



**“AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO PARA UNA PROPUESTA
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN ÓRGANO
RESOLUTIVO DEL INDECOPI”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Luis Cristhian Chu Álvarez

Sr. Arnold Cruzado Ruiz

Sra. Jhosseline Andrea Espinoza Gallegos

Asesor: Profesor Juan Carlos Pasco Herrera

[0000-0002-1674-9900](tel:0000-0002-1674-9900)

2021

Dedicada a la memoria de Luis Chu Rubio
("Buda") y Carlos Alvarez Palacios.

Luis

Para Elmerito, por su presencia a pesar de la
ausencia. Para Florita, por su cercanía a pesar de
la lejanía.

Arnold

Para María Julia y César, por siempre alentar a
esta cangreja a adentrarse al mar.

Jhosseline

Agradecemos a todos aquellos que nos echaron una mano, un comentario, palabras de aliento y parte de su tiempo. En especial, al profesor Juan Carlos Pasco, por sus aportes y confianza.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad comprender cómo se gestiona el conocimiento que se adquiere y genera en la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual y si este se realiza de manera adecuada, para que a partir de allí se desarrolle una propuesta de gestión del conocimiento. La elección de este órgano resolutorio obedece a que es un órgano de línea cuyas labores trascienden y generan un impacto significativo en el proceso competitivo del mercado.

Para ello, se identificaron y describieron los elementos vinculados al conocimiento en la Comisión de Defensa de la Libre Competencia a través de la herramienta de gestión del conocimiento denominada «auditoría de conocimiento», la cual permitió realizar un diagnóstico sobre los aspectos organizacionales relevantes, el uso de los recursos de información y conocimiento, los procesos de gestión de información y conocimiento, así como los comportamientos de los flujos de información y conocimiento. Asimismo, se elaboró un directorio de expertos internos, un inventario de recursos de información y conocimientos, redes de colaboración y un mapa de conocimientos, que permitieran aprovechar de mejor manera la información y el conocimiento del área. Cabe señalar que se siguió la metodología propuesta por González Guitián (2015) que incluía, entre otros, el análisis de la documentación emitida por la entidad, la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a los expertos del área.

A continuación, se analizaron los resultados de la auditoría en función de tres ejes: estratégico, recurso humano y tecnológico, identificándose los aspectos que requerían ser atendidos para formular una propuesta que se ajustara a las necesidades de gestión del área. Asimismo, se entrevistó a funcionarios de la entidad y a especialistas en gestión del conocimiento en el sector público con la finalidad de conocer sus opiniones sobre las condiciones y posibles barreras que debían tenerse presentes para implementar con éxito una iniciativa de este tipo. De igual modo, se realizó un grupo de enfoque para identificar aspectos relevantes que debían incluirse en el diseño de la propuesta.

Finalmente, se propone una iniciativa integral para gestionar el conocimiento en el área auditada que comprende una serie de prácticas que pueden ser implementadas gradualmente, cuya viabilidad además es evaluada.

Índice de contenidos

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Glosario de términos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento de problema	3
1. Antecedentes.....	3
2. Planteamiento del problema de investigación.....	4
3. Preguntas de investigación	6
3.1. Pregunta de investigación general.....	6
3.2. Preguntas de investigación específicas.....	6
4. Objetivos	6
4.1. Objetivo general.....	6
4.2. Objetivos específicos.....	6
5. Hipótesis.....	7
6. Justificación.....	7
7. Delimitación	8
8. Limitaciones	9
9. Metodología de la investigación	9
9.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	9
9.2. Diseño de la investigación.....	9
9.3. Recolección de datos e información.....	10

Capítulo III. Marco conceptual	12
1. Marco normativo.....	12
2. Marco teórico.....	12
2.1. Datos	12
2.2. Información	13
2.3. Gestión de la información.....	13
2.4. Conocimiento.....	14
2.5. La gestión del conocimiento	16
2.5.1. Modelos de la gestión del conocimiento.....	17
2.5.2. Los procesos de la gestión del conocimiento.....	19
2.5.3. Herramientas y tecnologías para gestionar el conocimiento	20
2.5.4. Auditoría del conocimiento	21
2.6. Gestión del conocimiento en la administración pública	23
2.7. El liderazgo político y su relación con la gestión pública	24
2.8. Gestión por resultados	25
2.9. El mecanismo de la libre competencia	26
2.9.1. Prácticas restrictivas a la competencia	26
Capítulo IV. Metodología para la auditoría de gestión del conocimiento	28
1. Elección de la metodología de auditoría	28
2. Elección de la unidad orgánica: Comisión de Defensa de la Libre Competencia.....	30
3. Acciones y resultados esperados en las etapas de la auditoría.....	31
4. Técnicas e instrumentos utilizados en la auditoría.....	33
Capítulo V. Resultados de la auditoría.....	34
1. Análisis organizacional	34
1.1. Función y estructura de la CLC	36
1.2. Análisis de los aspectos organizacionales de la CLC.....	37
2. El comportamiento de los procesos estratégicos de gestión de I+C.....	39
2.1. Valoración de los procesos estratégicos de gestión de I+C	43

3. Utilización de los recursos de I+C	43
4. Cualidades y valoración de los recursos de I+C	46
5. Costo y valoración económica de los recursos de I+C.....	47
6. Flujos y mapas de I+C.....	47
Capítulo VI. Propuesta para la gestión del conocimiento en la unidad orgánica auditada	53
1. Informe final de la auditoría de I+C en la unidad orgánica auditada	53
2. Análisis de alternativas.....	56
2.1. Experiencias de gestión del conocimiento a nivel nacional e internacional	56
2.2. Selección de alternativas y planteamiento de la propuesta	60
2.3. Viabilidad legal, institucional y financiera de la propuesta	63
2.4. Identificación y manejo de riesgos relacionados a la propuesta	64
2.5. Consideraciones éticas y responsabilidad social.....	64
Conclusiones y recomendaciones.....	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones	66
Bibliografía.....	67
Anexos	78
Notas biográficas.....	103

Índice de tablas

Tabla 1.	Esquema de planteamiento	5
Tabla 2.	Comparativa entre los salarios del Indecopi y los de otras entidades públicas	7
Tabla 3.	Lista de funcionarios del Indecopi y especialistas en gestión del conocimiento entrevistados	11
Tabla 4.	Listado de normas	12
Tabla 5.	Definiciones de conocimiento.....	15
Tabla 6.	Definiciones de gestión del conocimiento	16
Tabla 7.	Cuadro comparativo de modelos de AC	28
Tabla 8.	Objetivos de las etapas de la auditoría de I+C	30
Tabla 9.	Acciones realizadas y resultados parciales por etapas.....	32
Tabla 10.	Alineamiento de Objetivos Estratégicos y Acción Estratégica Sectorial Pesem 2016-2020 - PCM con los Objetivos Estratégicos Institucionales 2018-2022 del Indecopi	35
Tabla 11.	Alineamiento de Objetivos y Acciones Estratégicos Institucionales 2018-2022	36
Tabla 12.	Tipos de recursos de I+C	43
Tabla 13.	Frecuencia de uso del recurso de I+C más utilizado	46
Tabla 14.	Procedimiento por infracción a la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas	48
Tabla 15.	Procedimiento de autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico	48
Tabla 16.	Lluvia de ideas de alternativas para la GC	59
Tabla 17.	Consideraciones en torno a la implementación de una propuesta de GC	61
Tabla 18.	Propuesta a nivel de eje estratégico.....	62
Tabla 19.	Propuesta a nivel de eje tecnológico	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo SECI	18
Gráfico 2.	Modelo de Probst	19
Gráfico 3.	Cronograma de la auditoría de I+C	31
Gráfico 4.	Comportamiento del proceso de adquisición y recuperación de I+C	40
Gráfico 5.	Comportamiento del proceso de creación y desarrollo de I+C	40
Gráfico 6.	Comportamiento del proceso de compartir y distribuir I+C	41
Gráfico 7.	Comportamiento del proceso de utilización de la I+C	42
Gráfico 8.	Flujo del procedimiento por infracción a la Ley de Conductas Anticompetitivas	49
Gráfico 9.	Flujo del procedimiento de autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico	49
Gráfico 10.	Procesos de GC y ejes de análisis	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Tasa de rotación en la CLC	79
Anexo 2.	Cuestionarios para funcionarios del Indecopi y especialistas en gestión del conocimiento.....	80
Anexo 3.	Encuesta 1.....	80
Anexo 4.	Encuesta 2.....	85
Anexo 5.	Entrevista a Expertos de la CLC	86
Anexo 6.	Organigrama del Indecopi	87
Anexo 7.	Mapa de procesos del Indecopi.....	87
Anexo 8.	Proceso Misional de Gestión de Controversias.....	87
Anexo 9.	Organigrama de la CLC.....	88
Anexo 10.	Resultados de entrevistas a los expertos	88
Anexo 11.	Inventario de recursos de I+C.....	90
Anexo 12.	Inventario de conocimientos	93
Anexo 13.	Directorio de expertos internos	94
Anexo 14.	Brechas de conocimiento.....	96
Anexo 15.	Porcentaje del presupuesto destinado a la gestión del conocimiento en Indecopi (período 2014-2020).....	97
Anexo 16.	Red de expertos internos.....	97
Anexo 17.	Red de expertos externos	98
Anexo 18.	Leyenda del mapa del conocimiento	98
Anexo 19.	Mapa de fuente de conocimiento de la CLC del Indecopi.....	99
Anexo 20.	Costo de implementación de las propuestas planteadas	100
Anexo 21.	Matriz de riesgos de la implementación de acciones de GC.....	102

Glosario de términos

Auditoría del Conocimiento (AC): es el primer paso para gestionar el conocimiento de una organización. Es una investigación exhaustiva del estado del conocimiento dentro de los procesos estratégicos de una institución así como su interacción, flujo, transferencia, almacenamiento y reutilización. Devela la forma cómo la organización aprende.

Conocimiento: se tomará la definición propuesta por Davenport y Prusak (1998) que señala que es una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y, por lo tanto, es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información, así como esta se deriva de los datos.

Conocimiento explícito: es aquel conocimiento que puede ser sistematizado y codificado, posee una facilidad para ser transferido o compartido con otra persona o personas, puede ser almacenado fuera de la mente de una persona.

Conocimiento tácito: habilidades, hábitos, aspectos culturales y subjetivos intrínsecos de una persona que presenta dificultades de sistematizar, transferir o compartir. No puede ser compartido a través de un manual o documento.

Gestión de la información (GI): conjunto de procesos que despliega recursos para administrar información. Suele apoyarse en sistemas tecnológicos para crear herramientas de categorización y clasificación.

Gestión del conocimiento (GC): conjunto de actividades o procesos realizados para identificar, adquirir, desarrollar y aplicar el conocimiento, de modo que se contribuya a la optimización de los procesos e innovación de la organización, orientado a la consecución de los objetivos propuestos.

Información: es un conjunto de datos que compone un mensaje o comunicación.

Modelo de auditoría del conocimiento: esquema teórico compuesto por etapas y procedimientos que permiten observar la secuencia de la investigación del estado del conocimiento dentro de una organización.

Mapa de conocimiento: representación gráfica que muestra los orígenes del conocimiento e información dentro de una organización, departamento o área estudiada. Puede mostrar, además, su interrelación dentro a través de líneas o caminos.

Mapa de redes: representación gráfica que muestra cómo las personas de un área determinada se interrelacionan y conectan con otras para compartir el conocimiento.

Modelo de gestión del conocimiento: esquema teórico definido a través de etapas y procedimientos que trata de explicar y estructurar la gestión del conocimiento dentro de una organización que aprende. Estas etapas o secuencias pueden variar en función del modelo.

Capítulo I. Introducción

Lew Platt, ex Gerente General de Hewlett Packard, afirmó: «si HP supiera lo que sabe, seríamos tres veces más productivos» (Davenport y Prusak 1998, XII). Esta frase resume la idea que motivó el presente trabajo de investigación. Con la llegada de las nuevas tecnologías de la comunicación, la globalización y la intensa utilización del conocimiento en la producción, el mundo entró en una etapa denominada era del conocimiento, caracterizada por el valor fundamental que tiene el conocimiento dentro de las actividades de las personas y organizaciones. Este factor crítico, necesario para el desarrollo organizacional y económico, dio cabida a que la sociedad se transformase en una sociedad del conocimiento.

Se entiende por sociedad del conocimiento a aquella sociedad cuyas organizaciones son concebidas para crear, diseminar y utilizar el conocimiento, por lo que, al ser un recurso primario y esencial, su gestión se torna sumamente necesaria para producir más conocimiento (Peter Drucker 2011). En ese sentido, las organizaciones diseñadas para tales fines se convierten en organizaciones que constantemente aprenden en el camino; sin embargo, cabe precisar que por su finalidad las organizaciones son distintas.

Así, las empresas gestionan el conocimiento porque les otorga una ventaja competitiva en el mercado traduciéndose en mayores ganancias, entonces ¿en qué beneficia a las organizaciones de la administración pública si no hay lucro de por medio? En un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2003), diversas organizaciones estatales a nivel mundial señalaron que gestionaban el conocimiento por muchas razones: para incrementar la productividad, eficacia, transparencia, horizontalidad, así como para descentralizar el poder de una autoridad o para hacer más atractiva una organización en captación de talento, lo que se traduce en mejores servicios públicos que elevan la calidad de vida de los ciudadanos.

Es por ello que, en la administración pública, es posible encontrar diversas prácticas en torno a la gestión del conocimiento (GC): Canadá (Dalkir 2016), Estados Unidos (McNabb 2015), Chile (Arrau 2016), entre otros. En el Perú también se desarrollan iniciativas de GC en algunas entidades del Estado, como en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (Osineergmin), la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) o el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

En efecto, se ha entendido que la GC tiene un papel trascendente en la gestión pública, en tanto se constituye como una herramienta que permite aprovechar de manera eficiente los recursos de la entidad y sobre todo de la experticia de las personas que la conforman. Es en este contexto que la presente investigación aborda la situación de la GC en un organismo público altamente especializado como lo es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), cuyas funciones se encuentran vinculadas a la promoción del mercado, la protección de los derechos de los consumidores y el fomento de una cultura de leal y honesta competencia entre los agentes económicos.

En particular, se centra el estudio en la Comisión de Defensa de la Libre Competencia (CLC) del Indecopi por la relevancia que reviste su actuación para mitigar los efectos negativos de las fallas naturales del mercado. La CLC tiene la misión de promover y tutelar la libre competencia, con el fin de fomentar la eficiencia económica en los mercados y procurar el mayor bienestar social. Por ello, el conocimiento especializado que allí se acumula requiere ser gestionado. En esa línea, se plantea el objetivo general de comprender cómo se gestiona el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi y si este se realiza de manera adecuada.

En el capítulo II, se detallan los antecedentes normativos de la GC en la política de modernización de la gestión pública. Asimismo, se plantea como problema de investigación que el conocimiento adquirido y generado por los colaboradores de un órgano resolutivo altamente especializado del Indecopi se perderá ante su salida o desvinculación laboral, en tanto no se gestione adecuadamente dicho conocimiento. En atención a ello, con las preguntas de investigación, objetivo general y específicos, e hipótesis, se busca estudiar y comprender cómo se lleva a cabo la GC a fin de desarrollar una propuesta de mejora al respecto. La metodología tendrá un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo. En el capítulo III, se expone el marco conceptual y enfoque teórico que servirá de base para desarrollar la propuesta. A continuación, en el capítulo IV, se explica la metodología elegida para realizar una auditoría de conocimiento (AC) que permitirá obtener un diagnóstico del área analizada para, posteriormente, en el capítulo V, desarrollar la AC.

Finalmente, en el capítulo VI, se exponen los resultados y se evalúan alternativas de solución para plantear una propuesta de GC. Cabe señalar que el presente trabajo de investigación tiene como limitación la implementación y medición del impacto de la propuesta, debido al escaso tiempo con el que se cuenta.

Capítulo II. Planteamiento de problema

1. Antecedentes

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N.º 27658¹, estableció los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias. Posteriormente, mediante el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), convirtiéndose en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú.

El Estado moderno se concibe entonces como aquel orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto, que es transparente y rinde cuentas. Además, alcanza a todas las entidades públicas que conforman el Estado. Tiene como uno de sus pilares centrales el sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. En ese sentido, el Plan de Implementación de la PNMGP 2013-2016² establece como objetivo específico N.º 7 «desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión» (Resolución Ministerial 125-2013-PCM, 2013:16)³.

Sin embargo, no fue hasta el 2018 que se reglamentó el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública —cuya rectoría es ejercida por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)— que contempla los medios que orientan a que las entidades públicas mejoren su gestión interna y la calidad de la prestación de los bienes y servicios que brindan, así como de las regulaciones que emitan, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, y generar beneficios a la sociedad (Decreto Supremo 123-2018-PCM 2018).

¹ Fue modificada el 16 de setiembre de 2018 por el Decreto Legislativo N.º 1446.

² Tiene por objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización hacia una gestión pública por resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

³ Dicho objetivo específico tiene como indicador el «porcentaje de entidades por niveles de gobierno que incorporan herramientas de gestión del conocimiento en su accionar siguiendo los lineamientos nacionales sobre la materia»; y como acciones las siguientes: «a) Desarrollar normativa específica sobre Sistema de Gestión del Conocimiento, b) Documentación y diseminación de las buenas prácticas y conocimientos; y c) Fortalecer la gestión de la información sobre los procesos de reglamentación de leyes y comisiones multisectoriales» (Resolución Ministerial 125-2013-PCM, 2013:17).

Entre dichos medios se encuentra la GC, que comprende el desarrollo de acciones para identificar y documentar el conocimiento con miras a mejorar la gestión interna de las entidades y contribuir a la toma de decisiones, facilitando su trazabilidad. Su propósito se orienta, además, a la difusión y promoción de espacios de intercambio entre servidores o entre entidades públicas para que el conocimiento sea asimilado y utilizado. Cabe señalar que dicha gestión tiene como prioridad el trabajo sobre documentación clave para el ejercicio de funciones sustantivas, y de la que promueva transparencia, seguridad jurídica, mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de la entidad. Es así que, con la finalidad de lograr los objetivos para los que fueron creadas, las entidades del sector público deben alinearse con lo dispuesto por las normas que rigen la modernización de la gestión del Estado.

2. Planteamiento del problema de investigación

El Indecopi es una institución altamente especializada que vela por la defensa, promoción y fortalecimiento de la competencia en los mercados, no gestiona de manera adecuada el conocimiento que se adquiere o genera en ella. Uno de sus órganos de línea que reviste de especial relevancia es la CLC, la cual cuenta con autonomía técnica y funcional, y tiene como principal labor investigar y sancionar conductas anticompetitivas, así como ejercer un control previo de fusiones y adquisiciones empresariales en el sector eléctrico (control de estructuras)⁴, con la finalidad de garantizar que existan condiciones de competencia en el mercado.

Por ello, en atención al importante rol que desempeña, en 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la OCDE realizaron el “Examen Interpares del Derecho y Política de Competencia en Perú”: una herramienta que tiene como propósito evaluar las normas y políticas de competencia en un país para destacar puntos de mejora que contribuyan al fortalecimiento de su entidad de competencia y su desempeño económico. Como resultado de la evaluación, se reconoció los avances en materia de competencia que viene alcanzado el Indecopi; sin embargo, se advirtió una serie de aspectos que requieren ser mejorados, que a continuación se detallan.

En primer lugar, no existe una suficiente dotación de personal. En la evaluación, se señaló que, al 2017, 58 colaboradores se encontraban a cargo de temas vinculados a la defensa de la

⁴ Cabe señalar que el Decreto de Urgencia N.º 013-2019, emitido el 18 de noviembre de 2019, estableció un régimen de control previo de operaciones de concentración empresarial con la finalidad de promover la eficiencia económica en los mercados para el bienestar de los consumidores. Sin embargo, en la Quinta Disposición Complementaria Final se dispuso que dicho decreto de urgencia entraría en vigencia en un plazo de nueve (9) meses, contados a partir del día siguiente de su publicación (agosto de 2020), y se mantendría vigente por un periodo de cinco (5) años.

competencia⁵, a diferencia del personal asignado a áreas de propiedad intelectual (más de 200) o de protección al consumidor (más de 250).

En segundo lugar, el salario medio que perciben los colaboradores del Indecopi es poco atractivo e insuficiente para retenerlo al personal cualificado a largo plazo. Más aún, cuando este tipo de entidades requiere del nivel de conocimientos de expertos. El salario de los colaboradores del Indecopi es menor en comparación con otros organismos reguladores como el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinermin), el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Regulador Financiero) y el Banco Central de Reserva (Banco Central).

Tabla 1. Comparativa entre los salarios del Indecopi y los de otras entidades públicas

Categoría	Indecopi	Ositran	Osiptel	Osinermin	Regulador Financiero	Banco Central
Presidente del Consejo Directivo	7.641 US\$	4.771 US\$	4.774 US\$	8.563 US\$	11.774 US\$	12.722 US\$
Gerente General	4.771 US\$	4.771 US\$	4.774 US\$	4.771 US\$	9.419 US\$	12.171 US\$
Secretario Técnico	4.434 US\$	4.776 US\$	4.774 US\$	4.771 US\$	7.034 US\$	7.813 US\$
Asesor	4.128 US\$	4.587 US\$	4.447 US\$	4.557 US\$	5.352 US\$	6.437 US\$
Jefe de equipo	2.829 US\$	4.583 US\$	3.759 US\$	4.557 US\$	4.495 US\$	4.388 US\$

Fuente: OCDE 2018:45

Adicionalmente al estudio de la OCDE, se ha verificado, de forma complementaria, que la tasa de rotación anual en la CLC tiene un ligero ascenso en el tiempo: 2.16% en 2016 (fecha a partir de la cual se cuenta con esta información); 2.53%, en 2017; y 2.60%, en 2018⁶ (ver anexo 1). Este aspecto reviste de gran importancia, dado que la CLC es un órgano altamente especializado y, como tal, los integrantes que conforman el área adquieren y generan en el tiempo un conocimiento técnico que resulta valioso para una adecuada toma de decisiones.

La potencial desvinculación de un colaborador, en especial, aquellos que ocupan un puesto clave, representa una puesta en peligro para el desempeño de las actividades encargadas a la CLC, debido a que puede repercutir en la pérdida de lecciones aprendidas, así como en la pérdida de la

⁵ Los cuales se encontraban distribuidos entre la CLC, la Sala Especializada de Defensa de la Competencia y la Gerencia de Estudios Económicos.

⁶ Esta información fue obtenida mediante solicitud de acceso a la información pública en 2019.

experiencia y especialización adquirida por parte de ellos. Es así que se presenta una legítima preocupación por estudiar cómo se genera, desarrolla y conserva el conocimiento en la CLC, debido a que el hecho de no gestionarlo podría ocasionar, además, duplicidad innecesaria en el trabajo, una falta de aprovechamiento del conocimiento para la innovación y crecimiento del área en beneficio de los ciudadanos, y demora en la adaptación y aprendizaje por parte del personal nuevo.

De ahí que surja la necesidad de que el Indecopi y, en particular, en la CLC se gestione, de manera adecuada, el conocimiento que se adquiere y genera, a través del desarrollo de buenas prácticas que coadyuven a una mejora continua de la gestión interna y repercuta en un desempeño más eficiente de sus funciones para brindar un mejor servicio a la comunidad.

3. Preguntas de investigación

3.1.Pregunta de investigación general

- ¿Se gestiona de manera adecuada el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi?

3.2.Preguntas de investigación específicas

- ¿Cuáles son los elementos vinculados al conocimiento en la CLC del Indecopi?
- ¿Cómo ocurren los procesos de GC en la CLC del Indecopi y qué aspectos requieren ser atendidos?
- ¿Qué medidas pueden adoptarse para gestionar adecuadamente el conocimiento en la CLC del Indecopi?

4. Objetivos

4.1.Objetivo general

- Comprender cómo se gestiona el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi y si este se realiza de manera adecuada.

4.2.Objetivos específicos

- Identificar y describir los elementos vinculados a la GC en la CLC del Indecopi.
 - Analizar los procesos de GC en la CLC del Indecopi e identificar oportunidades de mejora.
 - Evaluar las medidas que pueden adoptarse en la CLC del Indecopi, a partir de una AC, para gestionar de manera adecuada el conocimiento que se adquiere y genera en ella, y formular una propuesta de GC.
- 5. Hipótesis :** No se gestiona de manera adecuada el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi.

Tomando los ejemplos proporcionados por SOAS University of London et al (2014), a continuación, se muestra a modo de resumen, un esquema que plantea el problema de investigación, la pregunta de investigación, la hipótesis y el objetivo general del presente trabajo:

Tabla 2. Esquema de planteamiento

Problema de investigación
El conocimiento adquirido y generado por los colaboradores de un órgano resolutor altamente especializado del Indecopi se perderá ante su salida o desvinculación laboral, en tanto no se gestione adecuadamente dicho conocimiento.
Pregunta de investigación
¿Se gestiona de manera adecuada el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi?
Hipótesis
No se gestiona de manera adecuada el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi.
Objetivo general
Comprender cómo se gestiona el conocimiento que se adquiere y genera en la CLC del Indecopi y si este se realiza de manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia sobre el esquema planteado a modo de ejemplo por SOAS University of London *et al* (2014) para el estudio de ciencias sociales.

6. Justificación

En el sector público, la GC propicia escenarios que promueven la utilización de recursos públicos de la manera más eficiente, mejoras dentro de la estructura organizacional y aumento en la calidad de los servicios públicos. En un estudio realizado por Massaro *et al.* (2015) se destaca que la GC en el sector público como área de investigación ha cobrado importancia en los últimos años.

En Perú, la GC en las organizaciones públicas es uno de los aspectos recogidos en la PNMGP, la cual reconoce la necesidad de implementar procesos de modernización del Estado, por lo que, entre otros, destaca la GC como un objetivo de política pública, resaltando su beneficio para producir e incorporar conocimiento que sea útil para la gestión pública.

En particular, resulta importante abordar la GC en un organismo público de alta especialización como lo es el Indecopi y, en específico, en un órgano de línea como la CLC, debido a que el conocimiento tácito y explícito que se adquiere y genera es de naturaleza técnica y se construye en el tiempo a través de la información que se interioriza combinada con la experiencia. Por ello, es trascendental que se estudie cómo se gestiona el conocimiento y si se realiza de manera adecuada, considerando que este conocimiento especial es un insumo relevante en el desempeño de las labores de defensa y promoción de competencia de la CLC, lo cual tiene un alto impacto en los procesos competitivos del mercado, y a su vez, repercute en un beneficio para los ciudadanos⁷.

Asimismo, la utilidad de esta investigación radica en que el análisis sobre la GC en la CLC pueda ser tomado como punto de partida para desarrollar e implementar una política de GC a nivel institucional en el Indecopi para lograr una mejora de los servicios que brinda y al desarrollo de buenas prácticas que contribuyan a su capacidad resolutoria y labor de fomento de la competencia.

7. Delimitación

La delimitación en una investigación está basada en restricciones deliberadas que el investigador impone *a priori* para reducir el alcance de su estudio (Simon y Goes 2018). En ese sentido, se considera pertinente delimitar el presente trabajo en comprender los elementos vinculados al conocimiento dentro de la CLC —órgano de línea del Indecopi encargado de velar por la defensa de la libre competencia—, identificarlos y describirlos a través de una AC, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en dicha área.

⁷ A manera de ejemplo, en 2016, la CLC sancionó 5 cadenas de boticas y farmacias con una multa de más de 7 millones de soles tras descubrir la concertación de precios en 36 productos farmacéuticos (entre enero de 2008 y marzo de 2009) que se vendían con receta médica en su mayoría y que afectó a poblaciones vulnerable como lactantes, niños y adultos mayores (Indecopi 2017). Asimismo, en 2017, la CLC desarticuló el cártel de papel higiénico conformado por dos grandes empresas, que operó a nivel nacional entre 2005 y 2014, y por lo que fueron sancionadas con multas superiores a los 53 millones de soles (Indecopi 2018). Otro caso de trascendencia fue el que se siguió contra 6 líneas navieras que acordaron repartirse clientes para el transporte marítimo internacional de carga rodante de diversas marcas (entre el 2001 y el 2012) y por el que se impuso multas por más de 47 millones de soles (Indecopi 2019).

El presente trabajo no presenta una muestra representativa, dado que para la recolección de los datos e información estuvo involucrada la totalidad del personal laboral de la CLC en el transcurso del año 2019.

8. Limitaciones

La elaboración del presente trabajo de investigación enfrentó las siguientes limitaciones:

- La disposición del tiempo y recursos evita que el presente estudio resulte de carácter longitudinal, que conlleve a una medición de los efectos de la implementación de la propuesta de gestión del conocimiento y demostración de su impacto.
- Al ser una disciplina en formación, existen pocas investigaciones sobre GC y AC en la administración pública. Es difícil encontrar experiencias en el sector público que hayan sido estudiadas bajo parámetros científicos.
- No hay consenso académico sobre el tipo o forma de medición y costo del conocimiento explícito y tácito dentro del sector público.
- La muestra de análisis en el presente trabajo es la CLC; en ese sentido, sus conclusiones y recomendaciones pueden variar de acuerdo con las diversas áreas existentes en el Indecopi.

9. Metodología de la investigación

9.1. Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo. Este tipo de investigaciones tienen como característica incorporar en su estudio la complejidad de los fenómenos en su contexto natural (Leedy y Ormrod 2016). Para el presente caso, se analizan los elementos existentes que forman parte del conocimiento dentro de la CLC. Asimismo, es posible referirla como de alcance descriptivo, ya que se identificará y describirá los diferentes elementos y componentes que interactúan dentro del contexto anteriormente referido (Méndez y Velez 2001).

9.2. Diseño de la investigación

En el presente trabajo no se manipulan variables para medir o analizar el grado de concordancia, impacto o estimación entre ellas (O'Sullivan *et al.* 2017), sino que se indaga sobre las prácticas de GC a través de la recolección de información cualitativa dentro de la CLC para establecer una propuesta de mejora, por ello, la investigación es calificada como no experimental. Asimismo, es

de corte transversal o transeccional, puesto que la data es recolectada y analizada en un lapso determinado (Creswell 2018), es decir, dentro del año 2019.

9.3.Recolección de datos e información

Brown y Hale (2014) desarrollan métodos de recolección de información en investigaciones no experimentales dirigidas a entidades públicas tales como: observación directa, entrevistas con el personal clave o expertos, *focus group*, análisis de contenido o documental, encuestas y análisis de fuentes secundarias.

