

# Modelo de gestión del conocimiento en área de atención de usuarios de un organismo público

## *Knowledge management in customer service department of a Public Institution*

César Augusto Herrera Camacho

*Esta 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 un estudio de caso en una institución pública, en el cual 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. Existen estudios diversos de gestión del conocimiento que están enfocados en el sector privado, los cuales han sido desarrollados exitosamente. En el caso propuesto se pone en valor el conocimiento de funcionarios públicos y la vinculación que tienen con los administrados; y además, se les identifica como el insumo base de la investigación. En ese sentido, se analiza el conocimiento tácito y explícito y la manera como se podrían gestionar para su aprovechamiento en la creación de nuevo conocimiento. El resultado obtenido es un modelo de gestión del conocimiento replicable como propuesta de valor para la administración pública. La relevancia del tema se hace evidente, cuando consideramos que el Estado, gracias a sus instituciones, brinda servicios de manera exclusiva, con procedimientos para los administrados, quienes difícilmente podrán alternativas de satisfacer sus requerimientos. Así, un área de atención de usuarios debería brindar información clara, de forma eficiente y rápida, para orientar adecuadamente a los administrados para que ejerzan sus derechos y conozcan sus obligaciones.*

### RESUMEN

### ABSTRACT

*This research proposes a conceptual model of knowledge management reflected in an information technology solution to be applied to the public sector as part of an innovation process, which has potential to be replicated in other institutions. The case study was conducted in a public institution and analyzed how knowledge management would apply in customer service department, presenting results in an instrument that will provide more efficient and reliable services. Several studies of knowledge management are focused on the private sector, which have been successfully developed. The proposed case adds value to the knowledge of public servants and the link they have with citizens; these is identified as the basis for research input. In that sense, the tacit and explicit knowledge and how it could be managed to better use in creating new knowledge is analyzed. The result is a replicable model of management knowledge and value proposition for public administration. The relevance of the topic is because the State, through its institutions, provides services exclusively with procedures for all who do not always have alternatives to suit their requirements. Thus, a customer service department should provide clear information efficiently and quickly, to properly guide citizens to exercise their rights and obligations.*

*Keywords: Knowledge management; innovation; public sector*

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; innovación; sector público

## Introducción

La administración pública es la muestra de cómo se organiza el Estado, y en un contexto general, tiene entre sus principales responsabilidades el hacer accesibles los servicios públicos 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 la protección de los consumidores y usuarios para que obtengan información de bienes y servicios que contraten o adquieran, 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).

Así, en lo que respecta a las entidades públicas, el derecho de los administrados de solicitar información es atendido no solamente en marco de los principios de participación y predictibilidad, sino también con mecanismos adecuados para mejorar la calidad de atención de usuarios para facilitar la comunicación y el ejercicio de sus derechos, es decir, una forma de orientar, fomentar y hacer accesibles los servicios, enmarcándose en políticas de modernización de la gestión pública, tal como es la mejora en la atención a la ciudadanía.<sup>1</sup>

Retornando a la idea de asimetría informativa en los mercados, una forma de atender 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 acorde 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, plataformas y otros aspectos que podrían afectar el flujo adecuado de la información. Lo más importante será cumplir el objetivo que los administrados conozcan y ejerzan sus derechos, cumpliendo también con sus obligaciones, para lo cual requieren fuentes confiables de información. Considerando 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, es decir, hacer lo que sea necesario para aprovecharlo al máximo (Becerra-Fernández, Sabherwal, 2010).

En una dimensión epistemológica, la forma de crear conocimiento, a través de su transformación, se identifican en las siguientes formas (Nonaka y Takeuchi, 1995):

- Socialización, implica el convertir conocimiento tácito en tácito.
- Externalización, cuando el conocimiento tácito es convertido en explícito.
- Internalización, es la transformación de conocimiento explícito a tácito.
- Combinación, es convertir el conocimiento explícito en explícito más complejo.

