación electrónica del bloqueo registral**

El bloqueo registral permite asegurar la inscripción de una compraventa u otro acto, con la sola presentación de la minuta. La presentación electrónica constituye un mecanismo alternativo al tradicional, sencillo, rápido y seguro que sin requerir la presentación de documentos físicos, ni apersonamiento a Oficina Registral alguna, hace posible que el notario desde la comodidad de su oficina, durante las veinticuatro horas y los siete días de la semana, y a través de la página web de la Sunarp, solicite la inscripción del bloqueo, llenando un formulario electrónico amigable y utilizando la clave de seguridad proporcionada por la Sunarp. La implementación de este producto que no ha irrogado costo extraordinario alguno a la entidad, ha significado la reducción dramática de los plazos de atención, reduciendo los costos de transacción, dinamizando el tráfico inmobiliario y facilitando el otorgamiento de créditos, así como impidiendo la presentación de documentos falsos. Esta práctica fue calificada como BPG en la categoría Servicio de Atención al Ciudadano en el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2013.



Ciudadanos al Día
Calle Los Pinos 230 - San Isidro
Teléfonos: 440-2787 / 440-2788; Fax: 422-8541
consultas@ciudadanosaldia.org
www.ciudadanosaldia.org

Editora: Caroline Gibu Coordinador: ORFO. Investigadora: Natalie Rona.

Anexo 3 - Cuestionario para entrevista

CUESTIONARIO ABIERTO / SEMI-ESTRUCTURADO PARA ENTREVISTAS

1	¿Cómo te sientes en tu puesto de trabajo?
2	¿Qué es lo que más valoras de tu experiencia en tu puesto de trabajo?
3	¿Qué tan importante resulta para ti poder asesorar a los usuarios?
4	¿Consideras que el cliente se siente satisfecho con la información que ofrecen?
5	¿Crees que el cliente aporta con información relevante al momento de presentar una consulta?
6	¿Siempre recibes información suficiente para brindar una asesoría adecuada?
7	¿Crees que los asesores deben recibir capacitación acerca de cómo obtener información en sus asesorías?
8	¿Cómo asesor consideras que tienes los suficientes insumos para brindar asesorías?
9	¿Sientes que la información que necesitas para brindar asesorías siempre es accesible y se encuentra ordenada?
10	¿Has experimentado algunos momentos en los que tu manejo de información no ha sido el suficiente?
11	¿Cómo te sientes al saber que los usuarios valoran el conocimiento que transmites en tus asesorías?
12	¿Qué es lo que más te preocupa cuando tienes que hacer una consulta en tu puesto de trabajo?
13	¿Con qué frecuencia debes hacer consultas en un día laboral?
14	¿Cuáles son fuentes que más utilizas para hallar información que absuelva tus dudas?
15	¿Cuáles son las consultas que usualmente absuelves con tus compañeros?
16	¿Cuáles son los beneficios que obtienes al absolver las dudas con tus compañeros?
17	¿Qué limitaciones encuentras al realizar consultas con tus compañeros?
18	¿En qué momentos utilizas las bases de datos?
19	¿Cuáles son los beneficios obtenidos al consultar en las bases de datos?
20	¿Qué dificultades encuentras al consultar las bases de datos?
21	¿Qué información relevante extraes al consultar los documentos (normas, procedimientos, etc.)?
22	¿Cuáles son los beneficios que obtienes al consultar documentos?
23	¿Qué dificultades encuentras al consultar documentos?
24	¿Si tienes que elegir entre las alertas informativas, los boletines y artículos y los colaboradores de otras áreas; cuál de ellas utilizas con mayor frecuencia?
25	¿Qué tipo de información obtienes con mayor frecuencia al consultar las alertas informativas del correo electrónico?
26	¿Qué beneficios encuentras al consultar las alertas informativas del correo electrónico?
27	¿Cuáles son las dificultades que encuentras al consultar las alertas informativas del correo electrónico?

28	¿Qué tipo de información obtienes con mayor frecuencia al consultar los boletines y artículos?
29	¿Qué beneficios encuentras al consultar los boletines y artículos?
30	¿Cuáles son las dificultades que encuentras al consultar boletines y artículos?
31	¿Qué tipo de información obtienes con mayor frecuencia al consultar a los colaboradores de otras áreas?
32	¿Qué beneficios encuentras al consultar a los colaboradores de otras áreas?
33	¿Cuáles son las dificultades que encuentras al consultar a los colaboradores de otras áreas?
34	¿Qué canal de comunicación prefieres utilizar para brindar una asesoría?
35	¿Crees que el medio de comunicación influye sobre tu capacidad de tener una interpretación correcta de la información?
36	¿Crees que el canal de comunicación influye sobre tu capacidad de dar una asesoría de manera correcta?

Elaboración propia