A través de la aplicación de una AC sobre la base de la metodología de González-Guitián (2015), se señalan los métodos y técnicas que se utilizaron para la obtención de datos e información:

- **Análisis documental:** Se recopiló información gráfica, documental y estadística para contrastar, describir y verificar cómo se gestiona el conocimiento en la CLC del Indecopi. Asimismo, se hizo una revisión del marco normativo, planes y manuales de la institución para describirla y comprenderla.
- **Análisis de fuentes secundarias:** Se recurrió a memorias institucionales del Indecopi para recopilar información sobre su desempeño y el de la CLC.
- **Encuestas:** Se realizaron encuestas a los servidores públicos que forman parte de la CLC para conocer su percepción acerca de la gestión del conocimiento en su unidad orgánica y en el Indecopi.
- **Entrevistas a los expertos de la CLC:** A través de un cuestionario semiestructurado, se realizaron entrevistas a los expertos de la CLC para comprender los elementos vinculados a la GC en la institución.
- **Observación participante:** Debido a que uno de los miembros del equipo de investigación forma parte del área auditada, se tuvo la posibilidad de acceder a ella, participar y observar las conductas vinculadas a la GC. Cabe precisar que la información recogida con esta técnica será utilizada de manera complementaria y en contraste con los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas, por lo que se mantiene la objetividad.

Para diseñar las alternativas de solución dentro de la propuesta se tomó en cuenta las prácticas de GC adoptadas en otras entidades del Estado y en agencias de competencia en el mundo. Asimismo, se realizaron entrevistas a funcionarios del Indecopi y a especialistas en GC con experiencia en la implementación de este tipo de prácticas para advertir aspectos que deben considerarse en una propuesta de GC (ver anexo 2).

Tabla 3. Lista de funcionarios del Indecopi y especialistas en gestión del conocimiento entrevistados

Número	Nombre	Cargo/Institución	Justificación
1	Alejandro Ponce San Román	Jefe del Programa Académico de Monitoreo y Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - Servir	Responsable de la implementación de la gestión del conocimiento en la ENAP - Servir
2	César Herrera Camacho	-	Excoordinador del Área de Gestión del Conocimiento de Servir
3	Candice Uria	Coordinadora de la Gerencia de Recursos Humanos del Indecopi	Representante de la Gerencia de Recursos Humanos del Indecopi
4	Jesús Espinoza	Secretario Técnico de la Comisión de Libre Competencia del Indecopi	Responsable de la Secretaría Técnica de la Comisión de Libre Competencia del Indecopi
5	Javier Coronado	Gerente General del Indecopi	Representante de la administración de la alta dirección del Indecopi
6	Luz Tellería	Jefa del Centro de Información y Documentación del Indecopi	Responsable de la administración de los recursos de información y conocimiento del Indecopi

Fuente: Elaboración propia.

Por último, las alternativas de solución fueron expuestas a un grupo de enfoque, conformado por seis colaboradores de la CLC. La convocatoria se realizó bajo un criterio de voluntarios con la finalidad de conocer sus opiniones sobre dicha prácticas y la forma en que debían ser trabajadas en el área.

Capítulo III. Marco conceptual

1. Marco normativo

A continuación, se presentan las principales normas que enmarcan y definen la estrategia de modernización Estado, en lo relativo a la implementación de una estrategia en GC, así como las normas que organizan a la entidad pública materia de la presente investigación:

Tabla 4. Listado de normas

Norma	Sumilla
Ley N.º 27658	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
Decreto Supremo N.º 030-2002-PCM	Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
Decreto Supremo N.º 009-2009-PCM	Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de e Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – Indecopi
Decreto Supremo N.º 107-2012-PCM	Aprueban modificaciones al Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – Indecopi
Resolución Ministerial N.º 125-2013-PCM	Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016
Decreto Supremo N.º 099-2017-PCM	Modifican el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi
Decreto Supremo N.º 123-2018-PCM	Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de las Gestión Pública

Fuente: Elaboración propia.

2. Marco teórico

2.1. Datos

Los datos pueden consistir en símbolos, unidades de medida, signos, letras, caracteres, entre otros. Para Sanders (2016), son hechos o porciones de información. Por su parte, Davenport y Prusak (1998) los conciben como un conjunto de hechos discretos y objetivos acerca de eventos, los cuales describen un evento o suceso; no existen juicios, interpretaciones o apartados en ellas.

Se constituyen como el primer escalón de la jerarquía DIKW⁸ (Rowley 2007, Bates 2005, Frické 2009, Rodríguez 2009) y, al ser la base para el desarrollo del conocimiento, se reflejan como simples observaciones de hechos no estructurados y carentes de significados (Riquelme *et al.* 2008).

Es fundamental precisar que, aun cuando el dato sea «[...] materia prima para la creación del conocimiento [...]» (Rodríguez 2009: 137) dentro de las organizaciones, no siempre es mejor contar con la mayor cantidad de ellos, ya que, según Davenport y Prusak (1998), su abundancia dificultaría su identificación y extracción del sentido de ellos. Debido a ello, los datos por sí solos carecerían de sentido si no son interpretados y convertidos en información.

2.2. Información

La información es un paso previo antes de llegar al conocimiento, en opinión similar, Zins (2007) señala que es el acto de comunicar conocimiento. Ponjuán (2003) ofrece una definición práctica, al señalar que «[...] es un mensaje, generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible con un emisor y un receptor [...]» (2003: 3).

La información es inferida a través de los datos (Robertson 2013); sin embargo, debido a que existen datos de todo tipo, no todos pueden convertirse en información. Para Frické (2009), solo un dato relevante es transformado en información. Este procesamiento, en la mayoría de los casos, se realiza a través del apoyo en inferencias o en herramientas de estadística y matemática. Así, en el transcurso de este procedimiento es probable dejar de lado otros datos.

2.3. Gestión de la información

De acuerdo con Alonso-Arévalo (2007: 6), «[...] se trataría de la explotación de la información para la consecución de los objetivos de la entidad [...]». Para Ponjuán (2003), es el «[...] proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información [...]» (2003: 3). La necesidad de gestionar los recursos de información, obtenidos de diversas maneras, permite un aprovechamiento estratégico de estos en la organización.

⁸ Conocida como la pirámide DIKW, estas siglas están representadas por las palabras *data*, *information*, *knowledge* y *wisdom* (datos, información, conocimiento y sabiduría) ubicadas, en el orden mencionado, a lo largo de una pirámide. Este símbolo es utilizado para explicar la relación funcional y continua entre esas cuatro categorías.

Prabha Singh (2007) describe las características de la gestión de la información (GI). Esta se ocupa principalmente de los conocimientos documentados y explícitos. Asimismo, a través de este tipo de gestión predomina la oportunidad, exactitud, veracidad, velocidad, costo, seguridad, eficiencia, espacio, almacenamiento, recuperación, entrega y manipulación de datos e información. Es por ello que se apoya muchas veces en sistemas tecnológicos para crear herramientas de categorización y clasificación. Estos sistemas son llamados sistemas de gestión de la información (SGI).

Sobre los SGI, González-Gutián (2015) refiere que se encuentran presentes a través de aplicaciones, *software* y *hardware* con enormes capacidades de almacenamiento y recuperación. Estos son utilizados de acuerdo con los procesos claves y áreas específicas que posee la organización; la información procesada de forma precisa y oportuna permite a la alta dirección realizar valoraciones y pronósticos sobre un aspecto relevante a la organización.

Dentro de las herramientas de la GI se encuentran las auditorías de información (AI); este es «[...] un examen profundo, metódico y planificado de un sistema, una unidad, un proceso, un servicio o un producto (informativo)» (Moro Cabero 2011: 30). Esta herramienta permite identificar los recursos o activos de información dentro de la organización, analizando si estos son utilizados de manera eficiente y eficaz o si son útiles para la consecución de sus objetivos.

Para Ponjuán (2009), una AI contribuye en cuatro niveles a la organización: a nivel personal, que da cuenta de la relevancia y disponibilidad de la información que poseen los usuarios; operacional, que identifica y evalúa las necesidades de información; organizacional, referida a las herramientas y tecnologías utilizadas para la planificación de la GI; y, por último, el nivel operativo y estratégico, que determina los recursos utilizados para el manejo de las políticas y estrategias de la organización.

2.4. Conocimiento

Diversos autores han planteado aproximaciones para entender la noción de conocimiento de manera general. El término resulta ser «poliédrico» (Rodríguez 2009: 137) en cuanto a su significado.

Respecto del presente trabajo, el término será abordado desde el uso en las organizaciones. En esa línea, en la siguiente tabla se muestran algunas definiciones ordenadas por Alegre (citado en Contreras y Tito 2013: 25).

Tabla 5. Definiciones de conocimiento

Autores	Definición
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creencia verdadera y justificada. Se trata del resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.
Sánchez y Heene (1997)	Conjunto de creencias compartidas sobre relaciones causales desarrolladas por las personas de un grupo.
Brown y Duguid (1998)	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.
Alavi y Leidner (1999, 2001)	Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para la acción eficaz, referida al empleo de habilidades físicas y competencias, de actividades cognitivas/intelectuales o de ambas.
Purse y Pasmore (1992)	Hechos, modelos, conceptos, ideas e intuiciones que influyen en la toma de decisiones.
Davenport y Prusak (1998)	Es una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y, por lo tanto, es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información, así como esta se deriva de los datos.
Vance (1997)	Información que ha sido autenticada y que se considera como cierta.
Leonard y Sensiper (1998)	Información relevante, procesable y basada al menos parcialmente en la experiencia.

Fuente: Alegre (2004)

Respecto de la clasificación del conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1999) presentan dos dimensiones: la ontológica, que tiene que ver con la fuente de ubicación del conocimiento; y la epistemológica, que tiene que ver con la naturaleza del conocimiento tácito o explícito. El conocimiento explícito es aquel que luego de ser capturado de diversas formas es accesible para otras personas; es de fácil comunicación, debido a que es transmitido a través de un lenguaje formal, mientras que el conocimiento tácito no puede ser expresado de forma sencilla y objetiva, puesto que se encuentra en la mente del sujeto, este puede formar parte de sus habilidades o destrezas. La descripción de ambas categorías es utilizada y aceptada por numerosos autores Dalkir (2011), Liyanage *et al.* (2009), Kebede (2010), Bates (2005), Rodriguez (2009), Frappaolo (2002), Jones y Sallis (2012), Tiwana (2002), Hylton (2002), Hajric (2018), Liebowitz (2009), y Sensuse y Cahyaningsih (2017).

Para Dalkir (2011), el conocimiento explícito es solo la punta del *iceberg* en una organización, la mayor carga se encuentra en el conocimiento tácito no articulado. Con una opinión similar, Contreras y Tito (2013) señalan que la mayor parte del conocimiento que posee una organización es tácita, por ello se debe prestar mayor atención a la GC. Asimismo, cabe hacer una mención

especial a las cuatro escalas de conocimiento propuestas por la OCDE: el *know-what*, para referirse a los hechos e información; el *know-why*, que señala las leyes y principios que producto del ser humano y la sociedad que lo rodea; el *know-how*, referido a las habilidades y destrezas de las personas; y el *know-who*, que establece qué persona posee el conocimiento o sabe cómo hacerlo (OCDE 2000).

2.5. La gestión del conocimiento

En la siguiente tabla se exponen algunos de los conceptos recogidos por Rodríguez Gómez (2009: 146-149) en cuanto a las definiciones generadas en torno a la GC.

Tabla 6. Definiciones de gestión del conocimiento

Autor	Concepto
Alavi y Leidner (1999)	[...] actividades de gestión que se centra en crear, recopilar, organizar y diseminar el conocimiento organizativo, en oposición a la “información” o los “datos”. [...] La CG, por tanto, se refiere a un proceso sistemático y organizacionalmente especificado para adquirir, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como el explícito de los empleados, para que otros empleados puedan utilizarlo para ser más efectivos y productivos en su trabajo.
Duran (2002)	[...] gestionar el conocimiento en una empresa significa poner en funcionamiento los procedimientos necesarios para crear una cultura organizativa en la cual el valor preponderante entre las personas miembros de la organización sea el aprendizaje colectivo basado en generar, compartir, almacenar y aplicar el conocimiento.
Rivero (2002)	[...] se entiende como gestión del conocimiento el conjunto de prácticas, procedimientos y técnicas que permiten a una organización: identificar los conocimientos requeridos, conseguir hacerse con dichos conocimientos y aplicarlos de forma adecuada.
Sallis y Jones (2002)	El término “gestión del conocimiento” es usado para describir aspectos que van desde la aplicación de nueva tecnología hasta el gran esfuerzo de mantener el capital intelectual en la organización. Sin embargo, se está alcanzando un consenso al considerar que la gestión del conocimiento consiste en “aprender a saber qué conocemos”. [...] La idea es que conocer lo que sabemos, y la utilización de este conocimiento creativa y productivamente, constituye la mayor fuente de valor económico y ventaja competitiva de la que dispone cualquier organización.
Nonaka (2003)	La creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de “procesar” información objetiva de un modo mecanicista y automático. Opinan que más bien es una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a veces muy subjetivas percepciones, ideas e intuiciones de los empleados.
OCDE (2003)	La gestión del conocimiento abarca un proceso o práctica internacional y sistemática de adquisición, captación, uso compartido y productivo de conocimientos allí donde estén para mejorar el aprendizaje y rendimiento de las organizaciones. Estas inversiones en la creación de “capacidad organizativa” tienen por objeto apoyar (mediante diversos métodos y herramientas) la determinación, documentación, almacenamiento y distribución de recursos cognitivos, la capacidad de aprendizaje y las competencias que generan y usan individuos y comunidades en sus contextos profesionales.

Fuente: Rodríguez (2009).

Como se aprecia, algunas de estas definiciones son diferentes entre sí. Se tomará en consideración a los autores que conciben la GC como un conjunto de actividades o procesos realizados para identificar, adquirir, desarrollar y aplicar el conocimiento, de modo que se contribuya a la optimización de los procesos e innovación de la organización, orientado a la consecución de los objetivos propuestos.

De otro lado, es necesario saber qué conocimiento se pretende gestionar a fin de evitar diseñar una estrategia que no se encuentre alineada a los objetivos de la organización. Al respecto, Pérez-Montoro (2004) señala lo siguiente: «[...] como existen distintos tipos de conocimiento dentro de una organización, hemos de tener en cuenta la especial naturaleza de cada uno de ellos para poder diseñar la gestión más adecuada [...]» (p. 8).

Antes de concebir una estrategia para la GC, es necesario que los empleados tengan la voluntad de llevarla a cabo y que dentro de la organización exista una cultura para compartir conocimientos (Hajric 2018, Tiwana 2002, Dalkir 2011). En ese sentido, la GC «[...] debe contar con el apoyo de la dirección para crear una cultura del conocimiento [...]» (González-Guitián 2015: 23).

En adición a la cultura organizacional, la dirección y personas, Rodríguez Gómez (2009) establece como factores condicionantes del éxito de una estrategia GC los aspectos relacionados con la comunicación e incentivos, la existencia de una estructura organizativa en la entidad, las tecnologías de la información utilizadas y los procesos que serán planificados para hacer viable la GC.

2.5.1. Modelos de la gestión del conocimiento

La literatura académica ofrece una variedad de modelos. Sensuse y Cahyaningsih (2017) concluyeron en una investigación que estos pueden agruparse en cuatro categorías o enfoques: los que se encuentran basados en procesos, en estrategias, por el tipo de conocimiento y por el nivel de madurez. Es posible añadir los modelos holísticos, los cuales combinan diversos enfoques o perspectivas, a este último, González-Guitián (2015) le denomina «sistémico» (2015: 22).

Entre los modelos más conocidos se encuentran los siguientes: Choo *Sense Making* (2006), el modelo de columnas de Wiig (2002), el ciclo vital del conocimiento de Mc Elroy (2003), el modelo ICAS explicado por Bennet y Bennet (2009), el modelo del gobierno chino basado en la absorción de capacidad reseñado por Chen y Hatzakis (2008), *European Foundation for Quality*

Management (EFQM) explicado por Bhatt (2000), el modelo del gobierno canadiense *Inukshuk* explicado por Girard (2005), el modelo KPMG descrito por O'Leary (2016) y el modelo *The 10-Step Road Map* de Tiwana (2002).

En el presente trabajo, serán referidos dos modelos: SECI de Nonaka y Takeuchi (1999) y el modelo de Probst (1998), pues el primero provee principios básicos para entender la creación de conocimiento en una organización⁹, y el segundo provee el criterio para la construcción del modelo de AC de González-Gutián (2015) que será objeto de aplicación en esta investigación.

El modelo SECI toma como base el conocimiento tácito y explícito, de la combinación surgen cuatro interacciones en la creación del conocimiento dentro de una organización: socialización, exteriorización, combinación, interiorización.

Gráfico 1. Modelo SECI



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

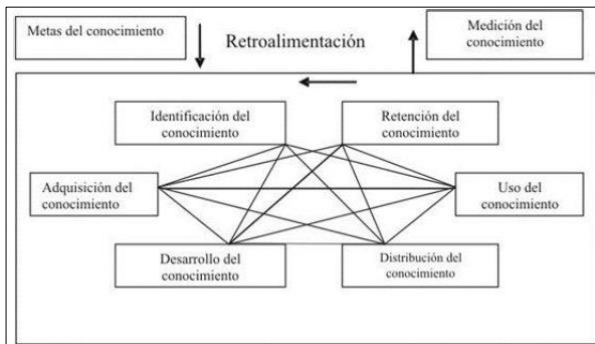
En la etapa de socialización se genera conocimiento al compartir experiencias entre personas; en la exteriorización, se formaliza y codifica el conocimiento tácito en conocimiento explícito; durante la combinación, se realiza el proceso de sistematización de los conocimientos explícitos existentes para crear nuevamente los mismos. Y, por último, en la interiorización, las personas adquieren el conocimiento explícito, incorporándolo en sus procesos mentales y convirtiéndolo así en conocimiento tácito.

De otro lado, el modelo de Probst (1998), conocido como *Building blocks of knowledge management*, incluye ocho componentes que forman dos ciclos, un ciclo interno y otro externo.

⁹ Rodríguez sostiene que, además de modelo, es una teoría de creación del conocimiento; para Tiwana, considera, más que un modelo práctico de aplicación empresarial, una teoría filosófica. Por último, para Dalkir, el modelo es robusto y simple; sin embargo, insuficiente para gestionar el conocimiento en una organización.

El ciclo interno está compuesto por seis etapas básicas: identificación, adquisición, desarrollo, distribución, utilización y conservación de conocimiento. Existen otros dos procesos en el ciclo externo, los objetivos de conocimientos y la evaluación, que dirigen el ciclo completo de este modelo.

Gráfico 2. Modelo de Probst



Fuente: González-Gutián (2015)

En atención al referido modelo y siguiendo a González-Gutián (2015:25-27), se describirán los procesos que involucran la GC dentro de una organización.

2.5.2. Los procesos de la gestión del conocimiento

- a) **Identificación del conocimiento:** Significa ubicar el conocimiento tácito y explícito dentro de la organización y del entorno vinculado a ella. Se busca resaltar los activos de conocimiento de la entidad, la experiencia y habilidades de los colaboradores, las fuentes documentales, las redes de expertos, entre otros.
- b) **Adquisición del conocimiento:** Orientado a obtener el conocimiento y experiencia de los actores en torno a la organización y con las cuales no cuenta esta última a fin de generar soluciones e innovaciones.
- c) **Desarrollo del conocimiento:** Se refiere a la creación de conocimiento que no existe dentro ni fuera de la entidad y que se requiere para su avance. Implica el desarrollo de nuevas habilidades, así como la optimización de procesos y productos.
- d) **Distribución del conocimiento:** Conocido también como socialización del conocimiento, consiste en la transferencia del conocimiento a toda la organización, mediante los individuos y el uso de sistemas de gestión (herramientas tecnológicas, base de datos, portales colaborativos, capacitación, entre otros).

- e) Retención del conocimiento: Significa seleccionar personas y procesos que requieren ser retenidos a fin de preservar la memoria institucional, lo que permitirá acceder al conocimiento adquirido o desarrollado sin tener que iniciar todo el proceso.
- f) Uso del conocimiento: Evidenciado en el resultado productos y servicios con mayor valor agregado.

2.5.3. Herramientas y tecnologías para gestionar el conocimiento

A continuación, se describe de forma breve algunas herramientas y tecnologías utilizadas para gestionar el conocimiento, sobre la base de los trabajos de Dalkir (2011) y Rodríguez (2015).

Respecto de las herramientas de GC se tiene la auditoría del conocimiento¹⁰, la cual proporciona información para identificar y diagnosticar el conocimiento en el lugar auditado; las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados; el *benchmarking* o identificación y adaptación de buenas prácticas en otras organizaciones; redes de personas que comparten conocimientos o comunidades de práctica; los programas de formación; el *storytelling* como medio de transmisión de conocimientos a través de historias; mapas de conocimientos que identifica «[...] fuentes, flujos, restricciones y huecos de conocimiento dentro de una organización [...]» (Pérez-Soltero 2009: 26); el *social network analysis* (SNA) o análisis de redes sociales; *coaching* y *mentoring*; *brainstorming* o lluvia de ideas; entrevistas, reuniones de equipo y el directorio de expertos.

De otro lado, las tecnologías mayormente utilizadas son: el teléfono, el internet, la videoconferencia, foros de discusión, los *wikis*, el intranet de la organización, portales para *e-learning*, repositorios electrónicos, blogs, bibliotecas virtuales, el correo electrónico, plataforma para creación de contenidos, mensajería en tiempo real, plataformas para interacción social, servidores web, *groupware*, *workflows* o flujos de trabajo. Cabe precisar que una GC centrada solo en tecnología no tendría mucho éxito si no se centra en las personas (Hylton 2002).

Jones y Sallis (2012), OCDE (2003) y Molina y Marsal Serra (2002) proponen encuestas y cuestionarios como herramientas de diagnóstico. Las preguntas se estructuran para conocer sobre la cultura organizacional, los modos de captura y retención de la información, los conocimientos que posee el recurso humano, la tecnología utilizada, entre otros. Por último, Snowden (2000) propone el método Ashen, el cual se centra en descubrir el conocimiento tácito del trabajador a través de las acciones que realiza al ejecutar sus tareas laborales cotidianas.

¹⁰ Existe un debate sobre considerar a la AC como herramienta o metodología (véase Rodríguez 2009).

2.5.4. Auditoría del conocimiento

Una de las primeras definiciones de AC¹¹ fue presentada por Debenham y Clark (1994), que la define como un informe altamente técnico de planificación y estructurado que contiene una descripción general de una sección designada al conocimiento de una organización y de las características cualitativas y cuantitativas de los fragmentos de conocimiento individuales dentro de dicha sección.

De otro lado, para Serrat (2017), consiste en investigar las necesidades de conocimiento de una organización y la interrelación de los siguientes elementos: liderazgo, aprendizaje y tecnología. A través de dicha investigación se conocerá las ventajas y debilidades de la organización en cuanto al conocimiento que posee, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Para Hylton (2002), la AC es el primer paso para gestionar el conocimiento y su análisis no solo debe estar centrado en la tecnología sino también en las personas, debido a que ellas capturan, usan, comparten el conocimiento para el beneficio de la organización.

Liebowitz *et al.* (2000) señalan que la AC es una parte crítica de la metodología de la GC, en ella se evalúa las formas posibles de almacenar el conocimiento y se descubre qué conocimiento se posee y cuál debería ser el método más eficaz de almacenamiento y disseminación. De igual manera, Pérez-Soltero *et al.* (2007) refieren que la AC es una de las fases más importante de una iniciativa o intento por gestionar el conocimiento en una organización, debido a que descubre, verifica y valida el estado en que el que se encuentra el conocimiento dentro de ella.

Tomando en cuenta a Tiwana (2002), Hylton (2002) y Serrat (2017), los beneficios más relevantes al realizar una AC son: (i) proporciona evidencia científica para determinar si el potencial de valor del conocimiento organizacional se está maximizando, (ii) a través del inventario del conocimiento, detalla qué conocimiento existe en la organización y dónde se encuentra, (iii) facilita iniciativas y programas de GC más efectivos, (iv) ayuda a identificar y registrar el conocimiento que se requiere para respaldar los objetivos, tareas y actividades grupales e individuales de la organización, (v) ayudan a desarrollar los mapas de conocimiento y redes sociales de la organización, (vi) busca brindar enfoque para el aprendizaje y la educación en toda la organización, y (vii) descubre el conocimiento no utilizado u oculto dentro de la organización.

¹¹ Conocida también como *knowledge audit*.

En cuanto a los objetivos, pueden resumirse de la siguiente manera: «[...] (1) Determinar cómo se crea, transmite y comparte el conocimiento, y comunicar los aspectos que inciden en su transferencia como la cultura y las políticas que determinan el éxito de las estrategias de dirección, (2) identificar los conocimientos que pueden ser capturados, dónde pueden ser necesitados, si pueden ser reutilizados, y los métodos más eficientes y efectivos para su almacenamiento, acceso y transferencia (sic) [...]» (Gonzales-Gutián 2015: 72).

De otro lado, la AC posee «herramientas de apoyo» (Pérez-Soltero 2009: 27) y métodos para identificar las necesidades y brechas de conocimientos, así como el flujo de estos activos dentro de una organización. A continuación, se presenta un listado de ellos, tomando como referencia los trabajos de Wiig (2002), Tiwana (2002), Hylton (2002), Pérez-Soltero (2009), Gonzales-Gutián (2015) y Serrat (2017):

- Cuestionarios y encuestas dirigidos a los empleados para indagar y validar sobre el estado del conocimiento entre las personas que lo utilizan
- Entrevistas con el fin de recolectar información cualitativa, estas se deben realizar tomando en cuenta los resultados que arrojen el cuestionario
- Sesiones grupales con mandos medios para identificar áreas de conocimiento críticas que contribuyan al éxito de la entidad
- Análisis de las tareas del empleado en su contexto utilizando cuestionarios y observación
- Análisis del protocolo verbal, el cual proporciona detalles de los conocimientos que se encuentran dentro de manuales de producción, conceptos, perspectivas, análisis, entre otros
- Mapas del conocimiento
- Inventario del conocimiento que consiste en la «[...] identificación sistemática del conocimiento de una organización [...]» (Pérez-Soltero 2009: 26)
- Análisis del flujo del conocimiento a través de las redes de conocimiento o redes sociales, que componen la estructura social de una organización y establece en forma de nodos las relaciones de transferencia del conocimiento de un empleado a otro
- Diagnóstico de las necesidades del conocimiento para detectar las oportunidades de mejora en el personal
- Análisis de las brechas del conocimiento, tomando en cuenta la información proporcionada por los mapas, inventarios y flujos de conocimiento

Para llevar a cabo una AC se involucra una combinación de herramientas para identificar las necesidades y flujos del conocimiento, en algunos casos estas son compartidas por la GC. En ese sentido, de los alcances propuestos por diversos autores, se señala que la AC es una etapa previa

sumamente importante para la GC, debido a que investiga, identifica y analiza el conocimiento que posee y no posee la organización.

Del análisis de diversas metodologías de la AC, González-Guitián y Ponjuán priorizan en su diagnóstico los siguientes elementos: el análisis organizacional, las estrategias y políticas de GC, los procesos claves, la evaluación de los sistemas de GC, el comportamiento de los procesos estratégicos del conocimiento, las técnicas de recopilación y análisis de información, las necesidades de conocimiento, la identificación e inventario de activos, los flujos y mapas, las redes de información y de conocimiento, los informes de resultados y la propuesta de auditorías recurrentes (González-Guitián y Ponjuán 2016: 84).

Asimismo, se precisa que la AC no incluye un análisis de los costos, «[...] por lo complejo de este proceso sobre todo en el caso de la detección y medición del conocimiento tácito [...]»; con relación a ello, Gourova *et al.* (2009) señalan que no hay consenso académico sobre el tipo o forma de medición, aun así es necesario incorporar una métrica.

2.6. Gestión del conocimiento en la administración pública

Las iniciativas de GC se iniciaron mucho antes en organizaciones privadas que en las del sector público (Peluffo y Catalán 2002); los beneficios que reportan en una organización privada es una ventaja diferencial respecto de su competencia. Edvardsson y Durst (2013) concluyen que se traducen en innovación, satisfacción al consumidor y éxito organizacional.

En atención a la Nueva Gestión Pública (NGP), las organizaciones públicas deberían importar procesos del sector privado para ser más eficientes; sin embargo, existen diferencias en ambos sectores, por lo que existe una necesidad de establecer una estrategia GC diseñada especialmente para el sector público (Cong y Pandya 2003, Massaro *et al.* 2015). Para Sveiby y Simons (2002), gestionar el conocimiento en una organización pública puede significar un mayor reto que en una entidad privada.

En este contexto, se presentan desafíos dentro de la administración pública para gestionar el conocimiento, algunos de ellos son: capturar el conocimiento de los trabajadores experimentados que se encuentran próximamente al retiro (Edge 2005, Cong y Pandya 2003, Malik y Al-Toubi 2018), resistencia al cambio de los servidores público (Sveiby y Simons 2002), la dificultad de la medición del conocimiento (Matošková 2016, Titi Amayah 2013), no existe un modelo genérico

de aplicación estatal (Cong y Pandya 2003) y los aprendizajes no están siendo reusados (Malik y Al-Toubi 2018).

De acuerdo con McNabb (2015), dentro del sector público, la GC debe tener como propósito determinar la información pertinente que se necesita para cumplir la misión de la entidad, fortalecer las colaboraciones interinstitucionales y almacenar, organizar y catalogar los conocimientos para poder utilizarlos. Para Wiig (2002), los objetivos de la GC en el sector público son proporcionar servicios públicos efectivos para la implementación de políticas públicas, propiciar una sociedad estable, justa, ordenada y segura con trabajadores del conocimiento competentes.

Aun cuando el sector público sea un campo fértil para implementar iniciativas GC, existe poca información acerca de prácticas orientadas para tal fin (Sharifuddin Syed-Ikhsan y Rowland, 2004), así como trabajos académicos, los cuales son escasos, dispersos y fragmentados (Massaro *et al.* 2015, Mc Evoy *et al.* 2018, Edge 2005). A pesar de ello, es posible citar algunas investigaciones realizadas en la administración pública, tales como la organización de agencias de competencias de diversos países (International Competition Network 2014), las prácticas instauradas en la Dirección del Trabajo y la escuela de formación de fiscalizadores de Chile (Arrau 2016), la incorporación de la GC como política de gobierno en Canadá (Dalkir 2016), la realizada en el Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales y Tecnológicos de Cuba (Gonzales-Guitián 2015) y la entidad administradora de recursos hídricos de Quebec (Roy *et al.* 2015). Estas dos últimas incluyen prácticas de AC. En los conversatorios organizados por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP 2015) se encuentra un resumen de las prácticas realizadas en el Perú.

2.7.El liderazgo político y su relación con la gestión pública

Moore destaca el *Political Management* como un elemento esencial para la obtención de la legitimidad necesaria de la autoridad política a fin de que el directivo público goce de los recursos necesarios para ejecutar su mandato (Moore 1995), este elemento es un factor importante que coadyuva a que el directivo público, bajo la autorización dada “actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos, y asumir, además la responsabilidad por los resultados alcanzados” (Longo y Gil 2006 : 45).

El apoyo político es esencial tanto en la etapa de inicio, por el cual se entrega el mandato al directivo público y en la etapa de convergencia, el que, tras finalizar la curva de aprendizaje, alcanza su madurez dentro de la entidad designada (Ysa y Salvador 2015).