La conversión, sea en cualquier de las formas señaladas, crearán conocimientos, lo cual constituye que sean procesos cuidadosos y profundos en su análisis para la gestión adecuada de los mismos y con ello alcanzar los objetivos que se busquen en una organización para obtener soluciones y darle así valor al conocimiento, lo cual sería posible propiciando un ambiente adecuado a la propia cultura organizacional, pues socializar los conocimientos es parte de la brecha a ser superada para obtener escenarios óptimos para la innovación<sup>2</sup>.

Así, la innovación ha sido un concepto acuñado en marco del crecimiento y desarrollo de empresas, reduciendo por ejemplo los costos de producción y por lo tanto enfocados a la obtención de mayores ganancias, lo cual es la finalidad común de las empresas.

En cada innovación subyace una necesidad muchas veces no advertida, pero el alto nivel de competencia entre las empresas exige observar de manera permanente qué mejoras deben introducir los empresarios para lograr el éxito como resultado de sus esfuerzos, que no serán otra cosa que herramientas para garantizar los beneficios (Vega-Centeno 2003).

En este contexto se identifica la necesidad de aplicar un modelo de gestión del conocimiento en un área de atención de usuarios en una institución pública que brinda un servicio de información especializada, en la cual se propone un modelo que cambie sus procesos, procurando con una innovación gubernamental, el beneficiar a todos por igual (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 y la ciudadanía.

El principal problema resuelto fue realizar, a través de un estudio de caso, una propuesta de modelo de gestión del conocimiento que puede aplicarse a un área de atención de usuarios en un organismo público especializado, resolviendo las brechas existentes por la información amplia y diversa que administra, procurando con ello hacer sus servicios más eficientes y confiables.

El problema secundario resuelto fue confirmar a través del modelo conceptual de gestión del conocimiento, que sí se trata de una innovación gubernamental aplicable, cuya propuesta podría ser base para otras instituciones públicas y resolver, por lo menos, los mismos tipos de dificultades que se presentan para la atención efectiva de los ciudadanos, procurando inspirar más innovaciones en el sector público que tanto lo requiere.

La institución pública que sea elegida, únicamente será identificada como un organismo público especializado, en adelante será nombrado como el OPE, teniendo personería jurídica de derecho público interno, gozando de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa, estando adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.

En tal sentido, se plantean como objetivos de la investigación:

### General

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

<sup>1</sup> Resolución Ministerial de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú - I N° 156-2013-PCM - Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía

<sup>2</sup> Precisión realizada por la Dra. C. Ileana Díaz Fernández en Folletos Gerenciales. Año IX No.3 - Las políticas públicas y su impacto la innovación de las organizaciones públicas (Centro de Coordinación de Estudios de Dirección, 2005)

### 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.

### Metodología

Se tendrá para ello 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 el conocimiento tácito y explícito para transformarlo y así crear conocimiento en beneficio de los usuarios y colaboradores. 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 proceso se realizará de la siguiente manera:

Primero, se precisarán los principales conceptos teóricos, luego el estudio de caso incluirá la descripción 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 brinda 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, así como una evaluación de entrevistas

realizadas a los propios coordinadores y asesores 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 que sea aplicable para el caso de estudio, procurando una orientación clara y abierta, para que el mismo sirva como modelo innovador a otras instituciones públicas y así sea tomado en cuenta en posteriores estudios o investigaciones.

## Resultados y discusión

### Descripción del área de estudio de caso

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.

Las asesorías brindadas son almacenadas por 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 en la Figura 1.

### Servicios 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.

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.

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.

### Descripción del proceso - Canales de atención

El proceso 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:

