

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL



**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS
PRODUCTORAS DE CACAO: CASO VINCES, ECUADOR**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias Técnicas**

Autor: MBa. Lic. Víctor Javier Castillo Zúñiga

Matanzas, 2019

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL



**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS
PRODUCTORAS DE CACAO: CASO VINCES, ECUADOR**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en
Ciencias Técnicas**

Autor: MBa. Lic. Víctor Javier Castillo Zúñiga

Tutores:

Dr. C. MSc. Ing. Alberto Medina León

Universidad de Matanzas (UM)

Dr. C. MSc. Ing. Daylin Medina Nogueira

Universidad de Matanzas (UM)

Matanzas, 2019

DEDICATORIA

El fruto del esfuerzo, constancia y trabajo. Dedicado a mis ejemplos de superación:

Mis padres: Adelina y Víctor, hermanos: Paola, Carlos, Betty, Manuel y sobrinos: Andrea, Karla y Elkin, gratitud por el apoyo y compañía que siempre me brindan.

Javier Castillo Zúñiga

AGRADECIMIENTO

Al creador del Universo porque me dio inteligencia, amor y perseverancia para salir adelante y permitirme culminar esta meta por el camino del bien.

A mis motores de vida Adelina y Paola, por estar siempre pendientes de mí, con consejos y ejemplos motivándome a seguir.

A mis tutores Alberto Medina León y Daylin Medina Nogueira por realizar una transferencia de conocimientos efectiva que valoro y pondré en práctica en mi ejercicio profesional, a La Dra. Dianelys, Yuly, Yusef, Pulido, Negrín, por acogerme como parte del equipo y sin ustedes no hubiese sido posible

A mi familia en Cuba: Lázaro, FuyWah, Carlitos, Mellisa, a Jessica Mora, por su apoyo incondicional, mis amigos: Alexis, Vicky, Carmen, Carlos Andres, Yuniel, Joyce, Oliden, tantas personas que se convirtieron en esa voz de aliento y me impulsaron a continuar.

Un especial agradecimiento a la Universidad de Matanzas y al departamento de Industrial.

Javier Castillo Zúñiga

Síntesis

Las organizaciones que producen y comercializan cacao en Vinces, desarrollan el trabajo de forma empírica y aplican técnicas al azar, sin que exista suficiente intercambio de experiencias e informaciones para llevar los procesos de manera científica. El análisis del “marco teórico-referencial” sobre la gestión del conocimiento permitió identificar como problema científico de la investigación determinar: la necesidad de gestionar el conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras del cacao en Vinces caracterizadas por el uso de técnicas de cultivo ancestrales. En consecuencia, se plantea como objetivo general diseñar un modelo de gestión del conocimiento y su procedimiento de implementación para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao en Vinces, Ecuador. Para demostrar la estrategia de implementación y continuidad del instrumento metodológico se utilizó el índice de Iadov y el Net Promoter Score o índice de promoción neta; y la comprobación empírica de su contribución a la gestión efectiva del conocimiento y a la gestión del talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao se realiza con aplicaciones totales en la “La Pepa de Oro” y en “El Romero”; así como otras 12 aplicaciones parciales. Se destacan como principales novedades de la investigación la propuesta del modelo de gestión del conocimiento (árbol del conocimiento) y su procedimiento de implementación como herramientas que contribuyen a la gestión del talento; así como la construcción de un Índice Integral para evaluar la Gestión del conocimiento en organizaciones productoras de cacao de Vinces.