En ese sentido, para el gerente público se hace necesario gestionar el entorno político a fin de que pueda incrementar su radio de acción en la ejecución de proyectos, que bajo su criterio, considere importantes durante su gestión, es obvio, que estos proyectos deben estar alineados a satisfacer las demandas de los ciudadanos y con ellos conseguir réditos a la personalidad política que autoriza su gestión.

2.8. Gestión por resultados

En la década de 1980, los países de Latinoamérica emprendieron una serie de reformas para modernizar el estado, el cambio de paradigma hacia lo que conocemos la NGP, supuso adoptar una serie de enfoques para alcanzar la eficiencia y efectividad en la calidad de gasto que refleje bienestar en el ciudadano, una de estos enfoques es la gestión por resultados.

De acuerdo con la OCDE (n.d.), la gestión de resultados es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la efectividad en el desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas dentro de un ciclo de evaluación.

En efecto, la gestión por resultados implica priorizar los objetivos establecidos en un plan estratégico esta interrelación debe asegurar la utilización de una forma eficaz y eficiente los recursos públicos dispuestos para tal fin, los resultados de dicha utilización son analizados para establecer mejores mediciones y ejecución que impliquen un mejor alineamiento con los objetivos estratégicos.

Uno de los pilares básicos de la gestión por resultados es el de presupuesto por resultados, este elemento, de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas (Ministerio de Economía y Finanzas, n.d.).

2.9.El mecanismo de la libre competencia

La Constitución Política del Perú de 1993 ha establecido que el régimen económico se oriente hacia una economía social de mercado, lo que implica, entre otros, no solo la adopción de políticas de competencia que fomenten la liberalización y apertura de los mercados, sino que ello se traduzca en la maximización de beneficios para los ciudadanos.

La CLC tiene la finalidad de garantizar que existan condiciones de libre competencia en el mercado. En ese sentido, los mercados que funcionan bajo mecanismos de libre competencia se caracterizan por estar compuestos por un gran número de vendedores y compradores de tal formar que no están en la capacidad de influir en la determinación del precio de los bienes y servicios. Esta situación se conoce como competencia perfecta, la cual requiere que existan ciertas condiciones para que ninguna empresa sea capaz de influir en las condiciones de oferta. Dichas condiciones son que en el mercado se comercialicen productos homogéneos, que exista gran número de vendedores y compradores, que existe información completa para todos los involucrados y que haya ausencia de barreras de acceso al mercado (Indecopi, 2013).

2.9.1.Prácticas restrictivas a la competencia

No obstante, la situación de competencia perfecta no se da en la realidad pues los modelos de mercados de competencia perfecta descansan sobre la base de las condiciones mencionadas líneas arriba. En el caso de que uno de estos supuestos no se cumpla, aparece lo que se conoce como fallas de mercado lo cual propicia que el mercado por sí mismo no pueda asignar de manera eficiente los recursos involucrados, justificándose de esta manera la intervención del Estado.

En esa línea, la CLC del Indecopi tiene facultades para declarar la existencia de conductas anticompetitivas e imponer sanciones (control de conductas), así como ejercer un control previo de fusiones y adquisiciones empresariales en el sector eléctrico (control de estructuras)¹², con la finalidad de garantizar que existan condiciones de competencia en el mercado.

¹² Cabe señalar que el Decreto de Urgencia N.º 013-2019, emitido el 18 de noviembre de 2019, estableció un régimen de control previo de operaciones de concentración empresarial con la finalidad de promover la eficiencia económica en los mercados para el bienestar de los consumidores. Sin embargo, en la Quinta Disposición Complementaria Final se dispuso que dicho decreto de urgencia entraría en vigencia en un plazo de nueve (9) meses, contados a partir del día siguiente de su publicación (agosto de 2020), y se mantendría vigente por un periodo de cinco (5) años.

Entre las principales prácticas están los abusos de posición de dominio y las prácticas colusorias (Indecopi, 2013):

- **Abuso de posición de dominio:** esta situación se da cuando una sola empresa, que cuenta con posición de dominio en un determinado mercado, hace uso indebido de este poder para sacar ventaja de esta condición e impedir la entrada de nuevos competidores al mercado. Para ello se requiere determinar el mercado relevante, el cual es un ámbito donde la competencia puede verse afectada (ya sea por la poca existencia de proveedores y/o bienes sustitutos), debido a la posición de la empresa dominante la cual busca imponer condiciones de venta beneficiosas para esta.
- **Prácticas colusorias:** son aquellas actitudes que se dan entre agentes competidores de un mercado o incluso entre agentes que no necesariamente son competidores, pero sí forman parte de la cadena de producción de bienes y/o servicios. De esta forma, dejan de lado su rol independiente y optan por coludirse de manera coordinada de tal forma que la competencia en dicho mercado se vea afectada. Esto da pie a clasificar las prácticas colusorias como horizontales y verticales. Las prácticas colusorias horizontales se dan entre agentes que son competidores entre sí dentro de un determinado mercado, pues comercializan bienes que son sustitutos. Por otro lado, las prácticas colusorias verticales se dan entre agentes que participan en una determinada cadena productiva, las cuales son complementarias como, por ejemplo, entre un productor y el agente que le provee los insumos para la fabricación de sus bienes.

Finalmente, cabe señalar que la CLC realiza, además, abogacías de competencia y emite guías y lineamientos para incentivar el cumplimiento de las normas sobre la materia, en atención a su labor de promoción de la competencia

Capítulo IV. Metodología para la auditoría de gestión del conocimiento

1. Elección de la metodología para una auditoría de GC

Para seleccionar la metodología de auditoría de GC, se ha revisado los modelos de AC más reconocidos en la literatura académica, por lo que a continuación se muestra un cuadro comparativo que detalla las ventajas y desventajas de cada uno:

Tabla 7. Cuadro comparativo de modelos de AC

Modelo de AC	Ventajas	Desventajas
Burnett <i>et al</i> (2004)	<ul style="list-style-type: none"> Se basa en un número amplio de procesos (ocho en total). Propone medir el valor del conocimiento a través de un diagrama radar. Se diseñan mapas de conocimientos personales. Es un modelo con enfoque híbrido. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay evidencia de su aplicación en instituciones públicas. No hay criterios para establecer mediciones de desempeño con posterioridad a la implementación de una GC. No incluye un análisis y valoración de los costos.
Hylton (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Mide y evalúa el nivel de eficiencia y eficacia con que se canalizan, utilizan y comparten los conocimientos. Se centra en identificar la forma de flujo del conocimiento entre las personas y su percepción tanto afuera como dentro de la organización. Es un modelo con enfoque híbrido. 	<ul style="list-style-type: none"> No incluye un análisis y valoración de los costos. No hay evidencia de su aplicación en instituciones públicas. Se compone solo de tres procesos. No hay criterios para establecer mediciones de desempeño luego de la implementación de una GC.
Pérez-soltero <i>et al</i> (2007) Pérez-soltero <i>et al</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Ha sido reiteradamente referenciado a nivel internacional. Auditoría basada en los procesos claves, lo que se detectan a través de los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, identifica personas claves. Promueve auditorías recurrentes. Compuesta de cuatro etapas debidamente identificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> El criterio de medición del impacto del conocimiento en la organización está basado en sus ingresos y ventas. No se advierte la inclusión de un análisis de costos. No incorpora de manera preponderante la tecnología y las personas en el modelo.
Gonzales Guitian (2015)	<ul style="list-style-type: none"> Se basa en un amplio número de procesos (siete en total). Es fruto de un análisis de investigación de diversos modelos, lo que la convierte en un modelo con enfoque híbrido. Está extensivamente documentado y detallada el procedimiento y su secuencia. Demanda un menor gasto de recursos y puede ser adaptada y aplicada a una organización en su conjunto, a un área determinada o a un proceso específico. Ha sido aplicado en una institución pública. Incluye el análisis de recursos de información. Propone auditorías recurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay criterios para establecer mediciones de desempeño luego de la implementación de una GC. El análisis de costo y su valoración no es lo suficientemente exhaustiva. Es un modelo relativamente nuevo en comparación con los otros modelos referidos.

Fuente: Elaboración propia

Luego del respectivo análisis de las metodologías de AC desarrolladas por diversos autores, en la presente investigación se optó por seguir la propuesta por González Guitián (2015), que tiene un enfoque híbrido.

A diferencia de los otros modelos de AC consignados en la Tabla 7., la metodología propuesta por González Guitián se encuentra basada en recursos, procesos y estrategias, y es integradora al momento de auditar el conocimiento y, además de manera complementaria, la información –que es el cimiento del primero-. La ventaja de esta propuesta sobre las otras es que esta recoge las mejores y más generalizadas prácticas en las auditorías de información y conocimiento (I+C), lo que permite tener una visión sistémica de la gestión, generación, uso y conservación de tales recursos.

Además, es necesario tener presente que la información y el conocimiento se encuentran estrechamente relacionados, debido a que la GC requiere a su vez de un correcto manejo de la información. De ahí que en el presente trabajo de investigación consideremos que realizar una AC de acuerdo con la metodología propuesta por González Guitián sea la que mejor se ajuste a nuestro propósito de determinar un diagnóstico integral sobre la gestión que se viene dando en el área del Indecopi objeto de estudio.

La autora diseñó su metodología procurando una consistencia lógica y la posibilidad de ser adaptada a diferentes organizaciones –en tanto permite modificaciones y ajustes en las etapas y acciones, según su contexto–, capaz de simplificar un complicado proceso de análisis y solución. Asimismo, se resalta que las consecuencias derivadas de las acciones comprendidas en esta metodología pueden extenderse hacia otros subsistemas de gestión de I+C de la organización y propiciar mejoras a través de la retroalimentación (auditorías recurrentes).

Asimismo, esta metodología demanda un menor gasto de recursos y resulta ser flexible, pues es posible que sea adaptada y aplicada a una organización en su conjunto, a un área determinada o a un proceso específico. En efecto, la autora aplicó dicha metodología a una unidad orgánica de una entidad estatal de Cuba (Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales y Tecnológicos de la provincia Holguín perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente), por lo que podría aplicarse a una institución como el Indecopi. Ello reviste de importancia dado que la aplicación de metodologías de AC suele realizarse en el ámbito privado y con objetivos distintos a los que se persiguen por las entidades públicas.

A continuación, se detalla la metodología de auditoría de I+C de González Guitián que comprende siete etapas: (i) análisis organizacional, (ii) planeamiento de la auditoría, (iii) evaluación del comportamiento de los procesos de gestión de I+C, (iv) inventario de recursos de I+C, (v) valoración de los costos y recursos de I+C, (vi) flujos y mapas de I+C, e (vii) informe final y auditoría recurrente. Cada etapa tiene por objetivo lo siguiente:

Tabla 8. Objetivos de las etapas de la auditoría de I+C

Etapas	Objetivo
Análisis organizacional	Conformar el equipo de auditoría, conocer los aspectos estratégicos de la organización y su posición en relación con la gestión de la información y del conocimiento.
Planeamiento de la auditoría	Planificar la auditoría y motivar a los trabajadores.
Evaluar el comportamiento de los procesos de gestión de I+C	Identificar y evaluar los seis procesos estratégicos de GC: identificación, adquisición, creación, distribución, retención y utilización de I+C en la organización ¹³ .
Inventario de recursos de I+C	Realizar el inventario de los recursos de I+C internos y externos a la organización y valorarlos en relación con las necesidades
Valoración y costos de los recursos de I+C	Evaluar el impacto de los recursos de I+C en la organización de acuerdo con su valoración cualitativa y cuantitativa.
Flujos y mapas de I+C	Representar y analizar los flujos y mapas de I+C interna y externa, y las redes de núcleo productoras de conocimientos y experticia.
Informe final y auditoría recurrente	Analizar e interpretar los resultados de cada etapa y confeccionar y presentar el informe final de la auditoría.

Fuente: González Guitián (2015). Elaboración propia.

2. Elección de la unidad orgánica: Comisión de Defensa de la Libre Competencia

González Guitián (2015) precisa que la auditoría de I+C puede abarcar a toda la organización (alcance total) o a un proceso o área determinada (alcance parcial), cuya elección en este último caso se hará en función de la importancia estratégica que posea. En efecto, es fundamental que se evalúen las tareas de la organización para identificar aquellas donde se genere o deba compartirse información estratégica o altamente especializada (Henczel 2000).

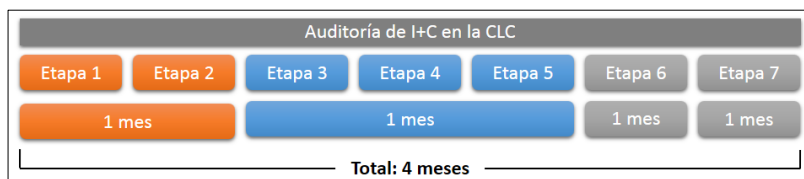
En la presente investigación, la auditoría se realizará a la CLC del Indecopi, por lo que será de alcance parcial. La CLC es un órgano resolutorio que tiene la misión de promover y tutelar la libre competencia con la finalidad de fomentar la eficiencia económica en los mercados, en beneficio de los consumidores. Su labor es trascendente por el impacto en la economía que significa la

¹³ Cabe señalar que González Guitián tomó como referencia el modelo de los procesos estratégicos de GC de Probst (2000).

detección de conductas anticompetitivas y el ordenamiento de medidas correctivas que restituyan el proceso competitivo.

- **Objetivo:** Con la auditoría de I+C se buscará estudiar cómo ocurre la GC —y complementariamente, la GI— en la CLC, para lo cual se evaluarán los recursos de I+C que se utilizan, los procesos estratégicos de gestión de I+C, así como la valoración de los recursos y los flujos de I+C. Cabe señalar que, de manera previa, se obtuvo la autorización del secretario técnico de la CLC para realizar encuestas y entrevistas a los miembros del equipo, a quienes se sensibilizó además sobre la importancia de esta auditoría.
- **Cronograma:** Para llevarla a cabo, se planificó su desarrollo en cuatro meses, por lo que se estableció un cronograma de actividades con las fechas de cumplimiento estimadas para cada etapa.

Gráfico 3. Cronograma de la auditoría de I+C



Fuente: Elaboración propia.

- **Población y muestra:** La auditoría de I+C fue aplicada al total de la población de la Secretaría Técnica de la CLC (36 miembros), por lo que no fue necesario tomar una muestra. Se considera que no es un número significativo que obligue a seleccionar solo a un determinado grupo. Además, la participación de todos los colaboradores permitió una visualización integral del área y su GC.

3. Acciones y resultados esperados en las etapas de la auditoría

Para lograr los objetivos previstos para cada etapa de la auditoría de I+C, se establecen las acciones que deben llevarse a cabo y los resultados parciales que se obtendrán, de modo que se arroje un diagnóstico sobre los elementos vinculados a la GC en la CLC y se emitan las recomendaciones del caso. A continuación, se detallan las acciones realizadas y los resultados del área auditada.

Tabla 9. Acciones realizadas y resultados parciales por etapas

Etapas	Acciones	Resultado
1	1. Se conformó el equipo de auditoría y fue familiarizado con la CLC.	Informe parcial con las deficiencias detectadas en la estrategia y política sobre la gestión de I+C, y formulación de recomendaciones.
	2. Se realizó el análisis estratégico organizacional (arriba-abajo). Para ello, se describió la misión, visión, objetivos estratégicos y acciones estratégicas del Indecopi y la CLC. Asimismo, se detalló su estructura jerárquica y la cultura organizacional de sus integrantes en función de la gestión de I+C. A continuación, se revisó el mapa de procesos del Indecopi y se identificó el proceso clave de la CLC. Finalmente, se verificó la existencia de una política y estrategia de gestión de I+C.	
2	1. Se definieron los objetivos, alcance, tiempo y recursos para la auditoría.	Planificación total de la auditoría, elaboración del cronograma por etapas y la identificación de las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el proceso.
	2. Se presentó la metodología y se sensibilizó a la organización.	
	3. Se verificó que no existieron auditorías de I+C anteriores.	
	4. Se adecuaron el cuestionario y preguntas a emplear en las entrevistas.	
	5. Se determinó la población y la muestra.	
3	1. Se evaluó el comportamiento de los procesos de gestión de I+C en la CLC. Para ello, se analizaron los procesos de: identificación, adquisición, creación y desarrollo, compartición y distribución, retención y conservación, y uso de la I+C en la organización.	Informe parcial con el análisis de los procesos estratégicos de I+C.
4	1. Se identificó e inventariaron los recursos de I+C de la CLC. Para ello, se verificó el estado actual y los métodos concebidos para la gestión de los recursos de I+C.	Base de datos con el inventario de conocimiento tácito y explícito, elaboración del directorio de expertos y el informe parcial con los resultados del análisis del inventario que incluye las necesidades de recursos no satisfechas.
	2. Se analizaron las necesidades de I+C de la CLC. Para ello, se delimitaron los recursos de I+C que se requiere para el desarrollo de las funciones y alcance de los objetivos, contrastándolos contra los niveles de inventario existentes.	
5	1. Se analizó la valoración de los recursos de I+C internos y externos de la CLC. Para ello, se verificó la valoración del impacto de los recursos de I + C en la CLC y la valoración de acuerdo a propiedades de los recursos de I + C de la CLC.	Informe parcial con la valoración cualitativa y cuantitativa de los recursos de I+C.
	2. Se analizó el valor de la I+C en relación con el costo de su gestión. Para ello, se revisó la existencia y diseño de un presupuesto de gastos para la actividad de gestión de I+C.	
	3. Se analizaron los costos de I + C.	
6	1. Se elaboraron los flujos de I+C en la CLC.	Elaboración de un grupo de tablas, mapas y gráficos con la representación de los flujos, las redes sociales y de conocimiento del área auditada. Asimismo, se realizó un informe parcial con los resultados de los análisis de los flujos, los mapas y las redes.
	2. Se analizó el comportamiento de los flujos de I+C en la CLC.	
	3. Se graficaron y analizaron las redes sociales de la CLC.	
	4. Se elaboró un mapa de I+C de la CLC.	
	5. Se evaluaron los vacíos y duplicidades de I+C en la CLC. Para ello, se detectaron las fallas en la provisión o suministro de I+C, y otras oportunidades de mejora.	
7	1. Se analizaron los resultados parciales por etapas para elaborar un informe final.	Formulación de recomendaciones.

Fuente: González Guitián (2015). Elaboración propia.

4. Técnicas e instrumentos utilizados en la auditoría

Siguiendo la metodología descrita, a continuación, se detallan las técnicas e instrumentos usados:

- **Análisis documental:** Los documentos fueron obtenidos del área auditada y de las fuentes secundarias disponibles en la página web del Indecopi, portal institucional y normas que contribuyeron a la comprensión de la institución y la identificación de la GC en la CLC.
- **Encuestas:** Se realizaron dos encuestas. La primera permitió comprender las interacciones que se dan en torno al conocimiento en la CLC. Fue estructurada y constó de 8 secciones: (i) aspectos generales, (ii) aspectos organizacionales (19 afirmaciones), (iii) tipos de recursos de I+C, (iv) procesos estratégicos de gestión de I+C, (v) valoración de la importancia de los recursos de I+C (15 afirmaciones), (v) valoración económica de los recursos de I+C (5 afirmaciones) y (vi) comportamiento de los flujos de I+C (19 afirmaciones) (ver anexo 3). Con la segunda encuesta se obtuvieron los datos para elaborar el inventario y mapa de conocimientos en la CLC, así como las redes sociales y flujos de I+C que reflejen la interacción entre sus miembros y entre estos y los externos (ver anexo 4). Fue semiestructurada y estuvo compuesta por 12 preguntas que versaron sobre el nivel de conocimiento que poseen, capacitaciones recibidas, conocimientos explicitados, entre otros. La información en ambos casos fue procesada con el *software* Microsoft Excel y los resultados se presentan a través de gráficos y tablas.
- **Entrevistas:** Se utilizaron cuestionarios con preguntas semiestructuradas para entrevistar a los expertos de la CLC a fin de comprender con mayor profundidad cómo se lleva a cabo la GC. La selección de dichas personas se dio en función al número de colaboradores que los consideraban fuente de consulta. El listado de las preguntas y sus resultados se consigna en el anexo 5.
- **Observación participante:** Debido a que uno de los miembros del equipo de investigación forma parte del área auditada, se tuvo la posibilidad de acceder a ella, participar y observar las conductas vinculadas a la GC. Cabe precisar que la información recogida con esta técnica fue utilizada de manera complementaria y en contraste con los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas, a fin de mantener la objetividad.
- **Aplicaciones informáticas:** Para representar de manera gráfica las redes de I+C, se utilizó el *software* Gephi versión 0.9.2.

Capítulo V. Resultados de la auditoría

En este capítulo se presentan los principales resultados obtenidos luego de aplicar la metodología de auditoría de I+C en la CLC del Indecopi.

1. Análisis organizacional

El Indecopi fue creado en noviembre de 1992, mediante el Decreto Ley N.º 25868. Es un organismo público especializado adscrito a la PCM, con personería jurídica de derecho público interno, y goza de autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa. Sus funciones son la protección de los derechos de los consumidores y de la propiedad intelectual, así como la promoción del mercado, y el fomento de una cultura de leal y libre competencia.

- Estructura organizativa: En el Indecopi se distinguen los siguientes estamentos: (i) el Consejo Directivo, que es el órgano máximo de la administración y su labor consiste en establecer las políticas generales, administrar la imagen de la institución y liderar la labor de difusión y comunicación; (ii) los órganos funcionales o resolutivos, agrupados en tres rubros: protección al consumidor, propiedad intelectual y competencia; y (iii) las áreas administrativas, conformadas por las gerencias, direcciones, oficinas regionales y el servicio de atención al ciudadano (ver anexo 6).
- Misión: Defender, promover y fortalecer la competencia en los mercados, la creatividad e innovación y el equilibrio en las relaciones de consumo en favor del bienestar de la ciudadanía, de forma transparente, sólida, predecible y en armonía con la libertad empresarial.
- Visión: Garantizar el bienestar de la ciudadanía en el mercado, ejerciendo el rol de la autoridad de manera confiable, sólida y transparente.
- Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI): Las acciones del Indecopi, reflejadas en el PEI 2018-2022¹⁴, se encuentran orientadas al cumplimiento de la visión del sector, establecida en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) 2016-2020 de la PCM, con la finalidad de contribuir al proceso de modernización que conlleve a una gestión pública cuyos resultados tengan un impacto positivo en el bienestar del ciudadano, a través de la entrega de servicios de calidad y de manera oportuna, según el alineamiento que se muestra a continuación:

¹⁴ Aprobado por la Presidencia del Consejo Directivo del Indecopi mediante Resolución N.º 060-2019-INDECOPI/COD del 17 de mayo del 2019.

Tabla 10. Alineamiento de Objetivos Estratégicos y Acción Estratégica Sectorial Pesem 2016-2020 - PCM con los Objetivos Estratégicos Institucionales 2018-2022 del Indecopi

Objetivo Estratégico Sectorial Pesem 2016-2020 - PCM	Acción Estratégica Sectorial Pesem 2016-2020 - PCM	Objetivos Estratégicos Institucionales 2018-2022 del Indecopi
III. Mejorar la implementación de la gestión pública para resultados en todas las entidades públicas	7. Fortalecer permanentemente el marco normativo que contribuya la regulación eficiente y supervisión de los mercados de servicios públicos	1. Reducir la incidencia de denuncias en materia de consumo presentados por los consumidores
		2. Incrementar el uso de los servicios de propiedad intelectual, por parte de las personas naturales y jurídicas
		3. Mejorar las condiciones de competencia en los mercados para beneficio de los agentes económicos
		4. Fortalecer la gestión institucional

Fuente: Gerencia de Planeamiento y Gestión Institucional del Indecopi (2019).

El Objetivo Estratégico Institucional 3 (OEI.03) es de tipo I, lo que significa que se encuentra a cargo de los órganos de línea del Indecopi u órganos resolutivos que emiten resoluciones administrativas con efectos directos en los agentes económicos del mercado.

La finalidad del OEI.03 y sus actividades –establecidas en el POI 2019¹⁵– es promover el uso de diversos mecanismos de defensa de la competencia y fortalecer el rol y el impacto del accionar institucional en la sociedad, que contribuya a propiciar el buen funcionamiento del mercado mediante la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas que afecten la libre y leal competencia.

¹⁵ Aprobado por la Presidencia del Consejo Directivo del Indecopi mediante Resolución 099-2018-INDECOPI/COD del 31 de mayo del 2018.

Tabla 11. Alineamiento de Objetivos y Acciones Estratégicos Institucionales 2018-2022

Tipo OEI	OEI	Acción estratégica institucional	Actividad operativa	Unidad operativa responsable
I	OEI.03 Mejorar las condiciones de competencia en los mercados para beneficio de los agentes económicos	AEI.03.02 Procedimientos en materia de eliminación de distorsiones en el mercado, resueltos oportunamente en favor de los agentes económicos	AO 1: Asegurar la eficiencia resolutive en los procedimientos para la eliminación de distorsiones en el mercado	CLC, CCD, SDC
			AO 2: Optimización y mejora de los procesos de Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal	CCD
			AO 3: Desarrollo de acciones de prevención y fiscalización y medir su eficacia	CLC
			AO 4: Fomentar mercados competitivos mediante la difusión de documentos especializados en materia de competencia (abogacías)	CLC

Fuente: Gerencia de Planeamiento y Gestión Institucional del Indecopi (2019).

1.1. Función y estructura de la CLC

- **Función:** Es un órgano con autonomía técnica y funcional, al cual le corresponde velar por el cumplimiento de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas. Cabe señalar que esta función no ha sido desconcentrada a las oficinas regionales del Indecopi, por lo que la CLC centraliza las investigaciones e instruye el procedimiento administrativo de los casos a nivel nacional.
- **Misión:** Promover y tutelar la libre competencia, con el fin de fomentar la eficiencia económica en los mercados y procurar el mayor bienestar social.
- **Visión:** Ser una comisión autónoma, técnica y transparente de reconocido prestigio y liderazgo en Latinoamérica.
- **Procesos y procedimientos:** En el mapa de procesos del Indecopi, la labor de la CLC ocurre en el proceso misional (nivel 0) de gestión de controversias (ver anexo 7), que incluye el proceso de nivel 1 “Controversias de Libre Competencia” (ver anexo 8). Asimismo, de acuerdo con lo señalado anteriormente, se observa que la CLC tiene a su cargo las siguientes actividades: (i) procedimientos en materia de eliminación de distorsiones en el mercado (01. Procedimiento por infracción a la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas; y, 02. Procedimiento de autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico), (ii) el desarrollo de acciones de prevención y fiscalización y medición de su eficacia, y (iii) el fomento de mercados competitivos a través de la emisión de abogacías de la competencia.

- Políticas de gestión de la I+C: De la revisión de documentación estratégica del Indecopi, se advierte que la GC no se encuentra comprendida como política de la institución ni de las unidades orgánicas que la conforman. Asimismo, no existe algún antecedente de que se haya realizado una auditoría de conocimiento al Indecopi ni a la CLC¹⁶.
- Estructura organizativa: La CLC está conformada por la Comisión y su Secretaría Técnica. La primera está compuesta por un órgano colegiado de cuatro comisionados, cuya principal labor consiste en emitir un pronunciamiento final sobre la responsabilidad de los administrados por infracciones a las normas de libre competencia e imponer una sanción, de ser el caso; así como decidir el número y el tema de los estudios de promoción de la competencia que elaborará la Secretaría Técnica. Por su parte, la Secretaría Técnica está liderada por el secretario técnico y conformada por los asesores, jefes de equipos, especialistas, asistentes administrativos y practicantes (ver el organigrama en el anexo 9). Se encarga de realizar investigaciones preliminares y de actuar los medios probatorios que sustenten la emisión de un informe técnico sobre la existencia de una presunta conducta anticompetitiva. Asimismo, tiene la labor de instrucción del procedimiento una vez iniciado.

1.2. Análisis de los aspectos organizacionales de la CLC

- Datos generales de los encuestados: En cuanto al nivel de escolaridad, se observa que el 31 % los colaboradores de la CLC poseen un título universitario; el 28 %, un grado de magíster; el 6 % son técnicos; y el 19 %, un grado de bachiller. Ello evidencia que en el área se tiene un nivel de escolaridad alto. Por otro lado, respecto de la experiencia profesional, la mayoría de los encuestados (39 %) indicó que trabajan en la CLC desde hacía 1 a 5 años, mientras que el 31 % manifestó haber ingresado hace menos de 1 año. Asimismo, cabe resaltar que el 19 % tiene entre 5 y 10 años de antigüedad, y el 11 % restante, más de 10 años en el área. De lo expuesto se desprende que un grupo significativo del equipo de la CLC (70 %) tiene menos de 5 años de incorporación, por lo que será importante analizar cómo se transfiere o comparte el conocimiento. Asimismo, si bien es un aspecto positivo que un grupo se haya mantenido por un largo tiempo en la CLC, será relevante evaluar si existen estrategias para retener el conocimiento adquirido por ellos.

¹⁶ Sin perjuicio de lo expuesto, cabe precisar que el Indecopi cuenta con una Política Integrada de Gestión y un Sistema Integrado de Gestión que tiene como finalidad asegurar la calidad de sus servicios, la seguridad de la información, una gestión antisoborno, el control interno y la seguridad y salud en el trabajo. Por su parte, la Política de Seguridad de la Información identifica los activos de información críticos de la entidad y establece mecanismos que garanticen su confidencialidad, integridad y disponibilidad. Se rige bajo la NTP ISO 27001:2014, que incluye los procesos de gestión para determinados servicios de algunas áreas funcionales y de soporte del Indecopi. Cabe señalar que los servicios de la CLC solo están certificados por la NTP ISO-9001:2015, pero no por la NTP ISO 27001:2014.

- Análisis de los aspectos organizacionales: Esta parte de la encuesta tuvo como finalidad indagar sobre el conocimiento de las estrategias gerenciales de la organización, la cultura organizacional, así como la percepción del equipo sobre la GC y GI y las tecnologías vinculadas a dicha gestión. Sobre el particular, se observa que casi todos los encuestados afirmaron conocer la misión del Indecopi y los objetivos de la CLC (100 % y 97 %, respectivamente), de lo que se infiere que son conscientes de la importancia de la labor que desempeñan. A continuación, poco más de la mitad del total indicó no saber o negó que los objetivos estratégicos y la política de la organización estuvieran definidos en relación con la gestión de I+C. Resultados similares se dan sobre los procesos para gestionar la I+C y la identificación de lineamientos para el acceso y uso de la I+C. Ello se condice con el hecho de que no se han identificado en el Indecopi políticas sobre la GC¹⁷. Cabe precisar que las respuestas afirmativas de parte del grupo pueden deberse a una falta de comprensión global sobre lo que significa la GC y GI. En efecto, los expertos del área (78 %) asociaron la GI con la gestión documental y el uso de la información contenida en la red de carpetas compartidas, mientras que la GC fue entendida como la práctica que se da de manera verbal entre los colaboradores o a través de reuniones internas, así como la que se encuentra en bases de datos o revisión de documentos (89 %).