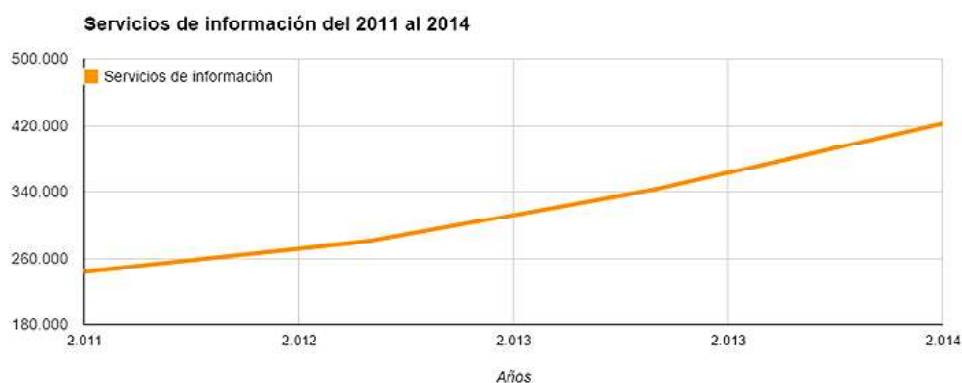


Figura 1. Servicio de Información del 2011 al 2014

Fuente: OPE. Elaboración propia.

**A. Presencial**

- Canal de atención a nivel nacional que representa el porcentaje más alto de uso.
- Se caracteriza por la necesidad de desplazamiento de los administrados.

**B. Telefónico**

- Llamadas realizadas por los usuarios a una central de consultas. En la sede central es la vía más consultada.

**C. Atenciones virtuales**

- Segundo canal más usado en la sede central y a nivel nacional representan el tercero.
- Las atenciones virtuales se realizan a través del uso de correo electrónico y por formularios que se encuentran en la página web del OPE.

**D. Otros**

- Los demás canales de atención menos utilizados son el de medio escrito y en menor medida aún por una modalidad de autoatención, representan 1%.

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

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.

**Calidad de servicio en área de atención de usuarios**

Hay un incremento general en nivel de satisfacción de los clientes externos entre el periodo 2011 al 2014. Se identifica que el único criterio de satisfacción que ha decrecido es el tiempo de espera. Por ello, el enfoque del procedimiento del servicio de información es importante también en la investigación para evidenciar si existen oportunidades para reducir tiempos de atención, gestionando el conocimiento en el área.

**Análisis para un sistema de gestión del conocimiento en el estudio de caso**

**Análisis de las entrevistas**

Como resultado de las entrevistas, se presentan los temas de los análisis realizados:

**• El asesor en su puesto de trabajo**

La totalidad del universo elegido para la investigación percibe que, mediante su labor, están aportando conocimiento e información a los usuarios.

**• El servicio de Información**

El servicio que ofrecen es considerado de calidad debido a la satisfacción de usuarios 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. Este flujo de información entre el usuario y los colaboradores es relevante para la investigación.

**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 genera una problemática que debe ser atendida y que se orienta a un manejo adecuado de información vasta y diversa en un tiempo límite de atención.

**• Fuentes de Primer Orden**

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 encontrar 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 se esclarece con la capacidad de disponer de un criterio adecuado dado por la práctica. Por ello, se puede afirmar que el principal beneficio que se obtiene al consultar con compañeros es asegurar la efectividad y rapidez de respuesta. La mayor limitación surgida en la consulta hecha a compañeros radica en la falta de disponibilidad de tiempo de estos últimos.

En cuanto al uso de las bases de datos, el beneficio principal la obtención de información rápida. Según comentan los entrevistados, la dificultad es que la información que se encuentra es básica ya que en algunas ocasiones carece de datos o está desactualizada.

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 información exacta acerca de plazos y costos.

Los beneficios que obtienen de la consulta de estos documentos radican en que brinda conocimientos adicionales con los cuales los asesores pueden constituir una mejor respuesta para el usuario. El aspecto negativo de la consulta de documentos está

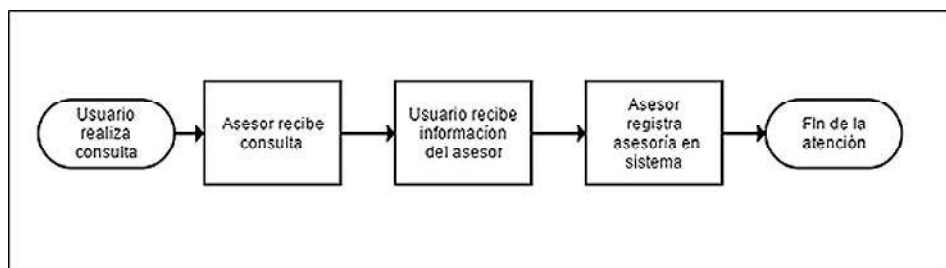


Figura 2. Procedimiento simplificado del servicio de información

vinculado a la necesidad de disponer de una mayor cantidad de tiempo, generándose además dudas acerca de la vigencia de la información obtenida.