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación acerca de gestión del conocimiento, talento humano y caracterización de las organizaciones campesinas de Vinces	10
1.0. Introducción	10
1.1. Caracterización y diagnóstico del caso “Cantón Vinces y Cacao”: cultura, tradición y economía	11
1.2 El talento humano como proceso y resultado de la gestión del conocimiento	15
1.3 Las funciones de la gestión del conocimiento y los indicadores de gestión y sus particularidades para el talento humano	17
1.3.1 La gestión del conocimiento	17
1.3.2 Procesos de la gestión del conocimiento	20
1.3.3 Formas y consideraciones acerca del almacenamiento de la información	22
1.3.4 Indicadores de gestión y sus particularidades para el talento humano	24
1.4 Fundamentos legales que constituyen basamentos de la investigación	28
1.5 Modelos de gestión del conocimiento	30
1.6 Conclusiones parciales	36
Capítulo II. Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces	38
2.0 Introducción	38
2.1 Concepción teórica del modelo y su procedimiento	38
2.2 Concepción metodológica	40

2.3 Procedimiento para implementar el modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces.....	43
Fase 1: Conformación del equipo de trabajo	44
Etapa 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo	44
Etapa 2: Capacitación y socialización	45
Fase 2: Creación del centro de información.....	46
Etapa 1: Definición de la misión, objetivo y valores organizacionales	47
Etapa 2: Diagnóstico estratégico.....	47
Etapa 3: Determinación de los dimensionamientos básicos	48
Paso 2. Determinación de los procesos tecnológicos	49
Fase 3. Aliados estratégicos y posibilidades.....	51
Etapa 1. Definir aliados estratégicos	52
Etapa 2: Análisis de posibilidades	52
Fase 4: Implementación	52
Etapa 1: Campaña de promoción.....	53
Etapa 2: Recopilación de históricos existentes	53
Fase 5: Medición y realimentación	57
Etapa 1: Construcción de indicadores.....	57
Etapa 2: Mecanismos de realimentación.....	64
2.4 Validación teórica del procedimiento y su instrumental metodológico necesario.....	65
2.4.1 Índice de ladov. Elementos esenciales	65
2.4.2 Índice de ladov. Aplicación práctica	66
2.4.3 Índice de Promoción Neta. Elementos conceptuales.....	67
2.4.3 Índice de Promoción Neta. Aplicación práctica.....	68
2.5 Conclusiones parciales	69

Capítulo III. Implementación del procedimiento para gestionar el conocimiento y potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas de Vinces.....	70
3.0 Introducción	70
3.1 Resultados de la implementación del procedimiento de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces: Caso de aplicación “La Pepa de Oro”	71
Fase 1: Conformación del equipo de trabajo	72
Etapa 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo	72
Etapa 2: Capacitación y socialización	73
Fase 2: Creación del centro de información.....	74
Etapa 1: Definición de la misión, objetivo y valores organizacionales	74
Etapa 2: Diagnóstico estratégico.....	74
Etapa 3: Determinación de los dimensionamientos básicos	76
Fase 3. Aliados estratégicos y posibilidades.....	77
Etapa 1: Definir aliados estratégicos	77
Etapa 2: Análisis de posibilidades	78
Fase 4: Implementación	78
Etapa 1. Campaña de promoción.....	78
Etapa 2: Recopilación de históricos existentes	79
Fase 5: Medición y realimentación	79
Etapa 1: Índices de medición.	80
Etapa 2: Mecanismos de realimentación.....	86
3.2 Caso de aplicación: Organización de productores campesinos de cacao “El Romero”	87
3.2.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para implementar el modelo de gestión del conocimiento para el talento humano en la Organización de productores campesinos de cacao “El Romero”.	87

Otras aplicaciones parciales	96
3.3 Conclusiones parciales	96
Conclusiones Generales	98
Recomendaciones	100

Bibliografía

Anexos

Anexo 1. Formulario y resultados de entrevista al Presidente de la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro”.

Anexo 2. Formulario y resultados de encuestas a los miembros de la corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro”.

Anexo 3. Principales características de los modelos de gestión del conocimiento estudiados.

Anexo 4. Pesos relativos por criterios de la gestión del conocimiento.

Anexo 5. Formalización de criterios.

Anexo 6. Cuestionario ladov aplicado.

Anexo 7. Cuadro lógico de ladov empleado.

Anexo 8. Planes de capacitación.

Anexo 9. Afiche de la campaña de promoción.

Anexo 10. Reuniones con los miembros de las organizaciones para diseño de rumbo estratégico.