Asimismo, se evidencia una fortaleza en el comportamiento organizacional y gestión de dirección del área auditada (94 % a favor). Sin embargo, resulta necesario trabajar en la cultura organizacional en torno a la gestión I+C a fin de que soporte una futura implementación de prácticas de GC en la CLC, en tanto solo el 56 % considera que actualmente ocurre. Por otro lado, se advierte que el 61 % de los encuestados manifiesta no contar o no saber si se cuenta con las tecnologías adecuadas y suficientes que apoyen la gestión del I+C en el Indecopi, mientras que solo un 39 % considera que existe un alto nivel de uso de dichas tecnologías en los procesos claves, por lo que debe prestarse atención a los recursos tecnológicos y si su uso viene siendo el más eficiente. Asimismo, la mayoría (64 %) afirma que existen limitaciones para la adquisición, organización y acceso a la I+C, de lo que se infiere un importante nivel de insatisfacción sobre este aspecto. Cabe señalar que los expertos de la CLC opinaron que las limitaciones u obstáculos

¹⁷ Es de precisar que, en la entrevista realizada a una coordinadora de la Gerencia de Recursos Humanos, comentó que, como parte de la ejecución del Plan de Desarrollo de Personas, desde el 2018 han promovido que el personal de la sede central del Indecopi participe en las capacitaciones que se brindan al personal de las oficinas regionales, de modo que compartan su conocimiento y experiencia con sus pares. Asimismo, indicó que los temas vinculados a la CLC no forman parte de estas capacitaciones, en tanto sus funciones no han sido desconcentradas o delegadas en las oficinas regionales.

Por otro lado, si bien existen recursos de información como sistemas automatizados, biblioteca física y virtual, sistemas de gestión documental y sistemas de administración de expedientes, no se evidencia que en conjunto sean usados con el propósito de gestionar el conocimiento en la institución.

que existen para gestionar la GC estaban relacionados, principalmente, con la falta de un sistema integrado de información y de conocimiento, tratamiento informal de la I+C, falta de tiempo de los colaboradores por la carga laboral y porque la I+C se concentran en algunas personas y no siempre se comparte (ver anexo 10).

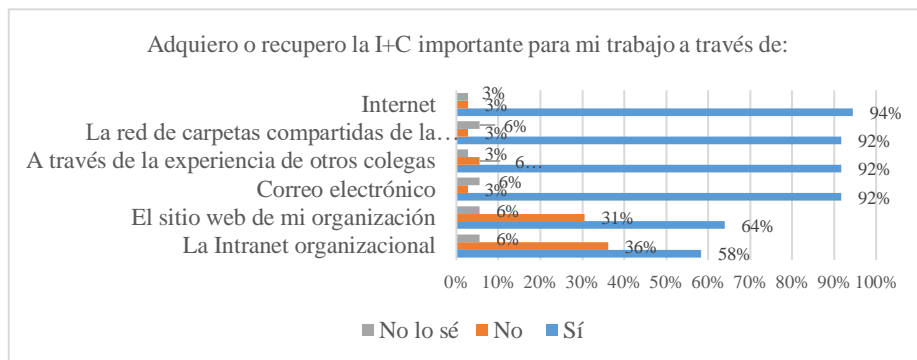
Finalmente, se muestra una opinión dividida sobre la valoración de la GC y GI en el Indecopi. Si bien se percibe una alta valoración sobre la gestión de I+C en la institución, llama la atención que, en conjunto, un grupo importante sostenga que está medianamente o poco valorada. Ello podría reflejar que existe una necesidad de establecer políticas y acciones concretas al respecto.

2. El comportamiento de los procesos estratégicos de gestión de I+C

A continuación, se analizó cómo ocurren los procesos estratégicos de gestión de I+C en la CLC. Cabe recordar que, según Probst (1998), son seis procesos: identificación, adquisición, creación y desarrollo, compartición y distribución, retención y conservación, y uso de la I+C.

- **Proceso de identificación y localización:** Está referido a la identificación de fuentes de información y el conocimiento tácito y explícito. Sobre el particular, se aprecia que los encuestados identifican en mayor medida a las bibliotecas virtuales (83 %) y los archivos organizacionales (red de carpetas compartidas) (78 %) como fuentes de I+C, lo que denota la importancia del factor tecnológico para los colaboradores. De otro lado, se destaca que los expertos y consultores del área sean elegidos por la mayoría (78 %), en tanto son fuentes de conocimiento tácito y es importante que sean gestionados.
- **Proceso de adquisición y recuperación:** Está relacionado con la obtención, desde un ambiente externo, de fuentes de I+C, y experiencia que no se posee y que es necesario capturar para el desarrollo de tareas y procesos. La mayoría de los encuestados se valen del internet, lo que podría significar una deficiente GI en tanto sus integrantes prefieren localizar y adquirir información en esta fuente, pero no se gestiona para que pueda ser recuperada y conservada para consultas posteriores por otros. Asimismo, la red de carpetas compartidas, el correo electrónico y la experiencia de otros colegas de la entidad son las fuentes más votadas y, por ende, deben ser accesibles y confiables. Asimismo, requiere especial atención al uso de la intranet y sitio web del Indecopi, debido a que no serían aprovechados por todos los miembros de la CLC a pesar de que contienen información y documentos explícitamente relevantes para su trabajo. Cabe señalar que la mayoría de los expertos de la CLC (78 %) señala que para obtener I+C nuevos suele buscar, primero, dentro de la organización y, luego, fuera de ella.

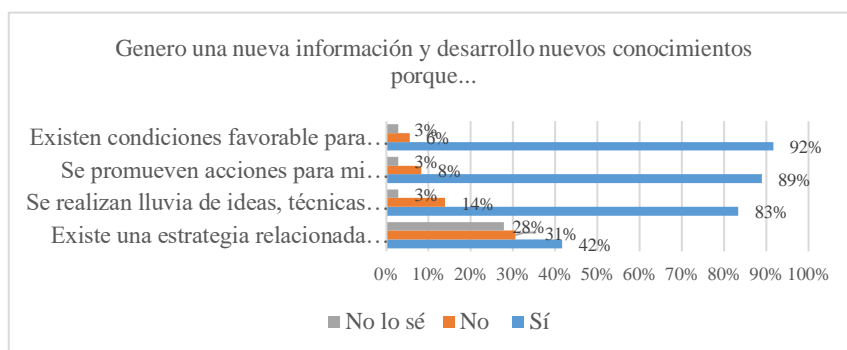
Gráfico 4. Comportamiento del proceso de adquisición y recuperación de I+C



Fuente: Elaboración propia.

- Proceso de creación y desarrollo: Tiene relación con la capacidad de las personas de producir nuevas ideas, así como con la creatividad y la solución de problemas. Una amplia mayoría de los encuestados considera que existen condiciones favorables para el trabajo en equipo de los expertos. Asimismo, se percibe que se promueven acciones para el desarrollo profesional y que se genera una nueva I+C a partir de las dinámicas de lluvia de ideas y jornadas de lecciones aprendidas, lo cual demuestra que existe un ambiente propicio para explicitar los conocimientos tácitos dentro de la CLC que sea de utilidad para todos los miembros del equipo de trabajo. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados (58 %) afirma que no sabe o no existe una estrategia relacionada con la innovación continua en la organización, lo cual podría denotar que las iniciativas de generación de nueva información y desarrollo de nuevos conocimientos estén aisladas y no formalizadas.

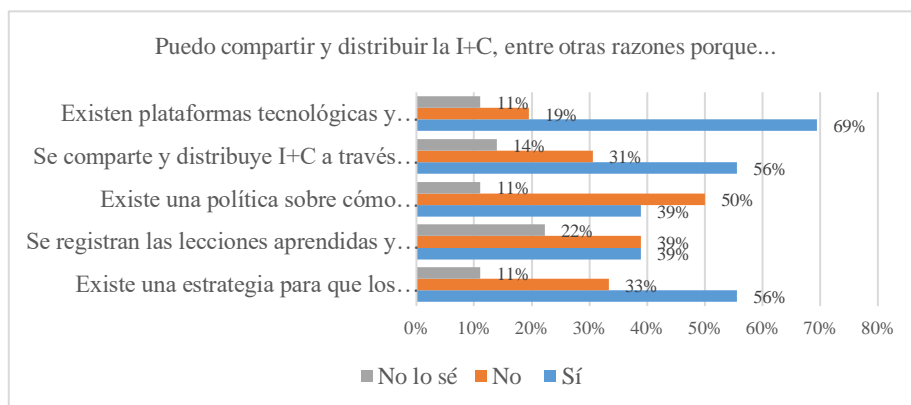
Gráfico 5. Comportamiento del proceso de creación y desarrollo de I+C



Fuente: Elaboración propia.

- **Proceso de compartición y distribución:** Está relacionado con la forma en que interactúan los miembros de la CLC, con el apoyo de *softwares* y plataformas tecnológicas para la capacitación y el desarrollo profesional. Una las razones para compartir y distribuir I+C es la existencia de plataformas tecnológicas y *softwares* que favorecen el trabajo en grupo como chats, intranet, correo electrónico y foros de discusión. Las acciones de capacitación y socialización también se configuran como espacios para este proceso. No obstante, se desprende que no habría una política sobre cómo distribuir y compartir la I+C a través de diferentes espacios y técnicas, ni una estrategia para que los trabajadores expliciten sus conocimientos y compartan lo que saben con los demás (socialización) o se registren las lecciones aprendidas.

Gráfico 6. Comportamiento del proceso de compartir y distribuir I+C



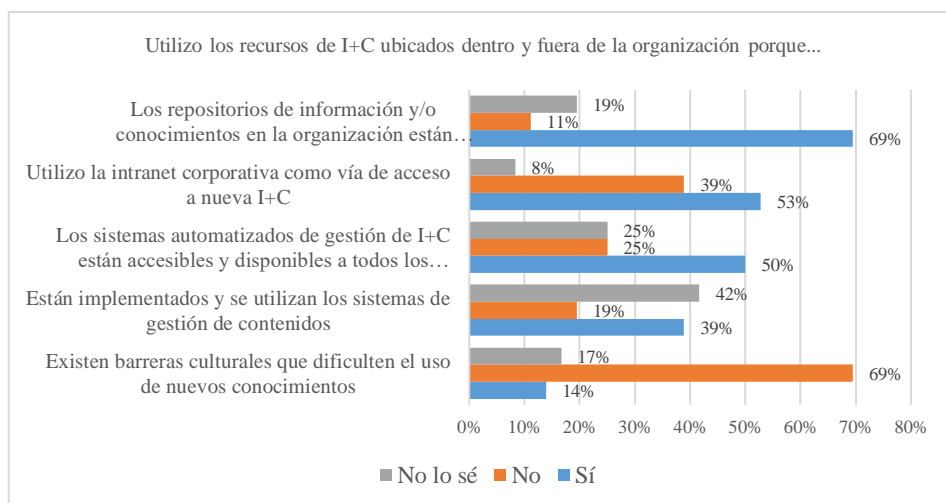
Fuente: Elaboración propia.

- **Proceso de retención y conservación:** Consiste en las formas en que la organización retiene y conserva la I+C, a través de un sistema automatizado de gestión documental. De los resultados, se observa que una gran mayoría conserva los recursos de I+C en formato electrónico, lo que no significa un menor uso de archivos en papel. De otro lado, un grupo importante señala que no se conserva o no sabe si se conserva la I+C que se explicita en la memoria institucional. Al respecto, se ha verificado que existen memorias anuales del Indecopi en las que se recogen los principales logros de cada área. Sin embargo, se advierte que hasta 1999 la CLC elaboraba su propia memoria anual con el detalle de las actividades y casos investigados, pero no lo hace más. Otra cuestión que cabe resaltar es que la capacitación y transferencia de la I+C a los sucesores en el puesto de trabajo no sería una práctica generalizada. En efecto, se observa que no existe alguna disposición o estrategia para contrarrestar los efectos negativos de la rotación del personal y retener el conocimiento tácito.

Esto unido al hecho de que la mayoría de los encuestados reconoce que no se aplican o no sabe si se aplican sistemas de incentivos sociales y materiales para retener a los expertos y especialistas del área. Por otro lado, casi la totalidad de los encuestados sostiene que puede retener y conservar la I+C de su interés porque conocen los documentos y conocimientos que deben retenerse en la entidad por el valor que estos representan. Sin embargo, no todos consideran que están identificados los riesgos relacionados con la pérdida de recursos de I+C, lo que supone que no se estén tomando acciones que mitiguen y eviten la pérdida de la I+C. Finalmente, aun cuando existen dos manuales de procedimientos del proceso clave del área en el intranet, aproximadamente la mitad de los colaboradores no los conocen.

- Proceso de utilización: El sexto y último proceso tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de I+C de los integrantes de la CLC con vistas al cumplimiento de sus funciones y desarrollo personal y organizacional. En líneas generales, aproximadamente la mitad de los encuestados considera que los repositorios existentes de I+C y los sistemas automatizados de gestión de I+C son accesibles y están disponibles, lo que coincide con el hecho de que un grupo importante tenga una opinión contraria al señalar que las tecnologías que apoyan la gestión de I+C no sean las más adecuadas y asequibles. En este proceso, se evidencia nuevamente un uso medio de la intranet institucional y que, a pesar de su utilidad, no es considerada como una vía común de acceso a nueva I+C para el desarrollo de actividades. Lo mismo ocurre con los sistemas de gestión de contenidos. Finalmente, cabe destacar que no existirían barreras culturales que dificulten el uso de nuevos conocimientos dentro de la CLC.

Gráfico 7. Comportamiento del proceso de utilización de la I+C



Fuente: Elaboración propia.

A manera de complemento, cabe indicar que no hay un consenso entre los expertos de la CLC entrevistados sobre la existencia de regulaciones, lineamientos o procedimientos sobre cómo gestionar la I+C en el área. Unos afirmaron que consistían en las indicaciones dadas por el secretario técnico, jefes de equipo o asesores (no establecidas en documentos), así como por los lineamientos vinculados a la gestión documental; mientras que otros señalaron que solo se gestionaba la información, pero de manera limitada. Al respecto, se observa que la I+C se transmite en mayor medida de forma oral y que determinadas indicaciones sobre la tramitación de procedimientos se suelen plasmar en correos electrónicos o memorandos sin que sean debidamente sistematizados para su posterior consulta.

2.1. Valoración de los procesos estratégicos de gestión de I+C

La apreciación que se tiene sobre la eficacia y la eficiencia de los procesos de gestión de I+C se encuentra dividida entre los encuestados. La mayoría considera que los procesos son más efectivos (58 %) que eficientes (44 %); es decir, si bien logran conseguir el objetivo para el que fueron propuestos se sugiere que podría trabajarse en mejorar la gestión para optimizar el uso de los recursos.

3. Utilización de los recursos de I+C

Por recursos de I+C se entiende a todos aquellos que facilitan la identificación, adquisición, compartición, retención y utilización de I+C que se requieren para la mejora de los procesos clave de la organización. En ese sentido, para el caso de la CLC se consideró una categorización de cuatro tipos de recursos de I+C, de acuerdo con lo planteado por González Guitián:

Tabla 12. Tipos de recursos de I+C

Tipos de recursos de I+C	Concepto
Normativos y regulatorios	Conjunto de normas, leyes, resoluciones, instrucciones, políticas y regulaciones de obligatorio cumplimiento que posee y utiliza la organización.
Procesos y procedimientos	Contiene información sobre cómo llevar a cabo los diferentes procesos y actividades en la organización, procedimientos, manuales, fichas de procesos, pasaportes técnicos o tecnológicos, etc.
Estratégicos y gerenciales	Proporcionan la información sobre el desempeño de la organización y de su entorno.
De apoyo a la producción y a la I+D+i	Apoyan los procesos relacionados con la producción de servicios y productos, la investigación, el desarrollo y la innovación en la organización.

Fuente: González Guitián (2015). Elaboración propia.

A continuación, se realizó el inventario de recursos de I+C (ver anexo 11) y una encuesta para conocer cuáles eran los recursos más utilizados por los miembros del área.

- Normativos y regulatorios: Los recursos mayormente utilizados por los miembros del área son: las leyes y reglamentos (47 %), y las resoluciones administrativas y los precedentes de observancia obligatoria (39 %). Estos últimos se ubican en el buscador de resoluciones del portal web del Indecopi; no obstante, se observa que no están colgadas las resoluciones más antiguas y la información no puede ser consultada por tipo de materia o contenido del caso. Por otro lado, las políticas son el recurso menos utilizado (6 %), lo que podría explicarse por la naturaleza de las funciones del área auditada.
- Procesos y procedimientos: Los lineamientos internos (50 %) y los formatos y modelos que están incluidos en el Sistema Integrado de Gestión (44 %) son los recursos mayormente utilizados; sin embargo, los manuales de procedimientos y procesos son los menos utilizados (6 %), lo que coincide con lo expuesto en el proceso de retención de la gestión de I+C.
- Estratégicos y gerenciales: Si bien los encuestados indicaron que los recursos utilizados con mayor frecuencia eran los estudios económicos e informes de mercado (42 %), debe entenderse que no se refiere a los que elaboraría una empresa como estrategia comercial, sino que la CLC se vale de ellos para emitir abogacías de competencia, que son actividades asociadas a sus funciones. Por otro lado, la información de administración, como planes, memorandos y correspondencia en general, también está entre los recursos más utilizados (25 %). Cabe señalar que existe un bajo índice de uso (11 %) de los reportes anuales de entidades gubernamentales y la información estratégica (misión, visión, objetivos, políticas y estrategia organizacional). Sin embargo, ello no representaría un problema, en tanto son recursos que suelen ser utilizados por quienes ejercen un rol de dirección en el área y no necesariamente por el equipo de especialistas dedicados a la investigación y apoyo en la resolución de casos.
- De apoyo a la investigación, el desarrollo y la innovación: De los resultados se desprende que las bibliotecas, centros de información y bases de datos (25 %) junto con el internet (navegación de páginas, sitios web, correo electrónico, chats) (22 %), son los recursos que más se utilizan. Le siguen los documentos en formato electrónico almacenados en la organización (14 %) y las aplicaciones informáticas (14 %). En último lugar, se encuentran los servicios que ofrecen los centros de información (3 %), repositorios de I+C (3 %) y el intranet organizacional (3 %).

Sobre el particular, se advierte que, si bien el Centro de Información Documentaria (CID) del Indecopi brinda servicios de información —alertas informativas sobre las últimas adquisiciones,

acceso a bases de datos, “Infobúsqueda” (búsqueda y recuperación de información especializada)— y acceso a repositorios virtuales, los colaboradores prefieren recurrir al internet para adquirir o localizar I+C, aun cuando las fuentes pueden no ser del todo confiables. Además, también podría implicar una deficiente gestión del conocimiento el hecho de que no se evidencia que se capture y retenga la información valiosa obtenida de este recurso. Por otro lado, es de resaltar que se prefiera el uso de documentos en formato electrónico almacenados en la organización —mayormente almacenados en la red de carpetas compartidas— que el intranet organizacional, aun cuando este último recurso albergue los modelos y formatos, aprobados por la administración, que son necesarios para el trámite de los procedimientos a cargo de la CLC.

Los resultados indican, además, que los colaboradores recurren en menor medida a los expertos internos (17 %) y externos (22 %), pero ninguno señala que sean los recursos que más usan, pese a que constituyen una fuente importante de conocimiento tácito. Asimismo, no se observa la existencia de directorios de expertos, lo que podría revelar una ausencia de estrategias para el intercambio del conocimiento con estos agentes de I+C.

Finalmente, a partir de las encuestas, se obtuvo información sobre el conocimiento tácito y explícito que poseía cada colaborador, y se identificó a los expertos de la CLC por el número de personas que recurrían a ellos para absolver dudas o consultas, esto es, por su conocimiento tácito, lo que sirvió de base para elaborar el directorio de expertos internos (ver anexos 12 y 13).

- Necesidades de I+C: Se identificó el nivel de conocimiento que tenían los colaboradores sobre las materias asociadas a los procesos claves de la CLC con la finalidad de evidenciar las brechas de conocimiento existentes. Al respecto, los resultados indicaron que los principales temas sobre los que los encuestados señalaron tener un conocimiento medio o inferior fueron: control de concentraciones (57 %), *software* forense (54 %), derecho corporativo (51 %) y abuso de posición de dominio/colusión vertical (37 %). Asimismo, las necesidades de I+C que, de cubrir las, podrían contribuir a su desarrollo y aprendizaje futuro para realizar mejor su trabajo versaron principalmente sobre: control de concentraciones (18 %), abuso de posición de dominio/colusión vertical (8 %) y colusión horizontal (7 %) (ver anexo 14).

Conocer estas brechas de conocimiento permite tomar acciones de capacitación para nivelar el respaldo intelectual que requiere cada miembro del área a fin de que pueda tener las herramientas necesarias para realizar su trabajo de mejor manera. Además, el directorio de expertos internos

elaborado resulta muy útil para conectar a quien tiene el *expertise* con quienes necesitan de dichos conocimientos, de modo que se aproveche al máximo los recursos propios del área para el área.

- Frecuencia de utilización de los recursos de I+C: Los resultados arrojaron que con mayor frecuencia (diaria) los recursos de I+C son identificados y usados, lo que es positivo. Sin embargo, no es una práctica frecuente retener y conservar dichos recursos pese a la importancia que reviste, por lo que deberá abordarse este aspecto en la propuesta a desarrollar. Asimismo, el proceso de creación y desarrollo de I+C es el que con menos frecuencia se trata, lo que podría evidenciar la existencia de insuficientes incentivos para crear o innovar sobre la materia.

Tabla 13. Frecuencia de uso del recurso de I+C más utilizado

Frecuencia con que esta información o conocimiento es:	Diaria	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
1. Identificado o localizado	58 %	28 %	8 %	6 %	0 %
2. Adquirido o captado	39 %	39 %	19 %	3 %	0 %
3. Creado y desarrollado	28 %	47 %	6 %	11 %	8 %
4. Compartido y distribuido	42 %	28 %	22 %	8 %	0 %
5. Retenido y conservado	31 %	44 %	17 %	8 %	0 %
6. Usado	78 %	19 %	0 %	3 %	0 %

Fuente: Elaboración propia.

4. Cualidades y valoración de los recursos de I+C

Para conocer el grado de valoración de la I+C, se les pidió calificar como “poco importante”, “importante” y “muy importante” las cualidades que la I+C debían poseer. En líneas generales, otorgaron una calificación positiva. Como “muy importante” se consideró que la I+C debía ser accesible (92 %), confiable (89 %) y disponible (82 %), de lo que se desprende que para realizar su trabajo el personal no solo exige inmediatez, sino también calidad de la I+C que necesita. Ello podría resultar contradictorio con el hecho de que el recurso más utilizado sea el internet, dado que no es siempre es una fuente confiable, en comparación con los repositorios con los que cuenta el Indecopi. Por otro lado, en un menor grado de valoración, se calificó solo como “importante” que la I+C fuera precisa, pertinente, actual y coherente.

Ahora bien, sobre la importancia que se concede a los recursos de I+C, el equipo de la CLC valora en mayor medida que estos contribuyan a una mejora de la productividad, efectividad y eficiencia del área (78 %), por lo que se debe prestar especial atención a los recursos que incidan en el

proceso de toma de decisiones, eficiencia operacional y mejora de procesos y servicios, por ejemplo. En el mismo sentido, la gestión de I+C debe preocuparse por garantizar el acceso, disponibilidad y uso de la I+C (61 %). Cabe señalar que los colaboradores restan importancia al hecho de que los recursos de I+C mejoren la posición financiera del área, lo que se explicaría por la naturaleza de las funciones de la CLC, y en tanto sería de interés, en todo caso, del jefe del área. Sin embargo, se advierte que se valora en menor medida que los recursos de I+C agreguen valor a los productos, servicios y procesos del área (56 %).

5. Costo y valoración económica de los recursos de I+C

Sobre el particular, la mayoría (86 %) sostiene que no conoce o no se mide el impacto económico de los recursos de I+C que utilizan para su trabajo. En esa línea, no conocen el valor económico de la I+C que se produce en el área (86 %) ni la que se adquiere (83 %). Solo un 28 % de los encuestados señala que se planifican los recursos financieros dedicados a la gestión de I+C. De la revisión del presupuesto de la CLC en el periodo 2014-2020, se observa que en promedio destina anualmente el 2,1 % de su presupuesto a la contratación de consultorías, asesorías y servicios similares desarrollados por personas naturales o jurídicas (ver anexo 15). Sin perjuicio de lo expuesto, aun cuando no se espere que los miembros de la CLC conozcan sobre esta valoración económica, lo cierto es que tener una idea sobre lo que supone la gestión de I+C puede ser positivo para tomar consciencia sobre su importancia. Además, podría suponer un instrumento relevante para la toma de decisiones y planificación de los recursos financieros del área a fin de invertir en actividades de gestión de I+C. Cabe señalar que, a diferencia de las organizaciones lucrativas, en el sector público resulta difícil asignar un valor económico y medir la eficiencia operacional de la gestión de I+C, por lo que queda como asunto pendiente establecer valores cuantitativos y cualitativos que permitan mostrar los costos asociados a las actividades de gestión de I+C y la eficiencia de su implementación.

6. Flujos y mapas de I+C

En cualquier organización, el propósito es siempre utilizar los recursos de manera eficiente. Para lograr dicho fin, es imprescindible que exista un adecuado flujo de I+C tanto dentro como fuera de ella de tal forma que se mantenga una interrelación constante entre los miembros de la entidad y los procesos. A continuación, se expone cómo ocurre en el área auditada.

- Flujos de I+C de la CLC: Los procedimientos asociados a los servicios que brinda la CLC a los administrados son: (i) Procedimiento por infracción a la Ley de Represión de Conductas

Anticompetitivas, y (ii) Procedimiento de autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico. El primero se puede iniciar de oficio si surge a partir de una investigación preliminar a cargo de la Secretaría Técnica, que tiene discrecionalidad para decidir qué mercados o posibles conductas infractoras investigar. Puede iniciarse también por una denuncia formal a pedido de parte, en cuyo caso se evaluará su admisibilidad y procedencia para luego analizar y requerir información a fin de verificar una presunta infracción a las normas de libre competencia. En ambos supuestos, una vez iniciado un procedimiento administrativo sancionador, será el órgano colegiado el que decida declarar la comisión de una conducta anticompetitiva y su decisión podrá ser cuestionada y revisada en una segunda instancia.

Tabla 14. Procedimiento por infracción a la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas

Entrada	Proceso	Salida
Indicios para iniciar un procedimiento administrativo sancionador	Investigación preliminar	Resolución de inicio del procedimiento administrativo sancionador
Denuncia formal	Admisibilidad y procedencia	Expediente admitido/Recurso de impugnación sobre admisión a trámite
Expediente admitido	Investigación	Expediente con informe técnico
Expediente con informe técnico	Decisorio Primera Instancia	Resolución/Expediente con recurso de apelación
Expediente de recurso de apelación	Evaluación de recurso impugnativo	Memorando de elevación a la Sala

Fuente: Manual de procedimiento Indecopi (2017). Elaboración propia.

El segundo procedimiento inicia con la notificación de una operación de concentración por parte de la empresa hacia la autoridad para que esta sea evaluada. Podrá requerirse información adicional y llevarse a cabo una audiencia ante el órgano colegiado, luego de lo cual decidirá si autoriza la operación de concentración con o sin condiciones, o si, por el contrario, la deniega. Si es aprobada con condiciones o si es rechazada, esta decisión podrá ser recurrida a una segunda instancia.

Tabla 15. Procedimiento de autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico

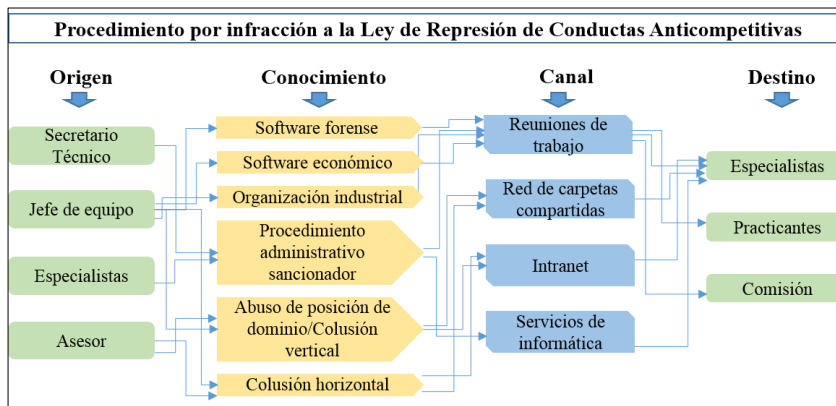
Entrada	Proceso	Salida
Notificación de operaciones de concentración	Admisibilidad y procedencia	Expediente admitido/Recurso de impugnación sobre admisión a trámite
Expediente admitido	Evaluación de información	Expediente con informe técnico

Entrada	Proceso	Salida
Expediente con informe técnico	Evaluación de notificación	Resolución final/Expediente con recurso de apelación
Expediente de recurso de apelación	Evaluación de recurso impugnativo	Memorando de elevación a la Sala

Fuente: Manual de procedimiento Indecopi, 2011. Elaboración propia.

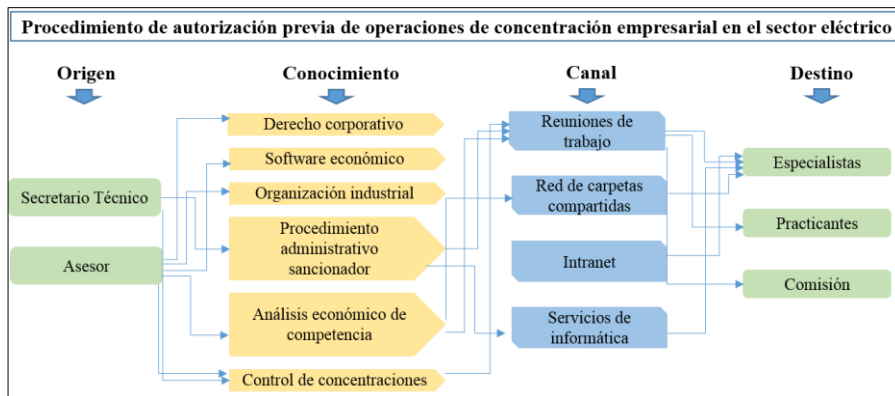
A continuación, los gráficos 8 y 9 representan de manera simplificada los flujos de conocimiento en cada procedimiento. En ellos se identifica a las personas a partir de las cuales se originan los conocimientos (necesarios para cada una de las etapas indicadas en las tablas 11 y 12), así como el canal por el que se distribuye a las personas de destino.

Gráfico 8. Flujo del procedimiento por infracción a la Ley de Conductas Anticompetitivas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Flujo del procedimiento de autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico



Fuente: Elaboración propia.