**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.

**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.

**Conocimiento en la organización**

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. (Ver Figura 3)

Siguiendo la precisión en lo que respecta a las fuentes, se identifican las fuentes que utilizan los asesores para obtener información para brindar una asesoría adecuada. (Ver Figura 4)

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 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 convertirlo para crear conocimiento.

En la Figura 5 se muestran las fuentes luego del modelo de gestión del conocimiento.

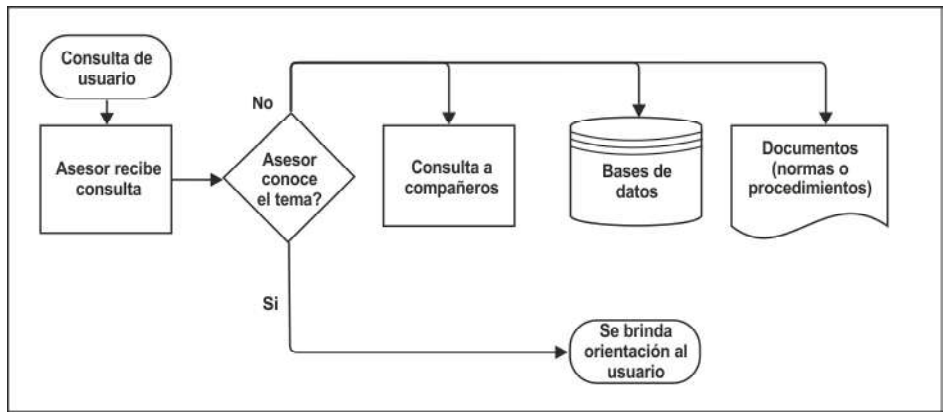


Figura 3. Flujo de servicio de información y consulta de fuentes

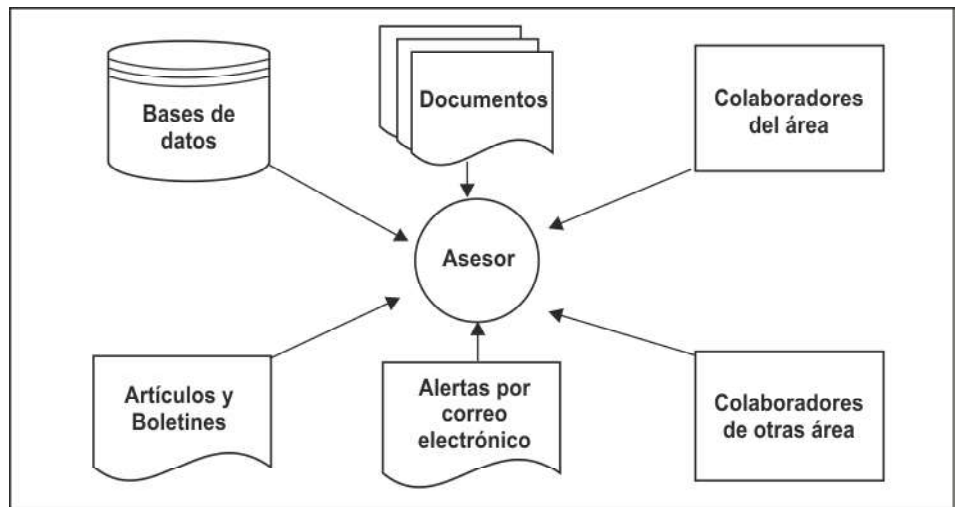


Figura 4. Fuentes de consulta para los asesores del servicio de información

Tabla 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	+	-	-	-

Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1995). Elaboración propia.