- Comportamiento de los flujos de I+C en la CLC: En primer lugar, se evaluó la eficacia de los canales de comunicación de la CLC. Los resultados de las encuestas arrojan que, además de las personas de la CLC a las que se recurre por su conocimiento, los colaboradores obtienen I+C de otras áreas del Indecopi como la Gerencia Legal, la Sala de Defensa de la Competencia, la Gerencia de Estudios Económicos, el Servicio de Atención al Ciudadano o la Subgerencia de Logística; así como a abogados expertos y consultores. Ahora bien, la mayoría (72 %) afirmó que conocía el origen de la I+C que recibe para llevar a cabo su trabajo, pero llama la atención que un 28 % no lo conozca. Asimismo, solo poco más de la mitad (53 %) conoce el destino de la I+C que envía a otras áreas, mientras que más del tercio (37 %), no. Por otro lado, se tiene un mayor conocimiento sobre los canales internos de distribución e intercambio de I+C (61 %) que sobre los canales externos (39 %). Finalmente, cabe señalar que, aun cuando un grupo (44 %) manifieste conocer la política de la CLC sobre la transferencia e intercambio interno y externo de I+C, se advierte que no existe una política como tal, por lo que se puede inferir que se refieren a alguna práctica de transferencia en particular (coordinaciones, reuniones de trabajo, por ejemplo).

En segundo lugar, con relación a los canales de intercambio de I+C, la gran mayoría (94 %) afirma recibir I+C necesaria para su trabajo a través de la red de carpetas compartidas, siendo este el principal canal de uso de I+C para los servidores de la CLC. El internet (92 %) y los correos electrónicos (81 %) son canales altamente utilizados para recibir I+C, lo cual refleja que el movimiento de I+C se da a través de medios digitales, principalmente. No obstante, cabe enfatizar que solo poco más de la mitad (58 %) afirma que los servicios de informática y comunicaciones que posee la entidad facilitan la comunicación y distribución de I+C. Dicha situación podría explicar por qué la intranet organizacional solo es valorada por la mitad de los colaboradores (56 %), pese a que en ella se encuentran los formatos y modelos aprobados por el Sistema Integrado de Gestión, así como los manuales de procesos del área y otros documentos institucionales.

En tercer lugar, se evaluó la cultura organizacional en relación con la comunicación y transferencia de la I+C en el área. Al respecto, se aprecia que, en cuanto a los flujos de I+C en los que se involucran a las personas, los resultados reflejan un menor porcentaje. Un 42 % dice no recibir o no saber si recibe I+C necesaria para su trabajo de los clientes externos e internos, lo que se condice con el hecho de que más de la mitad de los colaboradores afirma desconocer los canales externos de distribución e intercambio de I+C. En efecto, solo un 47 % considera que existe un alto movimiento de I+C entre los diferentes expertos y especialistas dentro y fuera de la

organización, lo que podría indicar que hace falta gestionar de mejor forma los canales y fuentes de I+C internos y externos que existen, y propiciar una mayor participación por parte de los colaboradores.

Por otro lado, las reuniones de trabajo constituyen un canal importante en la CLC para el 72 % de los encuestados, a lo que se suma que el 64 % manifiesta recibir la I+C por medios informales, todo lo cual refleja un alto nivel de oralidad en el intercambio de I+C. Sin embargo, habrá que poner atención al hecho de que no se considere a las reuniones de trabajo como un canal útil (28 %) ni que los flujos de I+C propician la interrelación efectiva entre las personas y los diferentes procesos de trabajo (33 %), en tanto podría reflejar que existe un grupo importante que puede no estar participando en las actividades del área o que no le resultan efectivas. Finalmente, se observa que si bien el 81 % de los encuestados considera que no recibe demasiada I+C que en ocasiones entorpece su trabajo y que, por tanto, no existe infoxicación; lo cierto es que el 28 % señala recibir I+C innecesaria para el desempeño de sus funciones, por lo que podría desprenderse que no se está canalizando de manera más precisa la I+C que cada colaborador requiere.

- Representación y análisis de redes de colaboración: Sobre la base de las respuestas dadas por los participantes, se observa que determinadas personas en la CLC son puntos claves de colaboración en función de su conocimiento. Las consultas son absueltas en mayor medida por ellos y son referentes en el área (ver anexo 16). Esta red es importante en tanto permite identificar quiénes son fuentes de conocimiento y cómo se interrelacionan con el resto, a fin de trazar estrategias o prácticas que gestionen de mejor manera la compartición y la retención de dicho conocimiento. De otro lado, en el anexo 17 se muestra la red de fuentes externas a las que recurren los colaboradores de la CLC. Los abogados externos y los consultores son las fuentes más usadas, a comparación de otras áreas del Indecopi con las que se interrelaciona la CLC (la Gerencia Legal o la Sala de Defensa de la Competencia, por ejemplo); sin embargo, es de advertir que la red es desconcentrada por el número y tipos de fuentes a las que se recurre, lo que explica que no se tenga un cabal conocimiento sobre los canales externos de intercambio de I+C.
- Mapa de conocimiento en la CLC: Tiene por finalidad localizar el conocimiento dentro de la organización (Gil Montelongo *et al.* 2008). Para la presente investigación, se ha elaborado un mapa de fuente de conocimiento, pues responde a la necesidad de saber dónde se encuentra el conocimiento, si la CLC cuenta con especialistas sobre ciertos temas y quiénes son los que los dominan. Para ello, se tomó como insumo la encuesta aplicada a los colaboradores de la

CLC sobre los conocimientos que poseen y la secuencia propuesta por Eppler (2004). Es así que a partir del proceso de “solución de controversias de libre competencia” de la CLC, que incluye sus dos procedimientos, se identificaron los temas sobre los que han recibido entrenamiento los colaboradores de la CLC y se agruparon en las siguientes categorías: (a) control de concentraciones, (b) represión de conductas anticompetitivas, y (c) otros.

A continuación, se elaboró el mapa de conocimiento de la CLC. Las iniciales de los colaboradores de la CLC (ver anexo 18) se ubican en una de las secciones del mapa de acuerdo con el tema que dominan y, a su vez, en una de las esferas concéntricas en función de la capacitación recibida por el Indecopi: “conductas anticompetitivas”, “control de concentraciones” u “otros”. Así, por ejemplo, el colaborador (JJ) se ubica en la sección de “procedimiento administrativo sancionador” por sus conocimientos sobre el tema, y en el tercer círculo concéntrico del mapa por haber recibido entrenamiento o capacitación en temas de control de concentraciones (ver anexo 19).

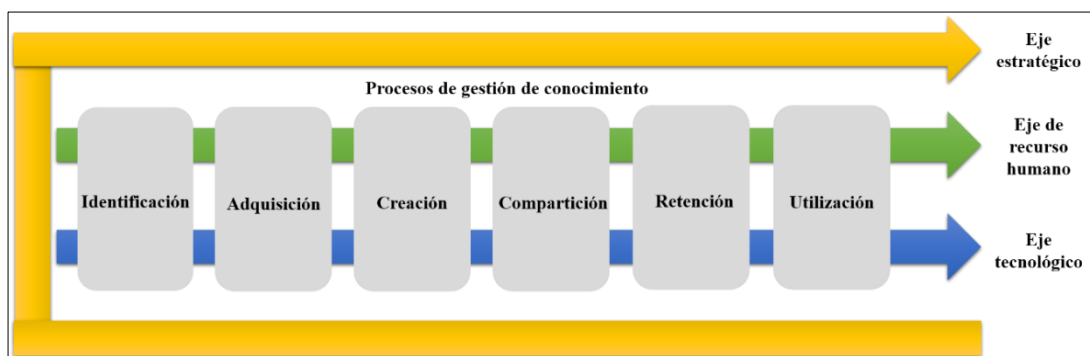
Las redes de colaboración y el mapa de conocimientos son de utilidad para identificar a los expertos del área y reconocer que poseen un alto nivel de conocimiento tácito que debe ser gestionado. Cabe señalar que estas herramientas son flexibles y deben adecuarse a los cambios que se presenten.

Capítulo VI. Propuesta para la gestión del conocimiento en la unidad orgánica auditada

1. Informe final de la auditoría de I+C en la unidad orgánica auditada

Los resultados obtenidos de la auditoría de I+C aplicada a la CLC fueron analizados y clasificados en función de cada uno de los procesos de GC, tomando como base el modelo de Probst (1988). Dicho análisis incluye los aspectos organizacionales del área auditada, los recursos de I+C, así como el comportamiento de los flujos de I+C. Luego, se identificaron tres categorías o ejes desde los cuales fuera posible exponer los hallazgos de la auditoría: estratégico, recurso humano y tecnológico.

Gráfico 10. Procesos de GC y ejes de análisis



Fuente: Elaboración propia.

- Eje estratégico: políticas para la gestión de I+C

Resulta positivo que los miembros de la CLC conozcan la misión y objetivos de la entidad, pues son conscientes de la importancia de la labor que desempeñan. Cabe destacar que se percibe un clima de apertura y confianza y, en líneas generales, se está de acuerdo con el estilo de dirección del área. Por otro lado, no se han identificado en el Indecopi políticas sobre la GC, por lo que para implementar iniciativas de GC es importante trabajar en la sensibilización del personal sobre lo que significa y su importancia, en tanto solo se tiene cierta aproximación a este concepto. Cabe precisar que no se evidencian barreras culturales que dificulten el uso de nuevos conocimientos.

Se advierte que, con relación al proceso de creación de I+C, no existiría una estrategia relacionada con la innovación continua en la organización. Asimismo, de la evaluación del proceso de

retención, cabe destacar que ya no se elaboran memorias institucionales de la CLC y que los manuales de procedimientos no son usados por la mitad del grupo.

Además, no habrían sido identificados del todo los riesgos relacionados con la pérdida de recursos de I+C, lo que supone que no se estén tomando acciones que eviten dicha pérdida. En ese sentido, la mayoría no percibe que existan sistemas de incentivos sociales y materiales para retener a los expertos y especialistas, lo que coincide con lo señalado por la OCDE sobre el problema que se genera en torno a ello. Por otro lado, los colaboradores valoran que la I+C sea accesible, confiable y disponible. En efecto, prefieren los recursos que contribuyan a una mejora de la productividad, efectividad y eficiencia del área, y que la gestión de I+C garantice el acceso, disponibilidad y uso de la I+C. Finalmente, se desprende que no se mide el impacto económico de los recursos de I+C que utilizan los colaboradores para su trabajo ni el valor económico de la I+C que se produce y adquiere.

- Eje de recurso humano: incidencia de las personas en la GC

La CLC cuenta con un grupo de expertos que llevan un largo tiempo laborando en el área, por lo que es relevante plantear estrategias para compartir y retener el conocimiento adquirido por ellos. Precisamente, en el proceso de identificación de I+C se observa que una de las fuentes principales son los expertos y consultores. Asimismo, para el proceso de adquisición de I+C se valora mucho la experiencia de otros colegas para el desarrollo de sus labores. Del mismo modo, en el proceso de creación de I+C, se prefiere el trabajo en equipo de los expertos, y se afirma que existe una promoción de acciones para el desarrollo profesional y un ambiente propicio para generar nueva I+C. Sin embargo, se desprende que no habría una política sobre cómo distribuir y compartir la I+C a través de diferentes espacios y técnicas, ni una estrategia para que los trabajadores expliciten sus conocimientos y compartan lo que saben con los demás a través de acciones de capacitación y socialización o para que se registren las lecciones aprendidas.

Cabe señalar que los expertos de la CLC afirman que la I+C se comparte de manera informal y básicamente oral. Se destaca que esta forma es más rápida y fluida, pero al no registrarse o sistematizarse puede perderse I+C valiosa para los demás. En esa línea, con relación al proceso de retención de I+C, se verifica que la capacitación y transferencia de la I+C a los sucesores en el puesto de trabajo no es una práctica generalizada ni existe disposición o estrategia alguna para contrarrestar los efectos negativos de la rotación del personal y retener su conocimiento tácito. Por otro lado, el hecho que no haya un alto movimiento de I+C entre los diferentes expertos y

especialistas dentro y fuera de la organización, podría indicar que hace falta gestionar de mejor forma los canales y fuentes de I+C, y propiciar una mayor participación por parte de los colaboradores.

- Eje tecnológico: incidencia de las TIC en la GC

Existe insatisfacción sobre los recursos tecnológicos que apoyan la GC, dado que la mayoría percibe que no son adecuados ni suficientes, ni se le da un alto uso en los procesos clave. Un ejemplo de ello, son las resoluciones administrativas y los precedentes de observancia obligatoria que se constituyen como uno de los recursos normativos y regulatorios mayormente utilizados; sin embargo, el buscador de resoluciones del portal web del Indecopi no tiene colgadas las resoluciones más antiguas y la información no puede ser consultada por tipo de materia o contenido del caso.

De otro lado, los lineamientos internos dados verbalmente y a través de memorandos y correos electrónicos junto con la información de administración son recursos que no se encuentran sistematizados para consultas posteriores. Por su parte, entre los recursos de apoyo a la investigación, el desarrollo y la innovación menos utilizados se ubican los servicios que ofrecen el CID del Indecopi, los repositorios de I+C y el intranet, pese a que representan fuentes altamente confiables para la investigación.

Las bibliotecas virtuales y los archivos organizacionales son claves en el proceso de identificación de I+C, mientras que en el proceso de adquisición de I+C, la mayoría se vale del internet. Ello podría significar una deficiente GI en tanto sus integrantes prefieren localizar y adquirir información en esta fuente, pero no se gestiona para que pueda ser recuperada y conservada para que sean utilizadas por otros. Asimismo, la red de carpetas compartidas y el correo electrónico son las fuentes más votadas, por ende, deben ser accesibles y confiables. Requiere especial atención el uso de la intranet y el sitio web del Indecopi, debido a que no serían aprovechados por todos los miembros de la CLC a pesar de que contienen información y documentos explicitados relevantes para su trabajo.

De otro lado, se considera que el proceso de compartición y distribución de I+C que se desarrolla a través de plataformas tecnológicas y *softwares* favorece el trabajo en grupo, así como las acciones de capacitación y socialización. Asimismo, los colaboradores valoran que los recursos de I+C se encuentren en formato electrónico, y afirman que conocen los documentos y

conocimientos que deben retenerse en la entidad por su valor. Solo la mitad señala que puede retener I+C porque existen los manuales de procedimientos y procesos, lo que coincide con el hecho de que los referidos manuales sean los recursos de procesos y procedimientos menos utilizados pese a su relevancia en el desarrollo del proceso clave. En cuanto al proceso de utilización, existe una opinión dividida sobre la accesibilidad y disponibilidad de los repositorios existentes de I+C y los sistemas automatizados de gestión de I+C. Ello coincide con lo señalado por los expertos de la CLC sobre el hecho de que no contar con sistemas integrados de I+C supondría un obstáculo para la GC en el área. No obstante, se evidencia un uso medio de la intranet institucional y que, a pesar de su utilidad, no es considerada como una vía común de acceso a nueva I+C para el desarrollo de actividades. Finalmente, la red de carpetas compartidas constituye el principal canal de intercambio de I+C, mientras que el internet y los correos electrónicos son canales altamente utilizados para recibir I+C, lo cual refleja que el movimiento de I+C se da a través de medios digitales. Sin embargo, existe cierta insatisfacción sobre los servicios de informática y comunicaciones que posee la entidad en tanto no facilitarían la comunicación y distribución de I+C.

2. Análisis de alternativas

2.1. Experiencias de gestión del conocimiento a nivel nacional e internacional

La GC es un tema relativamente nuevo en el ámbito público; sin embargo, existen iniciativas que pueden servir de referencia. A continuación, se describen brevemente experiencias de GC en entidades estatales del ámbito nacional, así como prácticas de GC en agencias de competencia internacionales, ordenados en función de los ejes antes indicados.

- De tipo recurso humano: Donde el rol de las personas cobra relevancia. Se señalan las siguientes:
 - Tutoring Program - Federal Antimonopoly Service (FAS) Rusia: se nombra oficialmente a un tutor para los dos primeros meses del período de prueba del nuevo personal y su tarea consiste en compartir su experiencia y conocimientos, ayudarlo a unirse al equipo, así como llevar a cabo todas las actividades organizativas que requiere cada nuevo funcionario. La tarea del tutor se considera importante y se le brinda incentivos.
 - Inter Educa - Agencia de Competencia de Croacia: Se realizan seminarios internos cada segundo viernes con un funcionario que prepara una presentación, seguido de un tiempo para la discusión y el debate. La participación es obligatoria para los funcionarios. Los temas se

determinan con dos meses de antelación entre el funcionario, su superior y el presidente de la agencia.

- Cultura de aprendizaje y rutinas para el intercambio de conocimientos - Swedish Competition Authority's (SCA) Suecia: los Oficiales de Conocimientos (KFO) trabajan con grupos de referencia que dan su aporte a los conocimientos y herramientas de conocimiento desarrolladas en la entidad. Se organizan reuniones mensuales dirigidas por el director general para compartir conocimientos con el personal. También se reúnen quincenalmente en pequeños grupos para intercambiar conocimientos e ideas sobre los casos. Los informes sobre las reuniones son publicados en la intranet. El área de comunicaciones entrevista a los directores de proyectos para publicar artículos en la intranet o en un boletín informativo.
 - Equipo de GC - European Commission Directorate General for Competition's: El equipo realiza reuniones periódicas de intercambio de ideas entre los miembros del personal y aportaciones colectivas sobre cuestiones jurídicas y económicas, renovación de los manuales de procedimientos, resúmenes de notas legales importantes y jurisprudencia anterior.
- De tipo tecnológico: Implica el uso de *software* o sistemas informáticos. Se señalan las siguientes:
- Sistema de Consulta de Información Crítica - BCRP: Brinda facilidad para el acceso al conocimiento producido y obtenido, y propicia el desarrollo de procesos colaborativos y eficientes. Se designó a un comité de GC integrado por la alta dirección y se identificaron los documentos que contenían información crítica para la toma de decisiones. Asimismo, se usa un *software* de gestión de contenidos.
 - Foro para gestionar el conocimiento - South African Competition Commission (SACC) Sudáfrica: Sirve de plataforma para compartir experiencias, lecciones aprendidas y mejores prácticas como parte de la creación de una cultura de aprendizaje e intercambio.
 - Repositorio Central - Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) Australia: La información es depositada en un repositorio central (Doris) con datos de todas las aplicaciones informáticas básicas de la entidad y están a disposición de todo el personal.
 - European Commission DG Comp COMPwiki - Comisión Europea: Busca promover el intercambio de conocimientos técnicos entre los encargados de los casos para que lleven a cabo sus labores. Un equipo experto, de forma rotativa, se encarga de COMPwiki.
- De tipo mixto: Incluye los componentes estrategia, persona y tecnología. Se señalan las siguientes:

- Sistematización de información regulatoria de la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas: Plataforma virtual para almacenar información regulatoria de la gerencia, apoyada en tres componentes: (i) recursos humanos (proyecto Fénix), buscaba realizar una intervención cultural para cambiar los paradigmas en la realidad regulatoria; (ii) tecnología (proyecto Olympus), portal para acceder a información (avisos, comunidades, círculos de estudio, espacios colaborativos, gestión documental); y (iii) procesos (mapeo y rediseño de los procesos).
- Know How Team - UK Office of Fair Trading (OFT) Reino Unido: Tiene como fin reunir conocimientos útiles de toda la OFT. Ordenaron las páginas de intranet de conocimientos en categorías temáticas y almacenaron los documentos internos clave de *know-how* (procedimientos, manuales, guías, discursos, presentaciones). Dichas páginas son actualizadas por el equipo y cuentan con un motor de búsqueda basado en Google. Asimismo, hay una red de oficiales de casos en toda la OFT para facilitar la captura de conocimientos y se organizan presentaciones que cubren temas relevantes. También se realizan foros horizontales de intercambio de conocimientos y se difunden mensualmente anuncios electrónicos sobre los nuevos conocimientos.
- Estrategia de GC - *German Bundeskartellamt* (BKartA) Alemania: Se promueven reuniones periódicas, se cuenta con una base de datos con los principales procedimientos y casos con información relevante, la intranet tiene información sobre cuestiones jurídicas, económicas y procedimientos y, a través de ella, se difunden documentos clave de los procedimientos en curso que sean de interés para todos. Existen unidades especializadas para asesorar a los encargados de los casos. Se forman grupos de trabajo que proponen medidas para que la información sea más accesible para todos. Se asigna un mentor para el personal nuevo, se brinda formación interna, se promueve la rotación del personal, los expertos participan en foros y comparten proyectos con homólogos de otras agencias.

Sobre la base de estas prácticas de GC que han sido implementadas en entidades estatales nacionales, como lo es el Indecopi, y en agencias de competencia internacionales que, al igual que esta, investigan casos de conductas anticompetitivas, se muestra en la tabla 13 una serie de medidas que podrían adoptarse para gestionar el conocimiento en la CLC en función de los resultados obtenidos en la auditoría:

Tabla 16. Lluvia de ideas de alternativas para la GC

Eje	Resultados de la auditoría	Lluvia de ideas
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - No se han identificado políticas sobre la GC. - Existe un clima de apertura y confianza y se está de acuerdo con el estilo de dirección. - No se evidencian barreras culturales que dificulten el uso de nuevos conocimientos. - Se valora que la gestión de I+C garantice el acceso, disponibilidad y uso de la I+C. - Se valoran los recursos que contribuyan a una mejora de la productividad, efectividad y eficiencia del área. - No se ha desarrollado una estrategia relacionada con la innovación continua en la organización. - No se elaboran memorias institucionales de la CLC. - Los manuales de procedimientos tienen un nivel medio de uso. - No están identificados del todo los riesgos relacionados con la pérdida de recursos de I+C. - No percibe que existan sistemas de incentivos sociales y materiales para retener a los expertos y especialistas. - No se mide el impacto económico de los recursos de I+C que utilizan los colaboradores para su trabajo, ni el valor económico de la I+C que se produce y adquiere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una política general sobre la GC - La política de gestión de I+C debe garantizar el acceso, disponibilidad y uso de la I+C - Implementar un Comité o Grupo de Gestores de Conocimiento en la CLC. - Programa de incentivos que apoyen iniciativas de GC - Desarrollo de una estrategia relacionada con la innovación continua en la organización - Implementar una memoria organizacional donde se consigne la generación de nuevo conocimiento de la CLC de manera anual. - Desarrollar acciones que promuevan un mayor uso de los manuales de procedimientos - Desarrollo de lineamientos sobre cómo mejorar los procesos de gestión de I+C de la CLC - Elaboración de una matriz de riesgos relacionada con la pérdida de los recursos de I+C que permita identificarlos y proponer medidas de eliminación o mitigación - Fortalecimiento de incentivos sociales y materiales para retener a los expertos y especialistas - Desarrollar indicadores que permitan medir el impacto económico de los recursos de I+C que utilizan los colaboradores para su trabajo, y el valor económico de la I+C que se produce y adquiere
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Un grupo de expertos lleva muchos años de trabajo en la CLC y su experiencia es valorada para adquirir I+C. - Las principales fuentes para crear o generar nuevo GC son los expertos y consultores, y se prefiere el trabajo en equipo con los expertos. - Se considera que existe un ambiente propicio para generar nueva I+C. - No hay un alto movimiento de I+C entre los diferentes expertos y especialistas dentro y fuera de la organización. - No se observa una política sobre cómo distribuir y compartir la I+C a través de diferentes espacios y técnicas. - No se observa alguna estrategia para que los colaboradores expliciten sus conocimientos y las compartan a través de acciones de capacitación y socialización. - Se valora la promoción de acciones para el desarrollo profesional. - No se evidencia que se registren las lecciones aprendidas. - La I+C se comparte de manera informal en la mayoría de los casos. - La capacitación y transferencia de la I+C a los sucesores en el puesto de trabajo no es una práctica generalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento el trabajo en equipo con los expertos de la CLC - Fortalecimiento y promoción de los canales de intercambio de I+C con los expertos externos - Promoción del uso de herramientas de GC: mapa de conocimiento, inventario de conocimientos, directorio de expertos - Promoción de espacios para que el personal pueda compartir lo aprendido en las capacitaciones que recibe - Uso de técnicas para socializar el conocimiento - Promoción de espacios de reunión para compartir experiencias y actualización de temas - Incremento de la cantidad y calidad de capacitaciones para el personal - Programa de "rotación" del personal en diversos equipos del área - Uso de técnicas para preservar las lecciones aprendidas - <i>Mentoring</i> o tutoría para el personal nuevo - Desarrollo de manuales de inducción para la capacitación y transferencia de la I+C a los sucesores en el puesto de trabajo

Eje	Resultados de la auditoría	Lluvia de ideas
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Existe insatisfacción sobre los recursos tecnológicos que apoyan la GC, dado que la mayoría percibe que no son adecuados ni suficientes, ni se le da un alto uso en los procesos clave. - Se considera que no contar con sistemas integrados de I+C supone un obstáculo para la GC en el área. - Se considera que las plataformas tecnológicas y <i>softwares</i> favorecen el trabajo en grupo y contribuyen a la compartición y distribución de I+C. - Se evidencia insatisfacción sobre los servicios de informática y comunicaciones que posee la entidad en tanto no facilitan la comunicación y distribución de I+C. - El internet es el recurso más utilizado para adquirir I+C, pero no se gestiona para que la I+C encontrados puedan ser conservados, recuperados y utilizados por otros. - Las bibliotecas virtuales y los archivos organizacionales son claves en la identificación de I+C. - Los servicios que ofrecen el CID del Indecopi, los repositorios de I+C y el intranet son los recursos de apoyo a la investigación, el desarrollo y la innovación menos utilizados. - La intranet no es considerada como una vía común de acceso a nueva I+C para el desarrollo de actividades. - Los lineamientos internos se dan verbalmente y a través de memorandos y correos electrónicos, y junto con la información de administración, son recursos que no se encuentran sistematizados para consultas posteriores. - La red de carpetas compartidas y el correo electrónico son las fuentes más usadas. - Se valora que los recursos de I+C se encuentren en formato electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Repositorio central de información que contenga la I+C clave del área (jurisprudencia nacional e internacional, documentos académicos, noticias). - Uso de <i>software</i> de gestión de contenidos - Uso de wikis: espacios colaborativos digitales que se alimentan por la I+C que adquieren o desarrollan los colaboradores - Registro de lecciones aprendidas y casos-tipo - Gestión de las búsquedas en internet por parte del equipo de GC - Gestión de la I+C adquirida en bibliotecas virtuales externas por parte del equipo de GC - Coordinación de capacitaciones por parte del CID del Indecopi para promover el acceso a los repositorios y servicios ya existentes - Revisión de los documentos de la intranet, verificación de su utilidad y adecuación a necesidades del área - Organización y sistematización de los lineamientos o indicaciones dados en el marco de las funciones de la CLC - Digitalización de los recursos de I+C del área

Fuente: Elaboración propia

2.2. Selección de alternativas y planteamiento de la propuesta

Si bien podrían implementarse todas las ideas propuestas para la GC en la CLC, cabe recordar que las iniciativas de GC deben amoldarse a la organización y sus necesidades. En efecto, la GC es un proceso iterativo que requerirá ser ajustado cada vez que sea necesario. Sin embargo, con la finalidad de que la elección de las alternativas sea la más adecuada, se realizaron entrevistas a funcionarios del Indecopi y a especialistas en GC. Asimismo, se recogieron las opiniones de algunos miembros de la CLC en un grupo de enfoque.

Tabla 17. Consideraciones en torno a la implementación de una propuesta de GC

Decisión y compromiso institucional (eje estratégico)	
Entrevistas	Sensibilización de la alta dirección sobre los beneficios de la GC en la organización Disposición y perseverancia para aplicar prácticas de GC
Decisión y compromiso institucional (eje estratégico)	
Grupo de enfoque	Necesidad de formalizar la GC a través de una política Promoción de la GC a través de incentivos Hacer frente a la falta de tiempo por carga laboral Retomar las memorias anuales
Transformación de la cultura organizacional (eje de recurso humano)	
Entrevistas	Compromiso y apertura del personal para compartir y transparentar lo que saben Valoración de la sostenibilidad sobre el inmediatismo Reconocimiento y valoración de la creatividad para generar innovaciones Contar con un equipo con solvencia y conocimiento de la materia Incorporación de talento para el desarrollo de servicios de valor agregado
Grupo de enfoque	Fomentar un proceso de adecuación para el personal nuevo y darle las herramientas de I+C necesarias El <i>mentoring</i> debe complementarse con guías didácticas y básicas Las reuniones para compartir I+C deben ser periódicas y en el horario de trabajo Las lecciones aprendidas a través del <i>storytelling</i> deben ser sobre temas en los que exista consenso Deben haber reuniones para compartir lo aprendido
Necesidad de recursos (eje tecnológico)	
Entrevistas	Desarrollo de sistemas de información
Grupo de enfoque	El repositorio debe tener resoluciones, resúmenes de la información, noticias, doctrina (sobre todo si ha sido usada en los casos) El repositorio debe contar con un buscador que facilite la rápida ubicación de la información Las wikis serían difícil de implementar porque se recurren mayormente a doctrina y jurisprudencia externa

Fuente: Elaboración propia.

En atención a dichos factores, se eligieron las alternativas y se modeló la propuesta de GC, la cual consiste en un conjunto de prácticas divididas por los tres ejes transversales y que pueden articularse entre sí. Cabe precisar que se presentarán algunas prácticas como potencialmente escalables. De otro lado, se debe tener en cuenta la iteración como característica propia de la innovación, en ese sentido, para efectos de garantizar *quick wins* es necesario implementar prácticas simples y sencillas pero que aseguren buenos resultados.