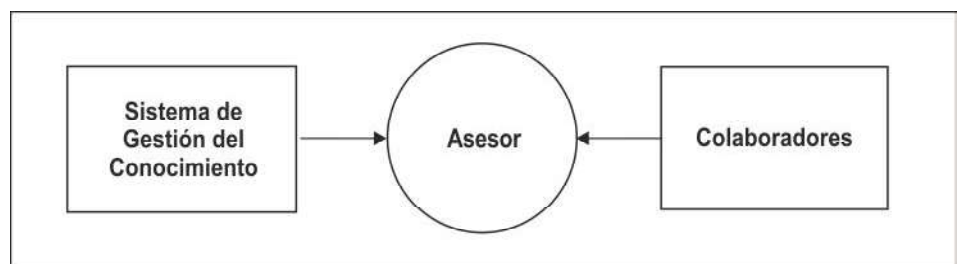


Figura 5. Fuentes de consulta basadas en modelo de gestión del conocimiento

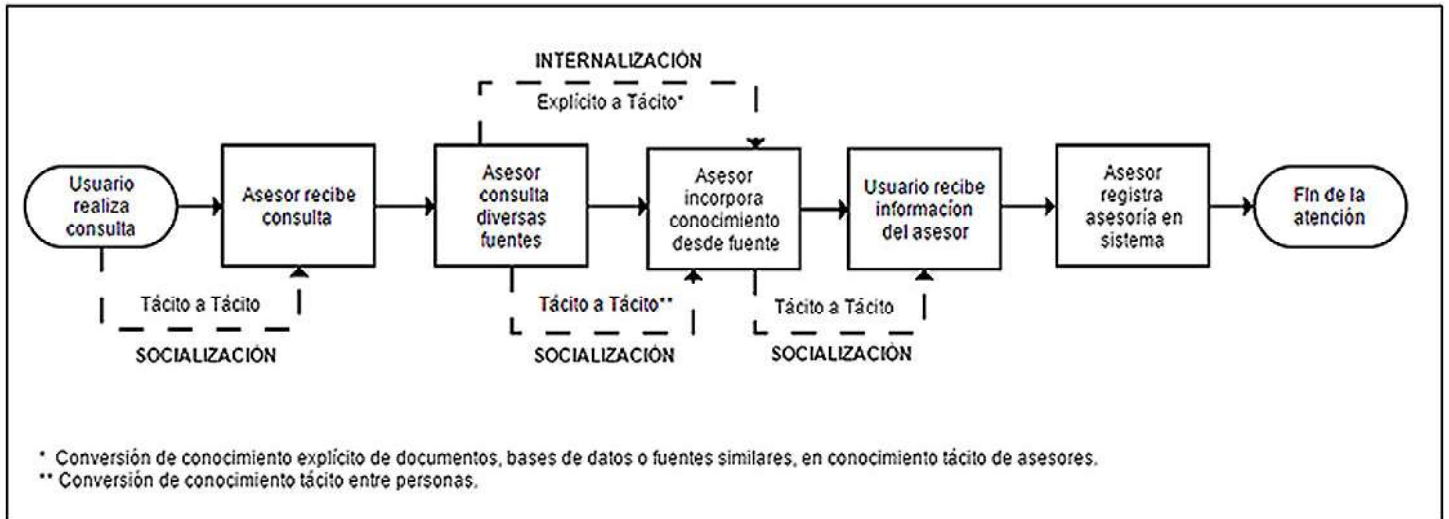


Figura 6. Conversión de conocimiento en el servicio de información

Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1995). Elaboración propia

La conversión del conocimiento en el servicio de información la podemos apreciar en la Figura 6.

## Propuesta de un modelo conceptual de gestión del conocimiento para el área de atención de usuarios en un organismo público especializado

A continuación, se presenta el modelo de gestión del conocimiento que se propone para el servicio de información para el área de atención de usuarios del OPE.

### Bases del modelo de gestión

El modelo propuesto se basa en la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (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.

#### 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.

#### Externalización

La conversión del conocimiento tácito en explícito se presenta en el modelo propuesto, en el momento que el conocimiento que reside en los asesores (que es producto de la identificación del perfil de un usuario basado en la experiencia y la consulta recibida), es un insumo con alto valor potencial que se ingresa al sistema informático para caracterizar la necesidad o requerimiento del usuario. 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 adecuada al caso que recibe. Ello también implica integrar el sistema informático con el que operaba el área de atención de usuarios, con el sistema propuesto.

#### 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 encontrará resultados de distintas fuentes de información, sean documentos (normas y procedimientos), artículos, criterios resolutivos 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, ello sin la necesidad que estén brindando una asesoría.

#### 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 no será únicamente posible pensado en el servicio de información, sino



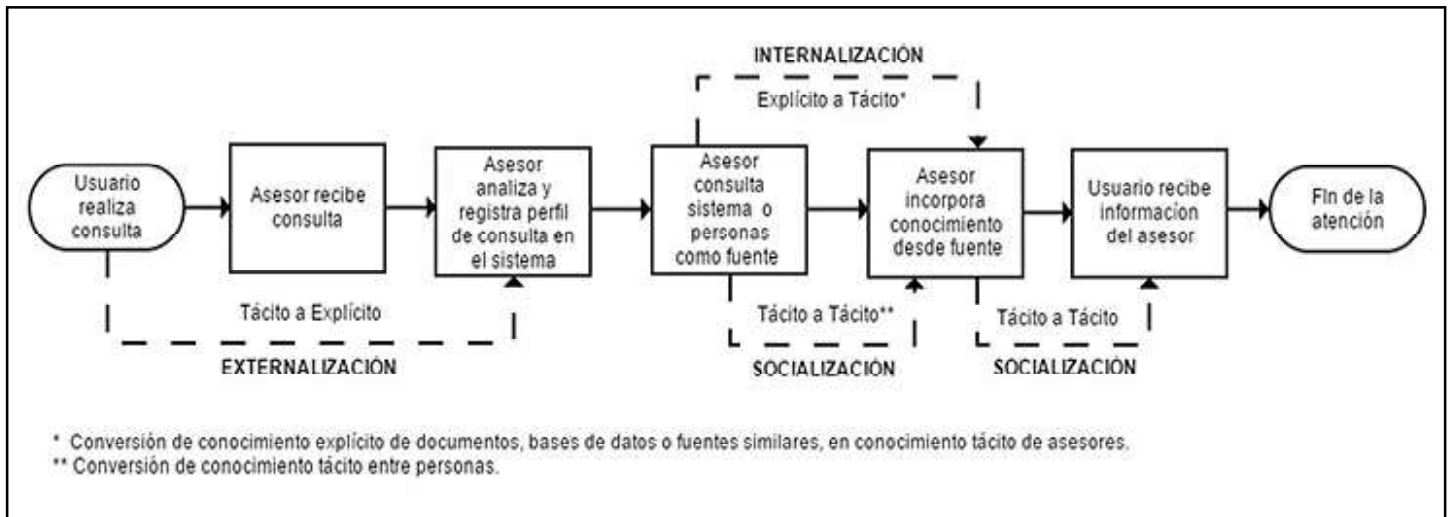


Figura 7. Conversión de conocimiento en el servicio de información con modelo de gestión en el área de atención a usuarios.

Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1995). Elaboración propia

para la elaboración de otros documentos basados en la información contenida en el sistema, tales como artículos, informes especializados producto de los aportes de equipos de trabajo colaborativos de distintas áreas en una plataforma virtual, informes por sectores, artículos especializados, boletines o nuevos productos que serán posibles de obtener por la forma en que se categorizará, agrupará, ordenarán y procesará todo el conocimiento de las distintas fuentes de información. Tomando en cuenta lo señalado, la Figura 7 muestra el procedimiento de información, considerando para el mismo cómo se incluiría el modelo de gestión del conocimiento, identificando todas las formas de conversión.

Funcionalidades generales del sistema de gestión del conocimiento

El sistema que se presenta es resultado del modelo propuesto de gestión del conocimiento. El mismo tendrá diversas funcionalidades que abarcan el procedimiento de servicio de información. La Figura 8 muestra cómo se presenta 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 desde 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, 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 desde todas las fuentes disponibles.