- En el eje estratégico:

- Resulta necesario formalizar la GC en la CLC a través de una política de GC que sea respaldada por la alta dirección de la institución. La política será el marco institucional que soportará la estrategia que se adopte para la GC y se sostenga a largo plazo.
- Nombramiento de un gestor del conocimiento¹⁸ en la CLC, con habilidades de comunicación, negociación e intermediación. Es posible dividir esta propuesta en tres niveles de acuerdo con la idea de escalamiento:

¹⁸ Esta posición es denominada *Chief Knowledge Officer* (CKO), las funciones básicas que cumple son: elegir e implementar un sistema de GC, detectar y capturar el conocimiento, detectar y visibilizar los flujos y redes del

Tabla 18. Propuesta a nivel de eje estratégico

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Un funcionario dentro de la CLC que cumpla con las funciones básicas del puesto de gestor del conocimiento	Un comité de gestión del conocimiento dentro del área que apoye al funcionario que ejerce el rol de gestor del conocimiento	Un equipo de especialistas en GC, al mando de un CKO con perfil para el puesto

Fuente: Elaboración propia

- El gestor del conocimiento o el equipo de GC tendrá, entre otras funciones, elaborar las memorias anuales de la CLC (construidas de manera periódica), promover un mayor uso de los manuales de procedimientos a través de guías didácticas, actualizar y promover el uso de las herramientas de GC elaboradas en la AC (directorío de expertos, mapa de conocimientos, redes de colaboración e inventario de recursos de I+C), coordinar capacitaciones por parte del CID del Indecopi hacia la CLC, a efectos de promover e instruir el acceso a los repositorios y servicios ya existentes; así como el realizar el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de medición que se establezcan.
 - Desarrollar un programa de incentivos que apoye el cumplimiento de las prácticas de GC. Se propone, a modo de ejemplo, el reconocimiento a nivel institucional del equipo de la CLC por cada hito de GC cumplido. Asimismo, podría impulsarse la participación de la CLC en eventos donde se premie la implementación de buenas prácticas de gestión pública.
 - Elaboración de una matriz de riesgos que permita identificar cuáles son los activos de I+C más relevantes en la CLC y los riesgos que conllevaría su pérdida.
 - Asimismo, la construcción de indicadores de medición del impacto económico de los recursos de I+C y el valor económico de la I+C que se produce y adquiere sería otra tarea pendiente.
- En el eje de Recursos Humanos:
- Creación de espacios de dos tipos: el primero, que se propone denominar *Coffee Share*, donde se comparta y disemine los conocimientos recibidos por miembros de la CLC en capacitaciones nacionales e internacionales; el segundo, donde se organicen reuniones periódicas en el horario de oficina (desayunos, por ejemplo) para debatir y discutir los casos.
 - Capturar, conservar y compartir las lecciones aprendidas de la CLC con la utilización de la técnica de *storytelling* (historias sobre un tema que facilita su recuerdo y aprendizaje).

conocimiento, diseñar las formas de transferencia del conocimiento entre los servidores y establecer o reforzar una cultura de apoyo para la GC en los trabajadores implicados en la propuesta.

- Aplicar el *mentoring* a los nuevos colaboradores del área por un periodo de tiempo flexible. El acompañamiento debe reforzarse con guías básicas que complementen los manuales de procedimientos. Incentivar a los mandos medios a ser mentores, en tanto son ideales para capturar el conocimiento de los expertos y poder diseminarlos entre los más novatos.
 - Fortalecer el intercambio de I+C con los expertos externos a través de comunidades de prácticas. De la revisión documental, se advierte que el Indecopi tiene convenios con varias agencias de competencia internacionales, por lo que se sugiere aprovechar este canal a fin de promover una mayor cooperación de los expertos pares.
- En el eje tecnológico:
- Procurar la sistematización y orden de la información y los conocimientos adquiridos, de modo que estén accesibles y disponibles para todos los miembros del equipo. Para ello, se propone que la práctica sea escalable del siguiente modo:

Tabla 19. Propuesta a nivel de eje tecnológico

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
El gestor interno del conocimiento establecerá un orden y registro de los archivos que tengan mayor impacto en el área dentro de las carpetas compartidas.	Vincular los sistemas de búsqueda de repositorios en el Indecopi con los sistemas de la CLC, mejorar la accesibilidad, y rediseñar para un uso intuitivo del sistema ¹⁹ .	El establecimiento de un repositorio único que consolide los sistemas de búsquedas del Indecopi y que incluya jurisprudencia nacional e internacional, documentos académicos, entre otros. Este repositorio debe contar un buscador rápido y que brinde resultados exactos.

Fuente: Elaboración propia.

- Sistematizar los lineamientos o indicaciones dados en el marco de las funciones de la CLC. Estos elementos, por lo general, se encuentran en correos electrónicos, por lo que el gestor del conocimiento establecerá un orden y registro en las carpetas compartidas del área.

2.3. Viabilidad legal, institucional y financiera de la propuesta

- Viabilidad legal: La implementación de la propuesta de este trabajo de investigación no implica la modificación o adecuación de algún dispositivo legal. Por lo contrario, la GC en la CLC marca una pauta para extender prácticas a otros órganos resolutivos y, en general, a la

¹⁹ Una medida que puede complementar el uso de repositorios son capacitaciones por parte del CID del Indecopi para promover el acceso a los repositorios y servicios ya existentes (a cargo del equipo de GC).

institución, con miras a cumplir los objetivos que se persiguen con la ley y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

- Viabilidad institucional: De las entrevistas realizadas al gerente general del Indecopi y al secretario técnico de la CLC se desprende que la GC es relevante para la institución y que, aun cuando no se ha implementado de manera formal, se considera que existe espacio para el desarrollo de iniciativas. Asimismo, se coincidió en la idea de implementar dichas iniciativas a partir de un piloto, más aún cuando no se conocen experiencias previas. En ese sentido, la GC en la CLC pretende ser un punto de partida por ser un órgano resolutorio que cobra relevancia por la naturaleza e importancia de sus funciones. Además, cabe señalar que existe consenso sobre este punto por parte de la coordinadora de la Gerencia de Recursos Humanos y la jefa del CID.
- Viabilidad financiera: En este caso no se busca generar desequilibrio financiero a la entidad en el nivel 1 de la propuesta considerada para los ejes estratégico, recursos humanos y tecnológico. Por ello, en primera instancia, se considera trabajar con el compromiso de los colaboradores, establecer lineamientos institucionales y potenciar los recursos tecnológicos que ya existen, lo cual no genera un riesgo en el equilibrio presupuestal de la institución. No obstante ello, a niveles 2 y 3 de la propuesta sí se requerirá considerar recursos que conlleven a concretar las iniciativas descritas, teniendo en cuenta el carácter escalable de las propuestas para lo cual se ha considerado un presupuesto tentativo detallado en el anexo 20.

2.4. Identificación y manejo de riesgos relacionados a la propuesta

Como un aspecto adicional, es necesario que el análisis de la propuesta sea complementado con la identificación y evaluación de los riesgos que pudieran asociarse, de modo que con anticipación puedan preverse acciones que los mitiguen (ver anexo 21).

2.5. Consideraciones éticas y responsabilidad social

La formulación de la presente propuesta toma en consideración el reconocimiento del valioso aporte que significa el compartir y difundir el conocimiento entre los servidores públicos. Por ello, es vital que se creen incentivos y que se propicie un ambiente de confianza en el que la cooperación sea protagonista. No debe perderse de vista que la GC ha sido concebida como un medio para alcanzar la finalidad para la que actúan las organizaciones. En ese sentido, una contribución a la mejora de la gestión interna del Indecopi repercutirá positivamente en el valor int público que brinda a la sociedad.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La investigación realizada en la CLC confirma la hipótesis formulada al inicio del presente trabajo, pues se ha verificado, por medio de una AC, que en dicha área no se gestiona de manera adecuada el conocimiento generado y adquirido.
- Entre los hallazgos más importantes que permiten corroborar la hipótesis podemos citar los siguientes: i) la GC no se encuentra comprendida como política de la institución, ii) la capacitación y transferencia de la I+C a los sucesores en el puesto de trabajo no sería una práctica generalizada, iii) existe un tratamiento informal de la I+C, iv) la I+C se concentra en algunas personas y no siempre se comparte, y v) los expertos de la CLC manifiestan que los obstáculos están relacionados con la falta de un sistema integrado de I+C.
- Entre los hallazgos esenciales para la elaboración de la propuesta tenemos: i) la adquisición del conocimiento a través de socialización y a través expertos y consultores del área es una de las fuentes más consultadas de I+C dentro de la CLC, ii) se evidencia la alta importancia que se le da al conocimiento tácito, y iii) la totalidad de los servidores dentro de la CLC se vale de la herramienta internet para adquirir conocimientos y, luego de ella, se valen del correo electrónico y de la red de carpetas compartidas.
- Se propone como medidas prioritarias para gestionar adecuadamente el conocimiento las siguientes: i) la implementación de una política para la GC a nivel institucional, ii) el nombramiento de un gestor del conocimiento o la formación de un equipo de GC, iii) promover que la inducción de nuevos colaboradores sea realizada por *mentoring*, y iv) procurar la sistematización y orden de la información y los conocimientos adquiridos de modo que estén accesibles y disponibles.
- Por último, la GC es una metodología de innovación y, como tal, la implementación de las propuestas presentadas deben realizarse a partir de iniciativas que pueden desarrollarse en el corto plazo y en función de los niveles propuestos. Asimismo, estas deben ser ejecutadas de forma iterativa realizando los ajustes en los casos que se requieran.

2. Recomendaciones

- Explorar si existen correlaciones de los hallazgos identificados dentro de la AC de la CLC con variables, tales como: cumplimiento de los objetivos estratégicos, tiempo de resolución de casos o curva de aprendizajes de los nuevos ingresos, entre otros.
- Se recomienda analizar las interdependencias entre estos hallazgos identificados. Comprender la relación de los factores interdependientes y analizar cómo aparecen las sinergias potenciales puede contribuir al área de investigación de la GC.
- Los hallazgos identificados en este trabajo no están cuantificados y, por lo tanto, es difícil determinar su magnitud de impacto. Investigar esto sería interesante para el campo de investigación de la GC en la administración pública.
- Se sugiere que las investigaciones posteriores se aborde una metodología de medición de los activos del conocimiento en una entidad de administración pública, así como sus variables de impacto, ello dado a que la mayoría de los modelos de auditorías del conocimiento no desarrollan de forma exhaustiva un análisis semejante dentro de entidades de la administración pública.
- Se recomienda una investigación a nivel de toda la entidad, con ello, se tendrá una imagen más amplia de la forma como el conocimiento interactúa en toda la entidad y abriría la posibilidad de esbozar un plan de gestión del conocimiento integral.
- Este estudio se centró en la identificación, a través de una AC, de elementos de una GC en un área de una entidad pública especializada, pero el marco temporal restringió la posibilidad de investigar la reutilización de conocimientos concretos, así como el impacto de la implementación de las propuestas. Como recomendación, se puede investigar más la reutilización de conocimientos.

Bibliografía

Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Barcelona: Universitat Jaume I.

Alonso-Arévalo, Julio (2007). *Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento*. In II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU, Salamanca, España, 8-9 de noviembre de 2007. [Conferencia].

Bates, M. (2005). "Information and knowledge: an evolutionary framework for information science". *Information Research*, 10(4), s/n. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://informationr.net/ir/10-4/paper239.html>>.

Bennet, A., y Bennet, D. (2009). *Introducing the Intelligent Complex Adaptive System Model for Organizations*. 385-410.

Bhatt, D. (2000). *EFQM: Excellence Model and Knowledge Management Implications*. Disponible en: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.573.6798&rep=rep1&type=pdf>>.

Brown, M., y Hale, K. (2014). *Applied Research Methods in Public and Nonprofit Organizations*. Somerset: Wiley.

Burnett, S., Illingworth, L., & Webster, L. (2004). *Knowledge auditing and mapping: a pragmatic approach*. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 25–37. doi:10.1002/kpm.194

Burnett, S., Williams, D., & Grinnall, A. (2013). *The Strategic Role of Knowledge Auditing and Mapping: An Organisational Case Study*. *Knowledge and Process Management*, 20(3), 161–176. doi:10.1002/kpm.1416

Chen, W., y Hatzakis, T. (2008). *Knowledge management, absorptive capacity and organisational culture: a case study from Chinese SMEs*. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2(3), 371. doi:10.1504/ijkms.2008.018798.

Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.

Cong, X. M., y Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25– 33. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17>>.

Contreras Contreras, F., y Tito Huamani, P. L. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora.

Creswell, J. W., (2018). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Dalkir, K. (2016). Knowledge Management in the Public Sector: some Canadian success factors. In F. Ferreira Batista, *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público* (1st ed., pp. 47-68). Rio de Janeiro: IPEA. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://www.ipea.gov.br>>.

Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Massachusetts: Library of Congress.

Debenham, J., y Clark, J. (1994). The knowledge audit. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 11(3), 201-211. Disponible en: <[doi:https://doi.org/10.1016/0736-5845\(94\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0736-5845(94)90035-3)>.

Diario Oficial El Peruano (2018). Decreto Supremo 123-2018-PCM (2018). Lima

Diario Oficial El Peruano (2013a). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013). Lima.

Diario Oficial El Peruano (2013b). Resolución Ministerial 125-2013-PCM (2013). Lima. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PLAN_PNMGP.pdf, p. 16.>.

Diario Oficial El Peruano (2002). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658 (2002). Lima.

Drucker, P. F. (2011). *Post-capitalist society*. London: Routledge.

Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 42-52.

Edvardsson, I. R., y Durst, S. (2013). The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351–354. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.441>>.

Eppler, M. J. (2004). Making knowledge visible through knowledge maps: Concepts, elements, cases. *Handbook on Knowledge Management*, 189-205.

Fernández Marcial, V. (2006). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 20(41). Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2006.41.4112>>.

Frappaolo, C. (2002). *Knowledge management*. Oxford, UK: Capstone.

Frické, M. (2009). The knowledge pyramid: a critique of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 35(2), 131–142. Disponible en: <<https://doi.org/10.1177/0165551508094050>>.

Gagliuffi Piercechi, I. (2017). Políticas de Competencia en el Perú. *Saber Servir* (1). Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://revista.enap.edu.pe/article/view/1562>>.

Gil Montelongo, M. D., López Orozco, G., y Pérez Soltero, A. (2008). La auditoría como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana. *Ensayos*, 17-27.

Girard, J. (2005). The inukshuk: A Canadian knowledge management model. *KMPRO Journal* 2(1): 9 – 26.

González, G. M. V., y Ponjuán, D. G. (2016). Metodologías y modelos para auditar el conocimiento: análisis reflexivo. *Información, Cultura Y Sociedad*, 35, 65-90. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5985065.pdf>>.

Gourova, E., Antonova, A., y Golemin, Y. (2009). Knowledge audit concepts, processes and practice. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 6, 605-619. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/0710/8d7ab22e59818bda4024f709e99418889e72.pdf?_ga=2.143674294.246453817.1581298526-1208349822.1572921746>.

Hajric, E. (2018). *Knowledge Management System and Practices. A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization*.

Henaó Calad, M., y Arango Fonnegra, M. P. (2006). Soluciones tecnológicas que apoyan la gestión del conocimiento. *AD-Minister*, 69-85.

Henczel, S. (2000). The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian. *INSPEL* 34(3/4), 210-226. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-3hesu.pdf>>.

Hylton, A. (2002). A KM initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit. *KnowledgeBoard.Com*, (April), 1–10. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<http://polaris.umuc.edu/~busilane/tman636/articles/audit.pdf>>.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2019). *Memoria 2018*. Indecopi.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2018). *Memoria 2017*. Indecopi.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2017). *Memoria 2016*. Indecopi.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2017). *Procedimiento por infracción al Decreto Legislativo 1034, Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas*. Indecopi.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2013). *Análisis de las funciones del Indecopi a la luz de las decisiones de sus órganos resolutivos*. Indecopi.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad. (2011). *Procedimiento sobre autorización previa de operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico*. Indecopi.

International Competition Network (2014). Knowledge Management. In *Agency Effectiveness Competition Agency Practice Manual*. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/portfolio/competition-agency-practice-manual-effective-knowledge/>>.

Jones, G., y Sallis, E. (2012). *Knowledge management in education: Enhancing learning and education*. London: Routledge.

Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5), 416 - 424. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>>.

Leedy, P. E., y Ormrod, J. E. (2016). *Practical research: Planning and design*. Pearson.

Liebowitz, J. (2009). *Knowledge retention: Strategies and solutions*. Boca Raton FL: CRC Press.

Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., Newman, B., y Rebeck, K. (2000). The knowledge audit. *Knowledge and Process Management*, 7(1), 3-10. doi:10.1002/(SICI)1099-1441(200001/03)7:1<3::AID-KPM72>3.0.CO;2-0.

Longo, F., & Gil, E. (2006). La Dirección Pública como Aprendizaje Una Experiencia de Diseño y Evaluación de la Formación en Gerencia Pública. *Estado, Gobierno, Gestión Pública: Revista Chilena De Administración Pública*, 8, 45-65. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2315254.pdf>

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., y Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118–131. doi:10.1108/13673270910962914.

Malik, H., y Al-Toubi, S. (2018). Knowledge Management in the Public Sector. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*, 515–538. doi:10.1007/978-3-319-71434-9_21.

Massaro, M., Dumay, J., y Garlatti, A. (2015). *Public sector knowledge management: a structured literature review*. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. doi:10.1108/jkm-11-2014-0466.

Matošková, J. (2016). Measuring Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 8, 5-29. doi:10.7441/joc.2016.04.01.

Mc Elroy, M. (2003). The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation. *Inf. Res.*, 8.

Mc Evoy, P. J., Ragab, M. A. F., y Arisha, A. (2018). The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–13. doi:10.1080/14778238.2018.1538670.

McNabb, D. E. (2015). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. London: Routledge.

Méndez, A. C. E., y Vélez, B. R. (2001). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.

Ministerio de Economía y Finanzas. ¿Qué es PpR?. Retrieved 17 February 2021, from https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101162&lang=es-ES&view=article&id=5334

Molina, José y Marsal Serra, Monserrat (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Barcelona: Amertown International S.A. Libros en red.

Moro Cabero, María M. (2011). La relevancia de auditar requisitos de información en el diseño de sistemas de gestión de documentos: Métodos tradicionales, enfoques emergentes. *Investigación bibliotecológica*, 25(53), 201-230. Fecha de consulta: 18/01/2020.

Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2011000100009&lng=es&tlng=es>.

Moore, M. H. (1998). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D.F.: Oxford University Press.

O'Leary, D. (2016). KPMG Knowledge Management and the Next Phase - Using Social Media. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13. doi:10.2308/jeta-51600.

O'Sullivan, E., Rassel, G. R., Berner, M., y Taliaferro, J. D. V. (2017). *Research methods for public administrators*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

OCDE (2018). *Exámenes inter-pares de la OCDE y el BID sobre el derecho y política de competencia: Perú*. OCDE. Fecha de consulta: 27/02/2020. Disponible en: <<https://www.oecd.org/daf/competition/PERU-Peer-Reviews-of-Competition-Law-and-Policy-SP-2018.pdf>>.

OCDE (2000), *Knowledge Management in the Learning Society*, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <<https://doi.org/10.1787/9789264181045-en>>.

OCDE (2003). *Conclusions from the results of the survey of Knowledge Management Practices For Ministries/Departments/Agencies Of Central Government In OECD Member Countries* (pp. 1-50). OCDE. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PUMA/HRM\(2003\)2&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PUMA/HRM(2003)2&docLanguage=En)>.

OCDE. *Buenas Prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. primera edición. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

OECD/Statistics Canada (2004), *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*, Knowledge management, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <<https://doi.org/10.1787/9789264100282-en>>.

Peluffo A., M., y Catalán, E. (2002)., "Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público", *Serie Manuales - CEPAL*, N° 22 (LC/L.1829-PLC/IP/L.215), Santiago (ILPES). Publicaciones de las Naciones Unidas, N° de venta S.02.II.G.135.

Pérez Arrau, G. (2016). Gestión del Conocimiento en el Sector Público Chileno. In F. Ferreira Batista, *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público* (1st ed., pp. 47-68). Rio de Janeiro: IPEA. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://www.ipea.gov.br>>.

Pérez-Montoro Gutierrez, M. (2004). Obtenido de Internet Interdisciplinary Institute: <<https://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>>.

Pérez-Soltero, A., (2009). "La auditoría del conocimiento en las organizaciones". *Revista Universidad de Sonora*, (25): pp. 25-28. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-7.pdf>>.

Pérez-Soltero, A., Barcelo-valenzuela, M., Sanchez-schmitz, G., Martin-Rubio, F., Palma-Mendez, J. T., y Vanti, A. A. (2007). A model and methodology to knowledge auditing considering core processes. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 5(1), 7-23. Disponible en: http://aperez.mx/Knowledge_Audit_ICFAI2007.pdf

Pérez-Soltero, Alonso; Mario Barceló Valenzuela; Gerardo Sanchez-Schmitz; Fernando Martin-Rubio y José Tomas Palma-Mendez. (2006). Knowledge Audit Methodology with emphasis on Core Processes. *En European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS)*. Disponible en: http://www.aperez.mx/KAMCP_EM CIS2006.pdf

Ponjuán Dante, G. (2009). Information and Knowledge Organizational Audit: Genesis of an Integration. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 2(2). Disponible en: <<https://doi.org/10.36311/1981-1640.2008.v2n2.02.p3>>.

Ponjuán, G. (2003). Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias. *Ciencias De La Información*, 34(3), 55-63. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2003/vol34/no3/7.pdf>>.

Prabha Singh, S. (2007). What are we managing – knowledge or information? *VINE*, 37(2), 169-179. Doi:10.1108/03055720710759946.

Probst, G (1998). Building Blocks of Knowledge Management - A Practical Approach. *Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Geneve-, Papers*. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>>.

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2015a). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso BCRP*. 9 de julio de 2015. Lima, Perú. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://youtu.be/3MS7vSBTh4k?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>.

PUCP (2015b). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso Minedu*. 9 de julio de 2015. Lima, Perú. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://youtu.be/s4dAOUsSzMw?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>.

PUCP (2015c). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso Osinergmin*. 09 de julio de 2015. Lima, Perú. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://youtu.be/qNFicKTW5Ec?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>.

PUCP (2015d). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso Servir*. 09 de julio de 2015. Lima, Perú. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<https://youtu.be/H77YnZkT4JI?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>.

Quintana, E. (2013). “Libre competencia. Análisis de las funciones del Indecopi a la luz de las decisiones de sus órganos resolutivos”. En: *Colección 20° Aniversario Institucional*. Fecha de consulta: 3/12/2019. Disponible en: <<http://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/5564>>.

Riquelme, A., Cravero, A., y Saavedra, R. (2008). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena. *In EIG*, 43-61.

Robertson, Terry Dwain (2013). "The Data/Information/Knowledge/Wisdom Hierarchy Goes to Seminary," *Advances in the Study of Information and Religion*: Vol. 3, Article 7. DOI: 10.21038/asir.2013.0006.

Rodriguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: Barreras y facilitadores*. Barcelona, España: Tesis doctoral.

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. Disponible en: <<https://doi.org/10.1177/0165551506070706>>.

Roy, M.-C., Mosconi, E., Sager, M., y Ricard, J.-F. (2014). Knowledge Audit Approach for a Large-Scale Government KM Strategy. *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(04), 1450029. doi:10.1142/s0219649214500294.

Sanders, J. (2016). *Defining terms: Data, information and knowledge*. Paper presented at the 2016 SAI Computing Conference (SAI), doi: 10.1109/SAI.2016.7555986.

Sensuse, D. I., y Cahyaningsih, E. (2017). Knowledge Management Models. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 10(1), 71–100. Disponible en: <<https://doi.org/10.4018/ijiss.2018010105>>.

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Singapore: Springer. Disponible en: <<https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>>.

Sharifuddin Syed-Ikhsan, S. O., y Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 95-111. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/13673270410529145>>.

Simon, M. K., y Goes, J. (2018). *Dissertation and scholarly research: Recipes for success: a practical guide to start and complete your dissertation, thesis or formal research project*.

Snowden, D (2000). The ASHEN Model: an enabler of Action; Part 1 of Basics of Organic Knowledge Management, Knowledge Management (www.ark-interactive.com) April 2000 Vol 3 Issue 7. Fecha de consulta: 18/01/2020. Disponible en: <<http://old.cognitive-edge.com/wp-content/uploads/2000/04/7-Organic-KM-1-of-3-ASHEN.pdf>>.

SOAS University of London, Howell R. and Kent, R. (2014). Unit One: Introduction to Research. Research Statements. Research Methods [Online Course Demo]. Retrieved 15 February 2021, from https://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P506_RM_3736-Demo/module/print.htm.

Sveiby, K.-E., y Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420–433. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/13673270210450388>>.

Titi Amayah, A. (2013). Determinants of Knowledge Sharing in a Public Sector Organization. *Journal of Knowledge Management*, 17, 454-471. Disponible en: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>>.

Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall PTR.

Wiig, K. M. (1998). *Knowledge management methods: Practical approaches to managing knowledge*. Arlington, Tex: Schema Press.

Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 224-239.

Ysa, Tamyko, & Salvador, Susanna (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (62),39-76.[fecha de Consulta 15 de Febrero de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357539626002>

Zins, C. (2007). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(4), 479-493. doi:10.1002/as.

Anexos

Anexo 1. Tasa de rotación en la CLC

Rotación 2016 (Ene-Dic)

Área	CLC			
Línea Base (Dic - 15)	20			
Meses (Año 2016)	Entradas	Salidas	#Empleados/Área	IRP
Enero	1	1	20	5.00%
Febrero	0	1	19	2.56%
Marzo	1	0	20	2.56%
Abril	1	0	21	2.44%
Mayo	1	1	21	4.76%
Junio	0	0	21	0.00%
Julio	0	1	20	2.44%
Agosto	2	0	22	4.76%
Setiembre	1	0	23	2.22%
Octubre	0	1	22	2.22%
Noviembre	0	0	22	0.00%
Diciembre	0	0	22	0.00%
ENE-DIC / 2016				2.16%

Rotación 2017 (Ene-Dic)

Área	CLC			
Línea Base (Dic - 16)	22			
Meses (Año 2017)	Entradas	Salidas	#Empleados/Área	IRP
Enero	0	1	21	4.76%
Febrero	1	0	22	2.33%
Marzo	1	0	23	2.22%
Abril	0	0	23	0.00%
Mayo	0	2	21	4.55%
Junio	0	0	21	0.00%
Julio	0	0	21	0.00%
Agosto	1	0	22	2.33%
Setiembre	1	1	22	4.55%
Octubre	0	2	20	4.76%
Noviembre	1	0	21	2.44%
Diciembre	0	1	20	2.44%
ENE-DIC / 2017				2.53%

Rotación 2018 (Ene-Dic)

Área	CLC			
Línea Base (Dic - 17)	20			
Meses (Año 2018)	Entradas	Salidas	#Empleados/Área	IRP
Enero	2	1	20	7.50%
Febrero	0	0	19	0.00%
Marzo	0	0	19	0.00%
Abril	0	1	19	2.56%
Mayo	0	0	18	0.00%
Junio	1	0	19	2.56%
Julio	0	1	19	2.56%
Agosto	3	0	21	7.32%
Setiembre	0	0	21	0.00%
Octubre	0	0	21	0.00%
Noviembre	2	0	23	4.65%
Diciembre	2	1	24	4.00%
ENE-DIC / 2018				2.60%

Anexo 2. Cuestionarios para funcionarios del Indecopi y especialistas en gestión del conocimiento

Preguntas a funcionarios del Indecopi	Preguntas a especialistas en gestión del conocimiento
¿Conoce de alguna iniciativa de gestión del conocimiento en el sector público? ¿Y en el Indecopi?	¿Conoce de alguna iniciativa de gestión del conocimiento en el sector público?
En el Indecopi, ¿Considera que es importante la gestión del conocimiento? ¿Por qué? ¿y en un órgano resolutorio como la CLC?	¿Considera que es importante la gestión del conocimiento en el sector público? ¿Por qué?
¿Qué ventajas beneficios piensa usted que acarrearía la implementación de este tipo de iniciativas?	Desde su experiencia o conocimiento, ¿Qué ventajas o beneficios acarrea la implementación de iniciativas de gestión del conocimiento en el sector público?
¿Podría considerar que existe un espacio para implementar iniciativas en gestión del conocimiento en el Indecopi y, en particular, en un órgano resolutorio como la CLC?	¿Considera que sería viable implementar prácticas de gestión del conocimiento en un organismo público especializado como el Indecopi? Desde su experiencia o conocimiento, ¿Qué recursos cree que se necesitaría?
¿Qué condiciones considera que serían necesarias para que funcione una propuesta de gestión del conocimiento en el Indecopi y, en particular, en un órgano resolutorio como la CLC?	¿Qué condiciones considera que serían necesarias para que funcione una propuesta de gestión del conocimiento en un organismo público especializado como el Indecopi?
¿Qué obstáculos o limitaciones percibe usted que podrían presentarse o se han presentado en la gestión del conocimiento en el Indecopi y, en particular, en un órgano resolutorio como la CLC?	¿Qué obstáculos o limitaciones percibe usted que podrían presentarse en la gestión del conocimiento en un organismo público especializado como el Indecopi?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Encuesta 1

ASPECTOS GENERALES				
Nivel de escolaridad	Estudiante: (6) Egresado (0) Bachiller: (7) Técnico: (2) Licenciado: (11) Magíster: (10) Doctor (0)			
Años de experiencia	0-1: (11) 1-5: (14) 5-10: (7) 10-20: (4) +20: (0)			
Categoría Ocupacional	Funcionario: (4) Coordinador: (7) Especialista: (6) Analista: (10) Asistente Administrativo: (2) Practicante: (7)			
Sexo	F: (16) M: (20)			
Aspectos organizacionales		Sí	No	No lo sé
1. Conozco la misión del Indecopi		36	0	
2. Conozco los objetivos de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia		35	1	
3. Están identificados los procesos para gestionar Información + Conocimiento (I+C) en la organización		17	8	11
4. Están definidos los objetivos estratégicos y la política de la organización en relación con la gestión de I+C		17	8	11
5. Existe una cultura organizacional para la gestión de I+C en el Indecopi		20	3	13
6. Están establecidos los lineamientos para el acceso y uso de la I+C en el Indecopi		17	5	14
7. Existe un comportamiento ético en el manejo y uso de la I+C		26	0	10
8. Actúo en correspondencia con los valores compartidos en el Indecopi		34	0	2
9. Existe un clima de apertura y confianza permanentemente		34	1	1
10. El estilo de dirección de los jefes genera confianza y seguridad		34	1	1
11. Las tecnologías que apoyan la gestión de I+C en el Indecopi son adecuadas y suficientes		14	18	4
12. Hay un alto nivel de uso de las tecnologías y los recursos de I+C en los procesos claves en el Indecopi		14	14	8
13. Existen limitaciones para la adquisición, organización y acceso a la I+C en el Indecopi		23	5	8