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 la posibilidad que varios colaboradores accedan al sistema, puedan realizar comentarios, actualizar la

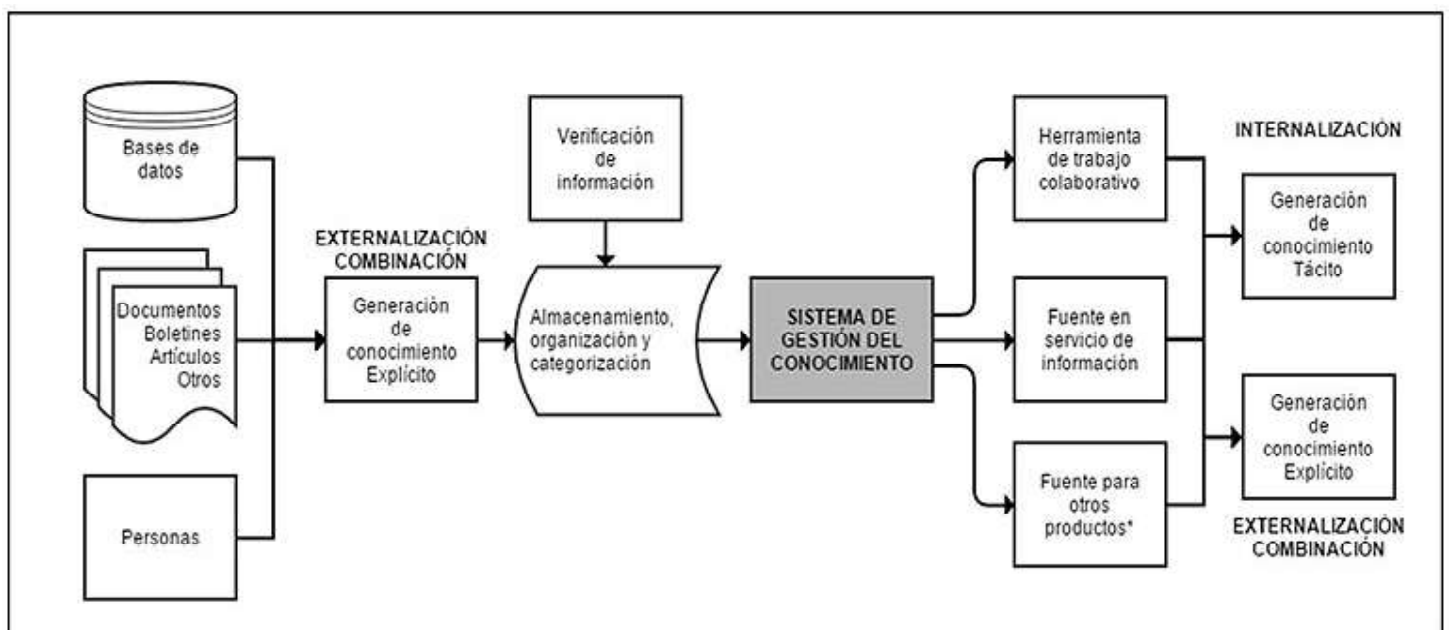


Figura 8. Sistema de Gestión de Conocimiento propuesto

información dar puntajes a la publicaciones, así como el trabajo colaborativo para maximizar el aprendizaje virtual con esta herramienta permite compartir experiencias en un espacio distinto a los tradicionales, evidenciando que los colaboradores sí están familiarizados con dichos entornos, por lo cual se adelanta su aceptación y uso masivo.

El otro aspecto que se resalta de la herramienta es la combinación, como conversor de conocimiento explícito a explícito con 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. La Tabla 2 muestra las funcionalidades principales que el sistema podría tener como parte esencial del modelo de gestión del conocimiento propuesto.

### Innovación en el sector público y modelo replicable

La propuesta de implementación de un modelo conceptual de gestión del conocimiento en el OPE permitió analizar el procedimiento de información, por el cual se evidenció que cabe proponer una modificación en su proceso, con la inclusión del elemento de identificación de fuentes del conocimiento e información, pues ello permite de primera mano gestionarlo. El hecho que el modelo de gestión del

conocimiento utilice elementos vinculados a la modernización del Estado, como maximizar el uso de las tecnologías de la información y comunicación, permiten validar que esta evaluación en sí constituye un incentivo para innovar.

De esta manera, se identifica el cambio como una mejora incremental en el proceso del OPE, con lo cual sí es considerada una innovación que tendría como resultado contar con información más inmediata, confiable y mantendría criterios uniformes a nivel nacional en el OPE.

Además, siendo que la administración pública comparte a nivel de sus distintos organismos, similitudes en lo que respecta a su estructura y procedimientos, la forma de análisis presentada y propuesta podría

**Tabla 2. Plataforma web de gestión del conocimiento del área de atención de usuarios**

Nº	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 usuarios del sistema.
3	Resultados según relevancia	Los resultados de las búsquedas estarán ordenados según los criterios de referencia 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 favorito 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 según se modere un comentario, se decida publicar o eliminar un archivo, 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 en comentarios.
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.



permitir replicar la investigación realizada en otros organismos.

## Conclusiones

La gestión de conocimiento permite mejorar los servicios que podemos encontrar en una organización, sea pública o privada. 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 de qué mejora podría desarrollarse y que la implementación sea realmente factible. Es posible proponer un modelo conceptual de gestión del conocimiento aplicable en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado. La información que se brinda o circula en distintos contextos es valorada para la toma de decisiones, por lo cual, las fuentes de donde surgen deben ser gestionadas para crear de la mejor manera el conocimiento a favor de todos.

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 del sistema conocieran qué esperar de los procedimientos que se pueden seguir ante la administración pública, se evitaría recibir, por ejemplo denuncias improcedentes que generan carga procesal innecesaria, o incentivos perversos de presuntos infractores que saben de las demoras de la administración pública y de la imagen tradicional que tiene el Estado es muy alejada de la ciudadanía. Así, las personas afectadas no promueven trámites o denuncias, al considerar que el tiempo y esfuerzo que invertirán no justifica la presentación de la misma.

Ahí se destaca lo importante de tener ventanillas de atención a la ciudadanía con canales de comunicación modernos, que den fluidez, confianza e inmediatez para que la información que se recibe sea más útil y genere un alto valor para los administrados. Por ello, se considera que el sistema propuesto podría colaborar para resolver distorsiones en el mercado causadas por la asimetría informativa, pues con el sistema se tendrán a mano todos los criterios necesarios para que los administrados puedan ser informados en menor tiempo, con calidad y así logren empoderarse para

actuar con mayor seguridad en el mercado.

El resultado de la investigación, además demostró que en el modelo propuesto, podría aproximarse la aplicación de los cuatro mecanismos de conversión de conocimiento tácito y explícito.

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

## Recomendaciones

Se debe continuar con la investigación en el Estado para promover mejoras, promoviendo incentivos internos en las instituciones, así como en el sector académico.

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 mecánica de las asesorías, debería existir análisis de perfiles de usuarios para brindar mejores servicios a través de ventanillas digitales o similares.

Del mismo modo, se notó que la participación de las demás áreas del OPE podrían implicar que también se beneficien de la plataforma, principalmente como internalización y combinación de conocimiento, pues el sistema funciona también como una herramienta colaborativa que puede beneficiar a más colaboradores, no solo a los administrados y asesores del área de atención de usuarios.

## Bibliografía

Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv (2010). Knowledge Management - Systems and Processes. EUA. ME Sharpe Inc.

Díaz Fernández, C. Ileana (2005), Las políticas públicas y su impacto la innovación de las organizaciones públicas. Folletos Gerenciales. Año IX No.3

Muñoz Gutiérrez, 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: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. EUA. Oxford University Press

Stiglitz, Joseph (2012). El Precio de la Desigualdad. España. Taurus

Vega-Centeno, Máximo (2003). El Desarrollo Esquivo. Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Recibido: 24 de agosto de 2016  
Aprobado en su forma definitiva:  
3 de noviembre de 2016

---

**César Augusto Herrera Camacho**  
Instituto Nacional de Defensa de la  
Competencia y de la Protección de la  
Propiedad Intelectual. Perú  
Correo-e.: cherrerac@gmail.com

---