ASPECTOS GENERALES			
	altamente valorada	medianamente valorada	poco valorada
14. La gestión de la información en el Indecopi es...	18	16	2
	altamente valorada	medianamente valorada	poco valorada
15. La gestión del conocimiento en el Indecopi es...	16	17	3
TIPO DE RECURSOS DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO QUE UTILIZA (I+C)		Marcar con un X los recursos I+C que utiliza	Marcar con un X el recurso I+C que más utiliza dentro de la categoría
NORMATIVO Y REGULATORIO			
1.1 Documentos normativos y regulatorios (leyes y reglamentos)		33	17
1.2 Resoluciones administrativas y precedentes de observancia obligatoria (jurisprudencia)		33	14
1.3 Directivas internas y resoluciones de administración interna (instrucciones de acción)		22	3
1.4 Políticas relacionadas con: I+C, capital humano, colaboración, relaciones externas, tecnologías de informática y comunicaciones, etc.		12	2
1.5 Documentación judicial		13	0
1.6 (Otros) Lineamientos internacionales		1	0
1.7 (Otros) Lineamientos y guías		1	0
PROCESOS Y PROCEDIMIENTO			
2.1 Formatos y modelos (incluidos en el sistema integral de gestión)		22	16
2.2 Manuales de procedimientos de los procesos		7	2
2.3 Lineamientos internos		30	18
2.4 (Otros) Ninguno		1	0
2.5 (Otros) Guías		1	0
ESTRATÉGICOS GERENCIALES			
3.1 Reportes anuales de la organización		14	2
3.2 Información de administración (actas, planes, memorandos, correspondencia en general)		21	9
3.3 Información estratégica (misión, visión, objetivos, política y estrategia organizacional)		11	4
3.4 Información Económica y financiera (balances, presupuestos, planes, informes económicos de la organización)		7	0
3.5 Información Institucional (convenios interinstitucionales, Información sobre proveedores, acuerdos con privados, etc)		9	0
3.6 Estudios económicos e Informes de mercado		25	15
3.7 Reportes anuales de entidades gubernamentales o internacionales		18	4
3.8 Información de carácter divulgativo y promocional (eventos, ferias y exposiciones).		7	0
3.9 Información sobre viajes (becas, pasantías, estancias de colaboración, entrenamientos, congresos).		3	0
3.10 Directorio institucional		9	2
APOYO EN LA PRODUCCIÓN Y EN I+D+i			
4.1 Información de prensa especializada en el perfil de la organización, tendencias y novedades.		10	0
4.2 Información que se localiza en bibliotecas, centros de información, bases de datos, sitios web		27	9
4.3 Doc. en papel ubicados en los fondos archivísticos de la organización (libros, revistas, tesis, informes de investigación, ponencias, catálogos, actas de congresos, entre otros)		13	1
4.4 Doc. en formato electrónico almacenados en la organización (libros, artículos científicos, informes de investigación, tesis, ponencias y disertaciones, videos, CD-Rom, entre otros)		24	5
4.5 Repositorios de I+C (bibliotecas virtuales especializadas, las wikipedias y los weblog)		17	1
4.6 Información sobre Redes de colaboración científica, académica y empresarial.		14	1
4.7 Servicios que ofrecen las bibliotecas, centros de información, bases de datos, sitios web		15	1
4.8 Sistemas automatizados de gestión de flujos y comunicación (Herramientas para la elaboración de mapas del conocimiento, para la comunicación y colaboración o Groupware, Flujos de trabajo o workflow)		1	0

ASPECTOS GENERALES					
4.9 Aplicaciones informáticas (software) para el análisis estadístico, pronósticos, comportamientos, redes, flujos, mapas etc.	13	5			
4.10 Sistemas automatizados de gestión de I+C, motores de búsqueda, directorios, metabuscadores	11	0			
4.11 Redes de computadoras propias de la organización	15	3			
4.12 Sistema de gestión de Bases de datos	10	0			
4.13 Sistemas automatizados de aprendizaje (sistemas de e-Learning)	4	0			
4.14 Intranet organizacional	17	1			
4.15 Página web de la organización	15	0			
4.16 Internet (navegación de páginas, Sitios y portales Web, chat, correo electrónico, descargas FTP, búsqueda y recuperación de I+C)	25	8			
4.17 Sistemas automatizados de expertos externos	1	0			
4.18 Directorio sobre expertos y consultores internos	0	0			
4.19 Directorio sobre expertos y consultores externos	0	0			
4.20 Expertos y consultores internos	6	0			
4.21 Expertos y consultores externos	8	0			
4.22 Información de I+D+I de la organización (publicaciones, cursos, entrenamientos, eventos, proyectos de colaboración)	8	0			
4.23 Información de I+D+I del entorno (publicaciones, cursos, entrenamientos, eventos, proyectos de colaboración)	9	1			
Del recurso que más maneja en su trabajo marque con una X					
Frecuencia con que esta información o conocimientos:	Diaria	Mensual	Trimestra 1	Semestra 1	Anual
1. Identificado o localizado	21	10	3	2	0
2. Adquirido o captado	14	14	7	1	0
3. Creado y desarrollado	10	17	2	4	3
4. Compartido y distribuido	15	10	8	3	0
5. Retenido y conservado	11	16	6	3	0
6. Usado	28	7	0	1	0
PROCESOS ESTRATÉGICOS DE GESTION I+C			Marcar con una X		
1º. Identifico y localizo la I+C importante para mi desempeño a través de:			SI	No	No lo sé
a) Bibliotecas, centros de información			27	7	2
b) Archivos organizacionales			28	5	3
c) Bibliotecas virtuales			30	5	1
d) Directorios de expertos			9	22	5
e) Bases de datos especializadas			27	6	3
f) Gestores de contenido			19	9	8
g) Los expertos y consultores que existen en mi organización			28	6	2
h) Otras vías, ¿Cuáles?					
2º. Adquiero o recupero la I+C importante para mi trabajo a través de:			SI	No	No lo sé
a) Fuentes de información ubicados en archivos, bibliotecas y centros de inf.			30	4	2
b) La compra en editoriales y librerías			26	7	3
c) El correo electrónico			33	1	2
d) El sitio web de mi organización			23	11	2
e) La Intranet organizacional			21	13	2
f) Internet			34	1	1
g) A través de la experiencia de otros colegas			33	2	1
h) Eventos académicos o especializados			30	2	4
i) Repositorios de información digital			28	5	3
j) La contratación de expertos y consultores externos			21	11	4
k) Directamente de los clientes y proveedores			17	15	4
l) Actividades donde se generan soluciones o innovaciones y aportes en la materia			18	14	4
m) El contacto directo con el usuario			19	11	6
n) La red de carpetas compartidas de la organización			33	1	2
o) Suscripciones a revistas especializadas			19	12	5
h) Otras vías, ¿Cuáles?					

ASPECTOS GENERALES			
3°. Genero una nueva información y desarrollo nuevos conocimiento porque:	SI	No	No lo sé
a) Se realizan lluvia de ideas, técnicas de escenarios y lecciones aprendidas	30	5	1
b) Existe una estrategia relacionada con la innovación continua en la organización	15	11	10
c) Se promueve y estimula la innovación y la investigación	25	5	6
d) Existen condiciones favorable para el trabajo en equipo de los expertos	33	2	1
e) Existen condiciones favorables para el intercambio y la comunicación entre clientes, expertos, y gestores de I+C, para confrontar nuevas ideas y criterios.	26	4	6
f) Mis conocimientos y experiencias son utilizados para generar nueva información y nuevos conocimientos.	28	3	5
g) Se promueven acciones para mi desarrollo profesional.	32	3	1
h) Utilizo herramientas para el aprendizaje como los e-learning, las wikis y los portales colaborativos	19	15	2
4°. Puedo compartir y distribuir la I+C entre otras razones porque:	SI	No	No lo sé
a) Existe una estrategia para que los trabajadores expliciten sus conocimientos y compartan lo que saben con los demás.	20	12	4
b) Existe una política sobre cómo distribuir y compartir I+C a través de diferentes espacios y técnicas como reuniones, debates, consejos de dirección y juntas, conferencias, eventos académicos, grupos técnicos y colectivos de trabajo.	14	18	4
c) Existen plataformas tecnológicas y software que favorecen el trabajo en grupo como el Chat, Intranet, el correo electrónico, los foros de discusión	25	7	4
d) Se comparte y distribuye I+C a través de acciones de capacitación y socialización	20	11	5
e) Existen redes de personas dentro y fuera de la organización que comparten I+C.	17	10	9
f) Se registran las lecciones aprendidas y se distribuyen a las personas adecuadas	14	14	8
5°. Puedo retener y conservar la I+C de mi interés porque:	SI	No	No lo sé
a) Conozco los documentos y conocimientos que deben retenerse en la organización por su valor	33	2	1
b) Existe una política sobre seguridad, clasificación, conservación y actualización de la documentación digital	22	7	7
c) Están identificados los riesgos relacionados con la pérdida de recursos de I+C	18	10	8
d) Existe un sistema de gestión documental que conserva la I+C de la organización y permita su posterior consulta	20	10	6
e) Conservo la información en archivos de papel	18	17	1
f) Conservo la información en archivos en formato electrónicos en la PC.	35	1	1
g) Se conservan la I+C de la organización explicitada en la memoria organizacional	11	15	10
h) Existen los manuales de procedimientos y procesos	20	6	10
i) La mayor parte de los recursos de I+C que dispongo están en formato electrónico	30	2	4
j) Existen bases de datos automatizados sobre los clientes (internos y externos) y productos	12	12	12
k) Se aplican sistemas de incentivos sociales y materiales para retener a los expertos y especialistas	13	12	11
l) Se capacitan y transfieren I+C a los sucesores en el puesto de trabajo	16	10	10
6°. Utilizo los recursos de I+C ubicados dentro y fuera de la organización porque:	SI	No	No lo sé
a) Los sistemas automatizados de gestión de I+C están accesibles y disponibles a todos los integrantes de la organización.	18	9	9
b) Utilizo la intranet corporativa como vía de acceso a nueva I+C	19	14	3
c) No existen barreras culturales que dificulten el uso de nuevos conocimientos	5	25	6
d) Están implementados y se utilizan los sistemas de gestión de contenidos	14	7	15
e) Los repositorios de información y/o conocimientos en la organización están accesibles y disponibles.	25	4	7
f) Existen políticas y regulaciones sobre el manejo, uso y facilidades de acceso al conocimiento explicitado en diferentes documentos como normas, procedimientos, patentes, invenciones	18	7	11
¿Cómo evalúa la calidad de los (seis) procesos de gestión de I+C en su organización?	SI	No	No lo sé
a) Los procesos de gestión de I+C son eficientes	16	11	9
b) Los procesos de gestión de I+C son efectivos	21	5	10

ASPECTOS GENERALES			
Valore la importancia que le concede a las siguientes cualidades que poseen los recursos de I+C a los que accede para el mejor desempeño de su puesto y su desarrollo profesional			
Cualidades de los Recursos de I+C	Poco Importante	Importante	Muy importante
1. Accesibilidad	0	3	33
2. Disponibilidad	0	6	30
3. Precisión	1	13	22
4. Pertinencia	0	14	22
5. Actualidad	1	10	25
6. Coherencia	0	10	26
7. Confiabilidad	0	4	32
Valore la importancia que le concede a los recursos de I+C	Poco Valorado	Valorado	Muy Valorado
1. Están alineados con los objetivos y metas del área	1	21	14
2. Mejoran la productividad del área	0	8	28
3. Mejoran la eficiencia y efectividad del área	2	6	28
4. Mejoran la posición financiera del área	8	17	11
5. Agregan valor a los productos, los servicios y los procesos	2	14	20
6. Agregan valor a los resultados de los proyectos de investigación (publicaciones, eventos, titulaciones y grados científicos)	0	15	21
7. Agregan valor a los resultados de la innovación (patentes concedidas, invenciones, nuevas marcas)	4	20	12
8. Facilidad de acceso, disponibilidad y uso de la información y el conocimiento	1	13	22
En relación con el costo y el valor económico de los recursos de I+C, responda:	SI	No	No lo sé
1. Conozco cuánto cuestan los recursos de I+C que utilizo en mi trabajo	7	29	
2. Conozco el valor económico de la I+C adquirida en el área	6	30	
3. Conozco el valor económico de la I+C producida en el área	5	31	
4. Se mide el impacto económico de los recursos de I+C que utilizo para mi trabajo	5	6	25
5. Se planifican los recursos financieros dedicados a la gestión de I+C	10	2	24
En relación con el comportamiento de los flujos de I+C responda:	SI	No	No lo sé
1. Conozco la política del área sobre transferencia e intercambio interno y externo de I+C	16	20	
2. Conozco los canales internos de distribución e intercambio de I+C	22	14	
3. Conozco los canales externos de distribución e intercambio de I+C	14	22	
4. Conozco el origen de la I+C que recibo para llevar a cabo mi trabajo	26	10	
5. Conozco el destino de la I+C que envío hacia otras áreas	19	17	
6. Recibo I+C innecesaria para el desempeño de mis funciones	10	21	5
7. Recibo demasiada I+C que en ocasiones entorpece mi trabajo	2	29	5
8. Recibo la información oportuna y los conocimientos necesarios para mi mejor desempeño en el puesto de trabajo	27	7	2
9. Utilizo las redes sociales para el intercambio y transferencia de I+C	17	18	1
10. Los servicios de informática y comunicaciones que posee la organización facilitan la comunicación y distribución de I+C.	21	10	5
11. Los flujos de I+C propician la interrelación efectiva entre las personas y los diferentes procesos de trabajo	24	8	4
12. Existe un alto movimiento de I+C entre los diferentes expertos y especialistas dentro y fuera de la organización	17	11	8
13. Recibo I+C necesaria para mi trabajo a través de la Reuniones de trabajo	26	8	2
14. Recibo I+C necesaria para mi trabajo directamente del cliente (interno y externo)	21	8	7
15. Recibo I+C necesaria para mi trabajo por correo electrónico	29	2	5
16. Recibo I+C necesaria para mi trabajo a través de la Intranet organizacional	20	10	6
17. Recibo I+C necesaria para mi trabajo a través de Internet	33	0	3
18. Recibo I+C necesaria para mi trabajo a través de la red de carpetas compartidas	34	0	2
19. Recibo I+C necesaria para mi trabajo de manera informal	23	11	2

Anexo 4. Encuesta 2

INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS		
Este formulario nos permitirá conocer sobre los conocimientos que posee el área y los flujos de aprendizaje entre sus miembros. Tu participación es muy importante. ¡Gracias por tu tiempo!		
Nombre		
Años de experiencia profesional (contado desde el egreso) *practicantes: año(s)/meses de prácticas		
Formación académica	Abogado/Bachiller (<input type="checkbox"/>) Economista/Bachiller (<input type="checkbox"/>) Ingeniero I. (<input type="checkbox"/>) Secretaria (<input type="checkbox"/>)	
Con Maestría o Estudios de Maestría en:		
Actividades que realizas usualmente (marca máximo 3)	elaboración de estudios de mercado	
	análisis de base de datos	
	tramitación de procedimientos administrativos	
	absolución de consultas legales/económicas a internos o externos	
	análisis de proyectos de ley	
	elaboración de guías o lineamientos (soft law)	
	cálculo de multa	
	monitoreo de mercado (precios, fluctuaciones, etc.)	
	elaboración de proyectos de resoluciones	
	análisis económico de potenciales conductas anticompetitivas	
	elaboración de informes legales / económicos	
	actividades vinculadas a investigaciones preliminares	
	investigación de temas específicos (legales o económicos)	
	elaboración de presentaciones / ayudas memorias	
	búsqueda de evidencia en plataformas electrónicas	
	apoyo administrativo (trámite documentario, atención al cliente)	
	coordinación de actividades y eventos internacionales	
uniformización de criterios legales/económicos		
Otro no especificado:		
¿Qué otras actividades (laborales) has realizado en el pasado? (Frases breves, en general)		
(Colocar nivel de conocimiento o <i>expertise</i> del 1 al 10 al lado de cada tema, donde 1 es lo menos y 10 lo más)		
¿Qué nivel de conocimiento posees en cada una de estas áreas de conocimiento y de experticia?	derecho de la competencia - colusión horizontal	
	derecho de la competencia - abuso de posición de dominio/colusión vertical	
	derecho de la competencia - soft law	
	procedimiento administrativo sancionador	
	análisis económico del derecho	
	estudios de mercado	
	control de fusiones (sector eléctrico, etc.)	
	derecho corporativo (sociedades)	
	análisis económico de competencia	
	software económico	
	organización industrial	
	software forense	
Otro no especificado:		
¿Cuáles son las competencias claves que posees para ocupar tu puesto de trabajo? Marca las 2 opciones más relevantes	trabajo en equipo	
	liderazgo	
	vocación de servicio	
	capacidad multifuncional	
	comunicación efectiva	
	orientación a resultados	
solución efectiva de problemas		

INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS							
Este formulario nos permitirá conocer sobre los conocimientos que posee el área y los flujos de aprendizaje entre sus miembros. Tu participación es muy importante. ¡Gracias por tu tiempo!							
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;">calidad de atención al cliente</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>gestión del clima laboral</td> <td></td> </tr> <tr> <td>adecuación a normas y procedimientos</td> <td></td> </tr> </table>	calidad de atención al cliente		gestión del clima laboral		adecuación a normas y procedimientos	
calidad de atención al cliente							
gestión del clima laboral							
adecuación a normas y procedimientos							
Principales áreas o temas de interés (vinculados al área)							
Entrenamientos recibidos del Indecopi (menciona los que consideras más importantes en los últimos años)	Curso en:						
	Curso en:						
	Capacitación en:						
	Charla sobre:						
Otro:							
Aprendizaje y desarrollo futuro (menciona 2 a 3 temas o áreas sobre los que consideras importante capacitarte para realizar mejor tu trabajo)							
Principales contactos internos (cuando necesitas aprender sobre un tema o absolver dudas para realizar tu trabajo, ¿a quiénes del área recurre?) Menciona a 3 personas como máximo en orden de relevancia	Persona 1:						
	Persona 2:						
	Persona 3:						
Principales contactos externos (¿a qué persona externa al área recurre/consultas/ coordinas para realizar tu trabajo?) Menciona 3 como máximo en orden de relevancia, precisando el área o entidad a la que pertenece.	Persona 1:						
	Persona 2:						
	Persona 3:						
¿Eres miembro de alguna comunidad, asociación u otras redes de conocimiento? ¿De cuál?							
¿Tienes conocimientos explicitados?							

Anexo 5. Entrevista a Expertos de la CLC

¿Conoce usted cómo ocurre la gestión de información en el Indecopi y en la CLC?

¿Conoce usted cómo ocurre la gestión del conocimiento en el Indecopi y en la CLC?

¿Sabe usted lo que es una auditoría de información o una auditoría de conocimiento?

¿Existe una persona/equipo/área dedicada a la gestión de la I+C en la CLC o en el Indecopi?

¿Conoce cuáles son los procesos clave de la CLC?

¿Existen regulaciones, lineamientos o procedimientos sobre cómo gestionar la información o el conocimiento en la CLC?

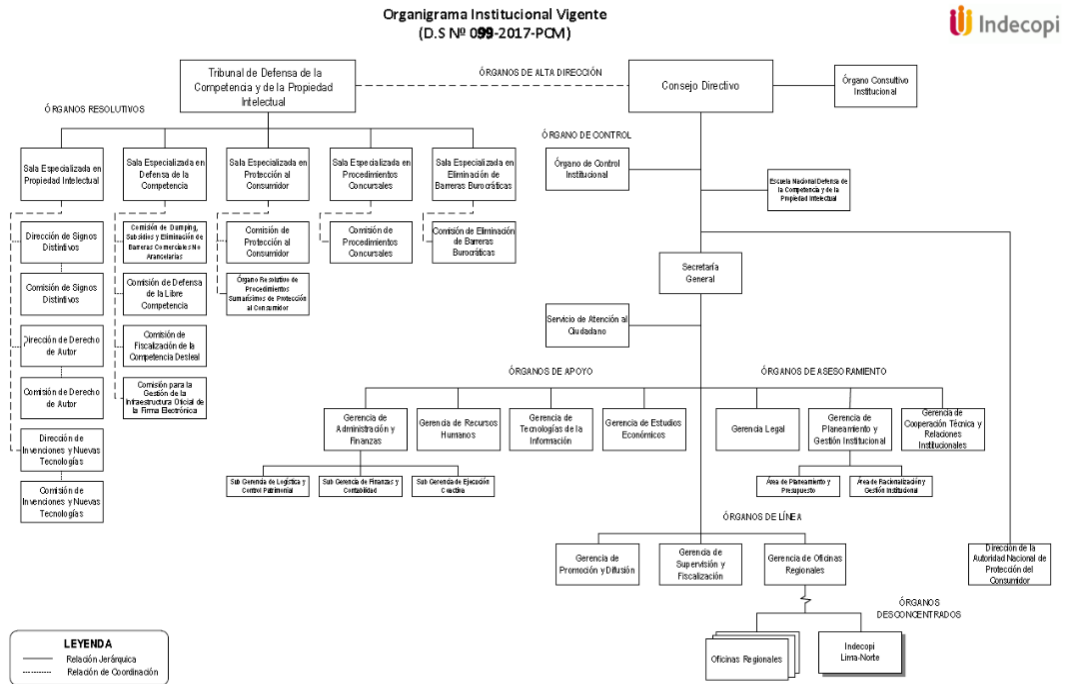
¿Qué obstáculos o limitaciones considera usted que existen para poder gestionar la I+C en la CLC?

¿Se considera usted un experto dentro del Indecopi? ¿En qué áreas o temáticas?

Cuando necesita información o conocimiento nuevo para realizar una tarea ¿lo busca dentro de la organización o fuera de ella?

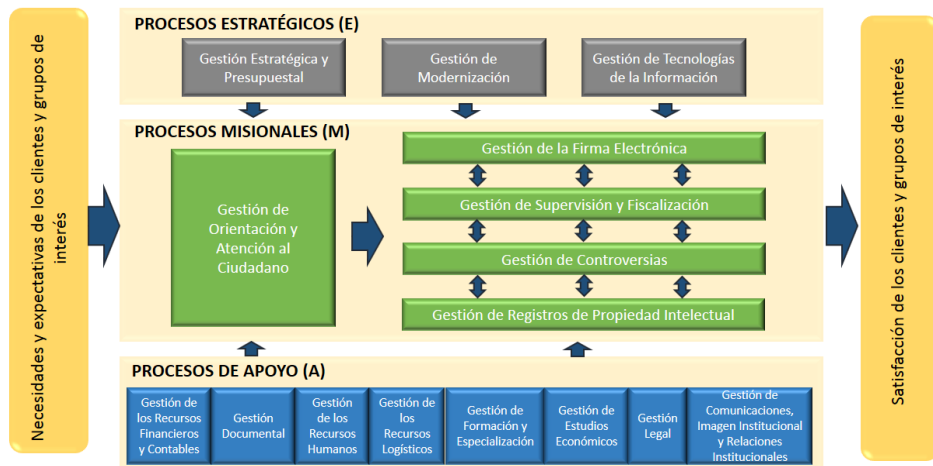
¿Considera que en el Indecopi existen posibilidades para el desarrollo profesional, individual y grupal?

Anexo 6. Organigrama del Indecopi



Fuente: Portal web del Indecopi.

Anexo 7. Mapa de procesos del Indecopi



Elaboración: Gerencia de Planeamiento y Gestión Institucional del Indecopi, 2017.

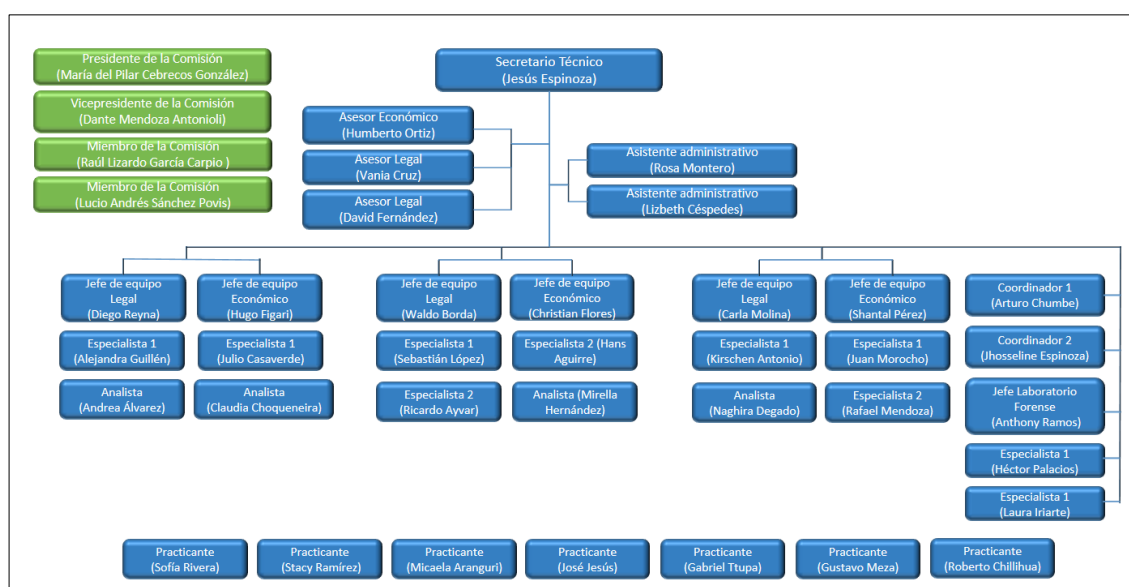
Anexo 8. Proceso Misional de Gestión de Controversias

COD	PROCESO (NIVEL 0)	COD	PROCESO (NIVEL 1)	COD	PROCESO (NIVEL 2)	PROCEDIMIENTO
M02	Gestión de Controversias	M02.06	Controversias de Libre Competencia	M02.06.01	Investigación Preliminar	CLC-clc-01-P Procedimiento por infracción al Decreto
				M02.06.02	Admisibilidad y Procedencia	
				M02.06.03	Investigación	

COD	PROCESO (NIVEL 0)	COD	PROCESO (NIVEL 1)	COD	PROCESO (NIVEL 2)	PROCEDIMIENTO
				M02.06.04	Decisorio Primera Instancia	Legislativo 1034, Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas
				M02.06.05	Evaluación de Recurso de Apelación	

Elaboración: Gerencia de Planeamiento y Gestión Institucional del Indecopi, 2017.

Anexo 9. Organigrama de la CLC



Fuente: Elaboración propia. Organigrama al 29 de agosto de 2019.

Anexo 10. Resultados de entrevistas a los expertos

Pregunta	Respuestas	Expertos
¿Conoce usted cómo ocurre la gestión de información en el Indecopi y en la CLC?	Sí. Está relacionado con la recopilación y procesamiento de la información dada por los administrados, con la gestión documental, el uso de la información que está en G:/ y con la seguridad de información.	HO, VC, DF, SP, CF, HF, RA (78%)
	No	DR, WB (22%)
¿Conoce usted cómo ocurre la gestión del conocimiento en el Indecopi y en la CLC?	Sí. Está relacionado con el análisis de la información que se recaba en un caso concreto, con la comunicación verbal entre los colaboradores, con las reuniones internas y de jefes a equipos, con las bases de datos e información en G:/, a través inducción y capacitación sobre temas del área a los colaboradores y a través de la revisión de documentos.	HO, VC, DF, HF, SP, CF, WB, RA (89%)
	No	DR (11%)
¿Sabe usted lo que es una auditoría de información o una auditoría de conocimiento?	Sí. Está relacionado con la evaluación de un tercero sobre el tratamiento de la información y GC. La AI es supervisar que la información esté completa. La AC es evaluar el conocimiento que se tiene.	HO, HF, SP, RA, CF, DR (67%)
	No	VC, DF, WB (33%)
¿Existe una persona/equipo/área dedicada a la gestión de la I+C en la CLC o en el Indecopi?	Sí. La GI está a cargo de asesores y la GC a cargo de jefes de equipo, archivo central y la Gerencia de Planeamiento y Gestión Institucional del Indecopi. En la CLC: Arturo Chumbe	HO, DF, HF, SP, CF, WB, RA (78%)

Pregunta	Respuestas	Expertos
	No GC: no	VC, DR, WB (33%)
¿Conoce cuáles son los procesos clave de la CLC?	Procedimiento administrativo sancionador sobre libre competencia	Todos (100%)
	Control de concentraciones en el sector eléctrico	HO, VC, DF, HF, DR, SP, WB, RA (89%)
	Abogacías de competencia	HO, RA (22%)
	Otros (absolución de consultas, evaluación de competencia portuaria, evaluación de proyectos de ley)	HO, RA, WB (33%)
¿Existen regulaciones, lineamientos o procedimientos sobre cómo gestionar la información o el conocimiento en la CLC?	Sí Indicaciones dada por el Secretario Técnico o jefes de equipo o asesores (no establecido en documentos) Lineamientos para gestionar documentos	HO, VC, DF, SP (44%)
	No (Algunos precisan que la GI se ha gestionado de manera limitada)	DR, CF, WB, RA, HF (56%)
¿Qué obstáculos o limitaciones considera usted que existen para poder gestionar la I+C en la CLC?	Falta de tiempo de los colaboradores por carga laboral	HO, RA (22%)
	Falta de un sistema integrado de información y de conocimiento	VC, DF, WB (33%)
	La información y conocimiento se concentran en algunos colaboradores solamente y no siempre se comparte	VC, DR (22%)
	Falta de lineamientos o procedimientos sobre GC	DR (11%)
	Tratamiento informal de la información y conocimiento (oralidad, no se sigue un patrón único)	DR, VC, DF (33%)
¿Qué obstáculos o limitaciones considera usted que existen para poder gestionar la I+C en la CLC?	Falta de estandarización sobre modelos o formatos	SP (11%)
	Recursos limitados para acceso a capacitaciones	CF (11%)
	Alta rotación del personal	RA (11%)
	Acciones que podrían tomarse: Fomento de intercambio de información entre los equipos Incentivar que los colaboradores se actualicen constantemente Evitar la centralización de criterios y compartirlos Fomentar espacios para compartir las capacitaciones que se reciben Compartir lecciones aprendidas	
¿Se considera usted un experto dentro del Indecopi? ¿En qué áreas o temáticas?	Organización industrial, Estudios de mercado	HO (11%)
	Control de concentraciones	VC (11%)
	Conductas anticompetitivas (abuso de posición de dominio / cárteles)	HO, HF, DR, SP, WB (56%)
	Competencia en sector portuario	CF (11%)
	Política de competencia	DF (11%)
	Procedimiento administrativo sancionador	DR, WB (22%)
Cuando necesita información o conocimiento nuevo para realizar una tarea ¿lo busca dentro de la organización o fuera de ella?	Ambos (dependiendo del tema) Primero, dentro de la organización y luego, fuera de ella. Fuentes: internet, agencias de competencia, agentes económicos, bibliotecas virtuales, especialistas de la CLC, información de la CLC	HO, VC, DF, HF, DR, SP, CF (78%)
	Fuera Fuentes: internet, bibliotecas virtuales, bibliotecas, expertos en la materia	WB, RA (22%)
¿Considera que en el Indecopi existen posibilidades para el desarrollo profesional, individual y grupal?	Sí	Todos (100%)
	Razones: línea de carrera, se brindan capacitaciones nacionales e internacionales, existe un buen clima laboral.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Inventario de recursos de I+C

Inventario de Recursos de I+C									
Tipo de recursos de información y conocimiento que utiliza (I+C)			Fuente		Servicio		Sistema		Observaciones
			I	E	I	E	I	E	
Normativo y Regulatorio									
1.1	Documentos normativos y regulatorios	Leyes y reglamentos		X					Se ubican a través del SPIJ (internet).
1.2	Resoluciones administrativas y precedentes de observancia obligatoria	Resoluciones emitidas por los órganos resolutivos del Indecopi (jurisprudencia)	X						Se ubican en el portal organizacional; sin embargo, no se encuentran las resoluciones más antiguas, ni el filtro por materia o contenido.
1.3	Directivas internas y resoluciones de administración interna	Normas y reglamentos internos (instrucciones de acción)	X						Son comunicadas a través del correo electrónico institucional.
1.4	Políticas relacionadas con: I+C, capital humano, colaboración, relaciones externas, tecnologías de informática y comunicaciones, etc.	Políticas	X	X					Se ubican en el intranet de la organización.
1.5	Documentación judicial	Sentencias nacionales e internacionales		X					Se comparte a través del correo electrónico, pero también a través de medios informales como redes sociales.
1.6	(Otros) Lineamientos internacionales	Sobre la libre competencia		X					
1.7	(Otros) Lineamientos y guías	Emitidos por el área sobre temas de libre competencia	X						Documentos que se comparten con los <i>stakeholders</i> .
Procesos y Procedimiento									
2.1	Formatos y modelos	Incluidos en el SIG (Sistema Integrado de Gestión)	X						Se ubican en la intranet de la organización.
2.2	Manuales de procedimientos de los procesos	Mapro del proceso clave de la CLC	X						No todos conocen y/o usan estos documentos.
2.3	Lineamientos internos	Lineamientos que recogen procedimientos	X						Sobre algunos temas específicos. La mayoría de indicaciones son orales.
Estratégicos Gerenciales									
3.1	Reportes anuales de la organización	Memorias institucionales, estadísticas	X						Se ubican en el portal web y la intranet.
3.2	Información de administración	Actas, planes, memorandos, correspondencia en general	X						SIA (Sistema Integrado Administrativo)
3.3	Información estratégica	Misión, visión, objetivos, política y estrategia organizacional	X			X			Se ubican en el SIG.
3.4	Información Económica y financiera	Balances, presupuestos, planes, informes económicos de la organización	X						Son de acceso público por la política de transparencia.
3.5	Información Institucional	Convenios interinstitucionales, Información sobre proveedores, acuerdos con privados	X						Se comunican a través del correo electrónico de la organización.

Inventario de Recursos de I+C									
Tipo de recursos de información y conocimiento que utiliza (I+C)			Fuente		Servicio		Sistema		Observaciones
			I	E	I	E	I	E	
3.6	Estudios económicos e informes de mercado	Estudios económicos e informes de mercado	X						Se valen de estos documentos para elaborar abogacías de competencia.
Estratégicos Gerenciales									
3.7	Reportes anuales de entidades gubernamentales o internacionales	Reportes anuales de entidades gubernamentales o internacionales		X					Se accede a través del internet.
3.8	Información de carácter divulgativo y promocional	Eventos y exposiciones	X	X					Presentaciones y exposiciones de la organización.
3.9	Información sobre viajes	Estancias de colaboración, entrenamientos, congresos, pasantías, becas	X	X					Algunos expertos de la CLC opinan que no son suficientes.
3.10	Directorio institucional	Directorio institucional	X						Se ubica en la intranet de la organización.
Apoyo en la producción y en I+D+i									
4.1	Información de prensa especializada en el perfil de la organización, tendencias y novedades.	Boletines informativos de noticias a nivel nacional		X	X				Se comunican a través del correo electrónico de la organización.
4.2	Información que se localiza en bibliotecas, centros de información, bases de datos, sitios web	Biblioteca del Indecopi y de universidades, sitios web de agencias de competencia	X	X	X	X			Biblioteca en la sede institucional y una biblioteca virtual en el portal web.
4.3	Documentos en papel ubicados en los fondos archivísticos de la organización	Libros, revistas, tesis, informes de investigación, ponencias, catálogos, actas de congresos, entre otros	X	X	X	X			Se encuentran en la biblioteca de la organización.
4.4	Documentos en formato electrónico almacenados en la organización	Libros, artículos científicos, informes de investigación, tesis, ponencias y disertaciones, videos, CD-Rom, otros.	X	X	X	X			Se ubican en el portal web de la organización (Colección Digital).
4.5	Repositorios de I+C	Bibliotecas virtuales especializadas	X	X	X	X	X	X	Reúne, mantiene y preserva información digital, técnica o administrativa que se genera al interior de la institución.
4.6	Información sobre redes de colaboración científica, académica y empresarial.	Redes de colaboración científica, académica y empresarial	X	X	X	X			En el portal web de la organización se enlazan sitios web de instituciones afines.
4.7	Servicios que ofrecen las bibliotecas, centros de información, bases de datos, sitios web	Servicios que ofrecen las bibliotecas, centros de información, bases de datos, sitios web	X	X	X	X			Alertas informativas, acceso a bases de datos, Infobúsqueda (búsqueda y recuperación de información especializada). A cargo del Centro de Información Documentaria (CID).

Inventario de Recursos de I+C									
Tipo de recursos de información y conocimiento que utiliza (I+C)			Fuente		Servicio		Sistema		Observaciones
			I	E	I	E	I	E	
4.8	Aplicaciones informáticas (software) para el análisis estadístico, pronósticos, comportamientos, redes, flujos, mapas etc.	Aplicaciones informáticas (software) para el análisis estadístico y pronósticos					X	X	Los economistas usan el software Stata y los abogados el software forense.
4.9	Sistemas automatizados de gestión de I+C, motores de búsqueda, directorios, metabuscadores	SIGA, SGT				X	X	X	Sistemas informáticos para gestionar información de procedimientos administrativos.
Apoyo en la producción y en I+D+i									
4.10	Redes de computadoras propias de la organización	Red G:/					X		Aloja la red de carpetas compartidas.
4.11	Sistema de gestión de Bases de datos	SIGA, buscador de resoluciones			X	X		X	El SIGA es el sistema de administración de expedientes. Es usado por los órganos resolutivos del Indecopi.
4.12	Sistemas automatizados de aprendizaje (sistemas de e-Learning)	Escuela del Indecopi, video tutoriales		X				X	Cursos, charlas, conferencias, capacitaciones sobre libre competencia
4.13	Intranet organizacional	Intranet organizacional	X		X		X		Contiene herramientas de gestión de todas las áreas, manuales de procesos, entre otros.
4.14	Página web de la organización	Página web de la organización	X	X	X		X		Contiene información y servicios en línea de la institución.
4.15	Internet (navegación de páginas, Sitios y portales Web, chat, correo electrónico, descargas FTP, búsqueda y recuperación de I+C)	Internet	X	X	X	X	X	X	El ancho de banda es de 160 Mb, en dos enlaces de 80 Mb, opera en modo activo/activo con una velocidad garantizada al 100%, de subida y bajada, para la Sede Central.
4.16	Expertos y consultores internos	Expertos y consultores internos	X						Profesionales del área.
4.17	Expertos y consultores externos	Expertos y consultores externos		X		X			Profesionales de entidades públicas y privadas.
4.18	Información de I+D+I de la organización (publicaciones, cursos, entrenamientos, eventos, proyectos de colaboración)	Publicaciones, cursos, entrenamientos, eventos y proyectos de colaboración	X				X		Se ubican en el portal web de la organización y archivos digitales del área.
4.19	Información de I+D+I del entorno (publicaciones, cursos, entrenamientos, eventos, proyectos de colaboración)	Publicaciones, cursos, entrenamientos, eventos y proyectos de colaboración		X		X			Se ubican en el portal web de la organización y archivos digitales del área.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Inventario de conocimientos

Inventario de conocimientos tácitos																
Nombre	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Competencias claves	Aprendizaje y desarrollo futuro	Grado Académico	Capacitaciones
HO	10	10	10	9	10	10	10	9	10	9	10	8	Liderazgo Vocación de servicio	Economía en Salud / Economía del sector financiero	Magíster en Regulación de los Servicios Públicos	Control de concentraciones
VC	10	8	7	9	8	7	10	7	7	1	6	5	Liderazgo Solución efectiva de problemas	Control de concentraciones Derecho societario	Máster en Derecho Internacional de los Negocios	Control de concentraciones Formación para formadores
HF	8	7	8	7	7	8	5	4	8	7	8	4	Trabajo en equipo Vocación de servicio	Técnica de negociación Técnicas de análisis económico sobre conductas anticompetitivas	Licenciado en Economía	Curso de actualización en temas de competencia NY / Encuentro Anual de Antitrust
DF	10	9	8	9	8	6	5	5	8	1	3	2	Liderazgo Solución efectiva de problemas	Control de concentraciones Gestión del tiempo / Gestión de personas	LLM Competition Antitrust (NYU)	Capacitación en control de concentraciones / Taller para fortalecer habilidades pedagógicas para enseñar en la escuela
SP	9	9	9	7	1	8	7	1	9	7	9	7	no reportó	Abuso de dominio en mercados digitales / Colusión vertical / Investigaciones de carteles	Magíster en Estadística Aplicada	Workshop en detección efectiva de carteles / Organización del tiempo
WB	10	8	8	10	9	7	6	8	8	10	6	10	Trabajo en equipo Solución efectiva de problemas	Desarrollo de indicadores de rendimiento Informática forense avanzada	Bachiller en Derecho	Técnicas de interrogatorio FBI Diplomado en Compliance Técnicas de investigación – Vietnam
DR	10	9	10	10	6	6	3	1	8	4	2	2	Liderazgo Orientación a resultados	Software forense Habilidades orales y de interrogación	Máster en Regulación (LSE)	no reportó
CF	10	9	8	10	10	10	9	8	10	9	10	8	Liderazgo Orientación a resultados	Técnica de Evaluación de Impacto Técnicas de investigación	Magíster en Economía (Regulación)	Curso sobre Organización Industrial PUCP / Curso sobre Regulación y Competencia UdeP
RA	8	8	8	8	8	7	7	7	4	1	6	9	Vocación de servicio Orientación a resultados	Big Data Responsabilidad Civil Psicología	Licenciado en Derecho	Licitaciones públicas / Fusiones de la FTC / Cárteles de la FTC / Indemnización en cárteles / Compliance

Fuente: Elaboración propia.

A. Derecho de la competencia - colusión horizontal B. Derecho de la competencia - abuso de posición de dominio/colusión vertical C. Derecho de la competencia – *soft law* D. Procedimiento administrativo sancionador E. Análisis económico del derecho F. Estudios de mercado G. Control de fusiones (sector eléctrico) H. Derecho corporativo (sociedades) I. Análisis económico de competencia J. Software económico K. Organización industrial L. Software forense

Anexo 13. Directorio de expertos internos

Directorio de expertos internos								
Cargo	Nombre	Grado Académico	Años de experiencia profesional	Conocimientos tácitos y explícitos				
Asesor	HO	Magíster en Regulación de los Servicios Públicos	15	Derecho de la competencia - Colusión horizontal / Derecho de la competencia - Abuso de posición de dominio/colusión vertical / Derecho de la competencia - soft law / Análisis económico del derecho / Estudios de mercado		Control de concentraciones	Análisis económico de competencia	Organización industrial
						Dictado de curso de control de concentraciones	Artículos académicos sobre competencia	Artículos académicos sobre competencia
						Control de concentraciones	Artículos académicos sobre regulación	
Asesora	VC	Máster en Derecho Internacional de los Negocios	10	Derecho de la competencia - colusión horizontal		Control de concentraciones		
				Ponencias sobre prácticas anticompetitivas		Control de concentraciones (OECD)		
						Artículo académico sobre control de concentraciones		
Jefe de equipo	HF	Licenciado en Economía	10	Derecho de la competencia - colusión horizontal	Derecho de la competencia - soft law	Estudios de mercado Organización industrial	Análisis económico de competencia	
				Curso de actualización en temas de competencia NY			Curso de actualización en temas de competencia NY	
				Encuentro Anual de Antitrust			Encuentro Anual de Antitrust	
				Dictado de cursos de competencia sobre abuso de posición de dominio, cárteles, colusiones verticales			Dictado de cursos de extensión en Osiptel e Indecopi (temas de competencia y aspecto económico)	
							Artículo: "Mercado relevante y posición de dominio"	

Directorio de expertos internos									
Cargo	Nombre	Grado Académico	Años de experiencia profesional	Conocimientos tácitos y explícitos					
Asesor	DF	LLM Competition Antitrust (NYU)	19	derecho de la competencia - colusión horizontal					
				Artículos académicos sobre libre competencia					
Jefe de equipo	SP	Magíster en Estadística Aplicada	14	Derecho de la competencia - colusión horizontal	Derecho de la competencia - abuso de posición de dominio/colusión vertical / Derecho de la competencia - soft law / Análisis económico de competencia / Organización industrial				
				Workshop en detección efectiva de carteles					
Jefe de equipo	WB	Bachiller en Derecho	7	Derecho de la competencia - colusión horizontal	Procedimiento administrativo sancionador		Software económico Software forense		
				Técnicas de interrogatorio FBI	Artículo académico sobre "Prescripción de las infracciones en derecho administrativo sancionador peruano"				
				Técnicas de investigación - Vietnam					
Jefe de equipo	DR	Máster en Regulación	8	Derecho de la competencia - colusión horizontal / Derecho de la competencia - soft law / PAS					
Jefe de equipo	CF	Magíster en Economía (Regulación)	13	Derecho de la competencia - colusión horizontal	Procedimiento administrativo sancionador / Análisis económico del derecho / Estudios de mercado	Análisis económico de competencia	Organización industrial		
				Dictado de cursos de extensión en Osiptel e Indecopi (temas de competencia y aspecto económico)		Curso sobre Regulación y Competencia UdeP	Curso sobre Organización Industrial PUCP		
						Dictado de cursos de extensión en Osiptel e Indecopi (temas de competencia y aspecto económico)	Dictado de curso sobre teoría de juegos y organización industrial		
Especialista legal	RA	Licenciado en Derecho	3	Software forense	Licitaciones públicas	Control de concentraciones de la FTC	Cárteles de la FTC / Indemnización en cárteles	Programas de cumplimiento	Artículo académico sobre "Prescripción de las infracciones en derecho administrativo sancionador peruano"
						Artículo académico: El otro "colaborador."			

Fuente: Elaboración propia. Conocimiento tácito Conocimiento tácito (capacitaciones) Conocimiento explicitado

Anexo 14. Brechas de conocimiento

Actividades que realizan los colaboradores con mayor frecuencia	
Tramitación de procedimientos administrativos	12 (34%)
Actividades vinculadas a investigaciones preliminares	12 (34%)
Elaboración de proyectos de resoluciones	9 (26%)
Elaboración de informes legales / económicos	9 (26%)
Investigación de temas específicos (legales o económicos)	6 (17%)
Elaboración de estudios de mercado	5 (14%)
Análisis de base de datos	5 (14%)
Análisis económico de potenciales conductas anticompetitivas	5 (14%)
Absolución de consultas legales/económicas a internos o externos	4 (11%)
Elaboración de guías o lineamientos (soft law)	4 (11%)
Cálculo de multa	3 (9%)
Monitoreo de mercado (precios, fluctuaciones, etc.)	3 (9%)
Elaboración de presentaciones / ayudas memorias	3 (9%)
Apoyo administrativo (trámite documentario, atención al cliente)	3 (9%)
Coordinación de actividades y eventos internacionales	3 (9%)
Uniformización de criterios legales/económicos	3 (9%)
Análisis de proyectos de ley	3 (9%)
Búsqueda de evidencia en plataformas electrónicas	3 (9%)
Otro no especificado	3 (9%)

Fuente: Elaboración propia.

Temas	Número de colaboradores que declaran tener conocimiento bajo-medio (puntaje 1-6) sobre:	Número de colaboradores que solicitan capacitación sobre:
Control de concentraciones (sector eléctrico, etc.)	20 (57%)	13 (37%)
Derecho de la competencia - abuso de posición de dominio/colusión vertical	13 (37%)	6 (17%)
Derecho de la competencia - colusión horizontal	8 (23%)	5 (14%)
Software forense	19 (54%)	3 (9%)
Procedimiento administrativo sancionador	9 (26%)	4 (11%)
Derecho de la competencia - <i>soft law</i>	11 (31%)	2 (6%)
Derecho corporativo (sociedades)	18 (51%)	2 (6%)
Análisis económico del derecho	11 (31%)	0 (0%)
Estudios de mercado	15 (43%)	0 (0%)
Organización industrial	16 (46%) (*)	1 (3%)
Análisis económico de competencia	15 (31%)	0 (0%)
Software económico	16 (43%) (*)	0 (0%)

Fuente: Elaboración propia.

(*) Abogados

Temas	Número de colaboradores que solicitan capacitación sobre:
Entorno digital	7 (20%)
Big data	5 (14%)
Herramientas de gestión documentaria	4 (11%)
Técnicas de negociación	2 (6%)
Técnicas de investigación	2 (6%)
Contrataciones del Estado	1 (3%)
Derecho Administrativo Económico	1 (3%)
Otros(**)	17 (49%)

(**) *Common ownership*, responsabilidad civil, técnica de evaluación de impacto, teoría económica avanzada, desarrollo de indicadores de rendimiento, economía en salud, economía del sector financiero, gestión pública, gestión de personas, gestión del tiempo, liderazgo, redacción eficaz, inglés técnico avanzado y psicología.

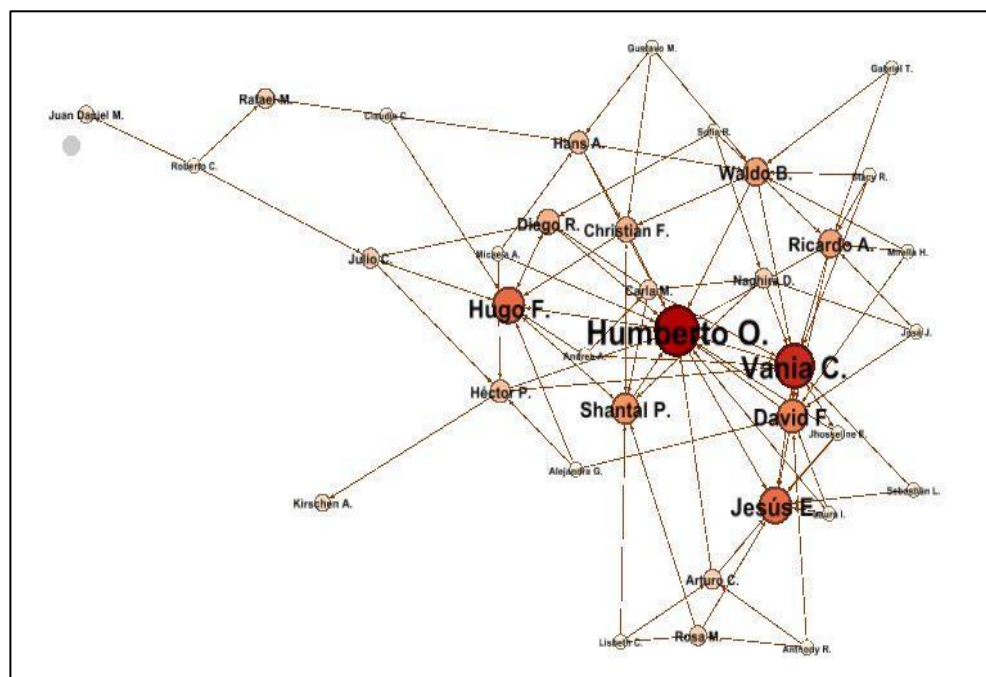
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Porcentaje del presupuesto destinado a la gestión del conocimiento en Indecopi (período 2014-2020)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	PROM.
PIM INDECOPI	153,699,488	164,197,280	155,399,026	152,991,045	161,367,821	171,337,446	180,524,267	162,788,053
PIM Consultorías	4,590,768	3,362,223	3,305,099	3,606,089	536,358	5,099,021	2,807,447	3,329,572
Personas naturales	3,126,049	1,836,637	1,867,513	2,435,975	85,908	3,822,891	2,201,954	2,196,704
Personas jurídicas	1,464,719	1,525,586	1,437,586	1,170,114	450,450	1,276,130	605,493	1,132,868
%	3.0%	2.0%	2.1%	2.4%	0.3%	3.0%	1.6%	2.1%

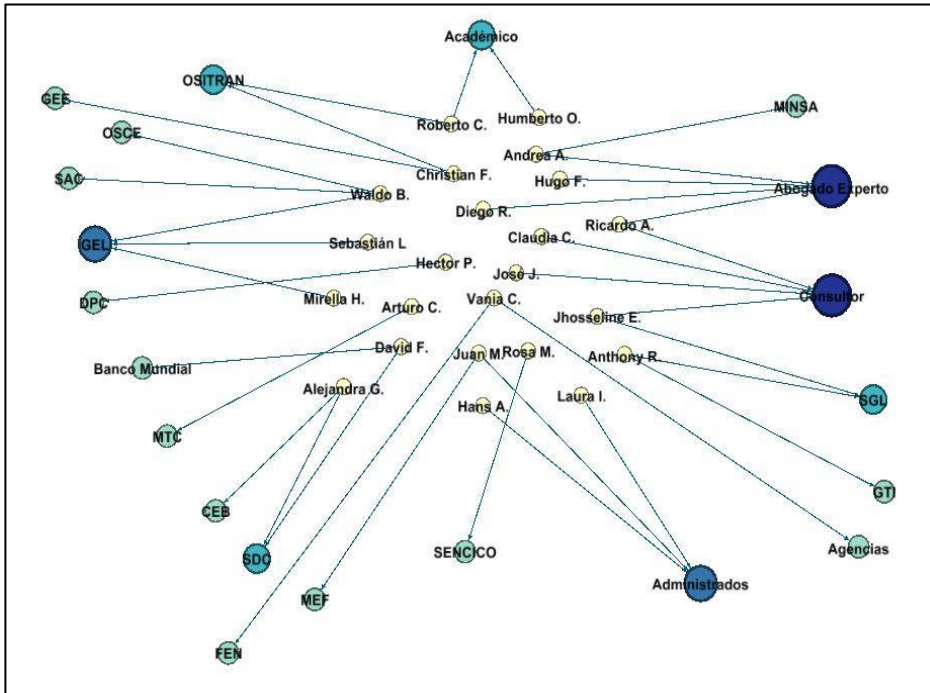
Fuente: Transparencia Económica MEF

Anexo 16. Red de expertos internos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. Red de expertos externos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Leyenda del mapa del conocimiento

Abrev	Nombre del colaborador	Abrev	Nombre del colaborador
SR	Sofía Rivera	CF	Christian Flores
JJ	José Jesús	HF	Hugo Figari
MA	Micaela Aranguri	HO	Humberto Ortiz
GM	Gustavo Meza	HP	Héctor Palacios
GT	Gabriel Ttupa	AR	Anthony Ramos
JC	Julio Casaverde	AC	Arturo Chumbe
AG	Alejandra Guillén	DR	Diego Reyna
RC	Roberto Chilliana	CC	Claudia Choqueneira
SRa	Stacy Ramírez	ND	Naghira Delgado
JM	Juan Morocho	AA	Andrea Álvarez
CM	Carla Molina	RC	Rosa Montero
WB	Waldo Borda	HA	Hans Aguirre
RM	Rafael Mendza	VC	Vania Cruz
MH	Mirella Hernández	SP	Shantal Pérez
LC	Lisbeth Céspedes	JE	Jhosseline Espinoza
RA	Ricardo Aybar	DF	David Fernández
SL	Sebastián López	KA	Kirschen Antonio
LI	Laura Iriarte		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Costo de implementación de las propuestas planteadas

EJE	NIVEL 1				NIVEL 2				NIVEL 3					
EJE ESTRATÉGICO	Funcionario de la CLC que cumpla funciones básicas de gestor del conocimiento				Comité de GC dentro del área que apoye al funcionario que ejerce rol de gestor del conocimiento				Un equipo de especialistas en GC, al mando de un CKO con perfil para el puesto					
	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total		
	Gestión del conocimiento	Funcionario CLC (1)	620.00	12	7,440.00	Funcionario CLC (1)	620.00	12	7,440.00	Funcionario CKO (2)	7,500.00	12	90,000.00	
						Especialista 1 CLC (1)	460.00	12	5,520.00	Especialista en GC (2)	4,000.00	12	48,000.00	
						Especialista 2 CLC (1)	340.00	12	4,080.00	Asistente en GC (2)	2,000.00	12	24,000.00	
	Desarrollo de programa de incentivos (3)	10,000.00		10,000.00	Desarrollo de programa de incentivos (3)	10,000.00		10,000.00	Desarrollo de programa de incentivos (3)	10,000.00		10,000.00		
	Elaboración de matriz de riesgos (3)	10,000.00		10,000.00	Elaboración de matriz de riesgos (3)	10,000.00		10,000.00	Elaboración de matriz de riesgos (3)	10,000.00		10,000.00		
	Construcción de indicadores de medición (3)	8,000.00		8,000.00	Construcción de indicadores de medición (3)	8,000.00		8,000.00	Construcción de indicadores de medición (3)	8,000.00		8,000.00		
TOTAL				35,440.00	TOTAL				45,040.00	TOTAL				190,000.00
EJE RECURSOS HUMANOS	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total		
	Creación de espacios de discusión (4)	600.00	12	7,200.00	Creación de espacios de discusión (4)	600.00	12	7,200.00	Creación de espacios de discusión (4)	600.00	12	7,200.00		
	Aplicación técnica de <i>Storytelling</i> (4)	600.00	12	7,200.00	Aplicación técnica de <i>Storytelling</i> (4)	600.00	12	7,200.00	Aplicación técnica de <i>Storytelling</i> (4)	600.00	12	7,200.00		
	Aplicación del <i>Mentoring</i> (1)	840.00	4	3,360.00	Aplicación del <i>Mentoring</i> (1)	840.00	4	3,360.00	Aplicación del <i>Mentoring</i> (1)	840.00	4	3,360.00		
	Comunidades de prácticas (5)	378.00	4	1,512.00	Comunidades de prácticas (5)	378.00	4	1,512.00	Comunidades de prácticas (5)	378.00	4	1,512.00		
TOTAL				19,272.00	TOTAL				19,272.00	TOTAL				19,272.00
EJE TECNOLÓGICO	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3					
	Gestor interno del conocimiento establecerá orden y registro de los archivos que tengan mayor impacto en el área dentro de las carpetas compartidas.				Vinculación de sistemas de búsqueda de repositorios en el Indecopi con sistemas de la CLC mejorando accesibilidad				Establecimiento de repositorio único que consolide los sistemas de búsquedas del Indecopi y que incluya jurisprudencia nacional e internacional, documentos académicos, entre otros. Buscador rápido que brinde resultados exactos.					
	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total	Descripción	Costo	Frecuencia mensual	Costo Total		
	Sistematización de la información y conocimientos adquiridos (1)	620.00	12	7,440.00	Sistematización de la información y conocimientos adquiridos (1)	620.00	12	7,440.00	Especialista base de datos	6,000.00	3	18,000.00		
Sistematización de lineamientos en el marco de la CLC (1)	620.00	12	7,440.00	Sistematización de lineamientos en el marco de la CLC (1)	620.00	12	7,440.00	Documentador de sistemas de información	3,000.00	3	9,000.00			

EJE	NIVEL 1				NIVEL 2				NIVEL 3				
					Documentador de sistemas de información (6)	3,000.00	3	9,000.00	Especialista en migración de datos	6,000.00	1	6,000.00	
					Especialista en migración de datos (6)	6,000.00	1	6,000.00	Programador	5,000.00	3	15,000.00	
					Programador (6)	5,000.00	3	15,000.00	Licencia de software de base de datos Oracle	214,800.00		214,800.00	
								0.00	Suscripción para servidor de aplicaciones JBoss	46,000.00		46,000.00	
								0.00	Suscripción de software Linux Red Hat + soporte	22,500.00		22,500.00	
								0.00	Suscripción de software JBoss Fuse	105,000.00		105,000.00	
	TOTAL					14,880.00	TOTAL			44,880.00	TOTAL		436,300.00
COSTO TOTAL POR NIVEL						69,592.00				109,192.00			645,572.00

(1) Monto determinado en base al costo por 30 horas al mes durante un año.

(2) Monto determinado en base al valor del mercado.

(3) Monto determinado en base al valor del mercado

(4) Incluye insumos, espacios y útiles para el desarrollo de las reuniones con frecuencia de dos veces por mes.

(5) Considerando tres especialistas por tres horas cada trimestre para la cooperación entre expertos.

(6) Monto determinado en base al valor de mercado

Anexo 21. Matriz de riesgos de la implementación de acciones de GC

	Descripción del riesgo	Impacto	Plan de Acción
1	Ausencia de compromiso de la alta dirección	Alto	Generar evidencia de las buenas prácticas internacionales y del impacto positivo que implica gestionar el conocimiento en un organismo público especializado.
2	Celo profesional y resistencia al cambio por parte de los miembros del Indecopi para compartir sus conocimientos	Medio	Diseño de un programa piloto de incentivos a través del cual se proponga soluciones dirigidas a optimizar procesos dentro de la CLC mediante el uso de los conocimientos de los colaboradores del Indecopi.
3	Desactualización de los recursos de información y conocimiento disponibles en la CLC	Medio	El grupo de gestores de conocimiento de la CLC debería considerar, de manera frecuente, una revisión de la documentación y recursos consultados por los colaboradores de la comisión y actualizarla (repositorios, mapas de conocimiento, inventario de conocimiento, etc.).
4	Alta prioridad a las actividades rutinarias en desmedro de aquellas que ayuden a la GC de la CLC	Medio	Sensibilización a los colaboradores respecto a que el esfuerzo adicional que implica, por ejemplo, el apoyo para el registro de las lecciones aprendidas, genera un impacto positivo a largo plazo en la organización.
5	Limitación presupuestal	Medio	La propuesta busca mejorar la gestión del conocimiento de la CLC sin mayor demanda de recursos, optimizando los medios actualmente existentes. La inversión de recursos económicos se podría dar a medida que la propuesta pueda ser escalable en el tiempo.
6	Rotación de profesionales especializados con más experiencia en la CLC	Alto	Con el afán de obtener el conocimiento tácito de estos especialistas, el grupo de gestores de conocimiento de la CLC debería considerar iniciativas que busquen su transferencia.

Fuente: Elaboración propia.

Notas biográficas

Luis Cristhian Chu Álvarez

Abogado titulado por la Universidad Privada Antenor Orrego. Magíster en Economía y Derecho de Consumo por la Universidad Castilla - La Mancha. Cuenta con estudios de postgrado en Derecho Administrativo y Empresarial por la Universidad Esan.

Tiene más de nueve años de experiencia en entidades del sector público y el privado. Actualmente, se desempeña como coordinador académico de la carrera de Derecho en la Universidad Privada del Norte. Asimismo, es docente de dicha casa de estudios y de la Universidad Tecnológica del Perú.

Arnold Cruzado Ruiz

Ingeniero economista titulado por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con estudios de especialización en proyectos de inversión pública en la Universidad del Pacífico y ha cursado el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de seis años de experiencia en el sector público. Ha sido responsable de la Unidad Formuladora de Proyectos de la Municipalidad Distrital de Mi Perú. Actualmente, se desempeña como especialista de la Unidad Ejecutora de Inversiones de la Dirección de Evaluación Ambiental del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA.

Jhosseline Andrea Espinoza Gallegos

Abogada titulada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios de postgrado en Derecho Corporativo por la Universidad Esan y un diplomado en derecho de seguros por el Colegio de Abogados de Lima.

Tiene más de siete años de experiencia en el sector público. Ha sido coordinadora de la Comisión de Protección al Consumidor N° 1 hasta el 2018. Actualmente, se desempeña como coordinadora en la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – Indecopi.