Anexo 11. Productos elaborados por la corporación “la Pepa de Oro”.

Anexo 12. Generalización de la propuesta metodológica.

Introducción

En la actualidad, la producción y los servicios se caracterizan por la complejidad del mercado que es cada vez más exigente; por el enfrentamiento a las incertidumbres derivadas de la competencia y la necesidad de cuidar los recursos naturales, a la vez de cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad, entre otros factores. El panorama presente y reinante en las pequeñas y grandes empresas coloca la gestión del conocimiento en un lugar jerárquico (Velasco Sanchez y Campins Masriera, 2013).

Para Bernard Lopez y Archanco de León (2008) la relación gestión del conocimiento y el éxito empresarial se debe a que una correcta gestión del conocimiento en la empresa facilita una gestión más eficiente de los elementos claves como: la información interna y externa de la organización (Torres Lebrato, 2015); la innovación empresarial; la creación de rutinas organizativas más eficaces; la coordinación entre los distintos niveles organizativos y la rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos.

Desde el comienzo de este siglo, el estudio de la gestión del conocimiento ha suscitado un amplio interés, y ha sido tratado desde perspectivas muy diferentes, tales como: sistemas de información, aprendizaje organizacional, dirección estratégica e innovación (D. Medina Nogueira, 2016). Para (Ponjuán Dante, 2006) las principales ventajas a destacar de su uso resultan: disminuye la redundancia de tareas y el número de errores en su ejecución, al aprovechar la experiencia existente dentro de la organización, la pérdida de un empleado no supone una descapitalización intelectual de la organización, ya que el conocimiento que poseía ha sido formalizado, al menos en lo fundamental, mejora la calidad de los productos/servicios y contribuye a disminuir su tiempo de realización, reduce los costos de investigación y desarrollo y favorece la toma de decisiones al disponer de la información necesaria.

El interés por la gestión del conocimiento implica la comprensión del desarrollo de habilidades para crear, procesar y utilizar el conocimiento por los trabajadores (Palacios Duarte, Saavedra García, y Camarena Adame, 2018). Al respecto, en la era industrial se concebía la idea de un trabajador como un instrumento capaz de operar muchos procesos, de ahí parte la aplicabilidad del término recurso

humano, encasillándolo con una denominación similar al de recurso económico, material, entre otros, que limitan sus capacidades y desvalorizan las potencialidades y valores que posee el ser humano (Ayensa Esparza, 2018).

En la época industrial no era de gran interés hablar del trabajador como el gestor principal, el motor, el único capaz de pensar y que mucho más allá de estar frente a una maquinaria o a un proceso puede razonar y tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de un sistema y generar valor adicional a cada una de sus acciones. En general, las consideraciones eran la cantidad de activos tangibles que se registraban en cuentas o en cualquier medio cuantificador; los números primaban sobre cualquier resultado o esfuerzo físico sin considerar que los únicos capaces de generar un aumento de estos serían las personas que integran la empresa (Laszlo, 2015); (Melamed, 2017).

En la actualidad, se vive en la época del inusitado desarrollo del conocimiento en la que los cambios en todos los ámbitos son de forma constante, rápida, radical y la tecnología juega un papel fundamental en los procesos, como resultado principal del esfuerzo y las competencias del ser humano. En ese sentido, aparece la denominación de talento humano, adonde los empleados pasan a ser un activo muy importante en las organizaciones, debido a que son los únicos capaces de producir el conocimiento que le permita generar valor y de forma estratégica maximizar sus operaciones creándole ventaja competitiva a la empresa (Bermudez de Castro, 2018).

El talento humano posee características, capacidades y potencialidades de forma innata, las que junto a las habilidades, destrezas, saberes y valores formados en la actividad y la socialización de las empresas, organizaciones, instituciones formativas constituye un capital fundamental para las organizaciones. Especialmente, las que desean ser competitivas necesitan que ese capital se gestione de la forma adecuada y se lo valore para que en sus acciones sea favorable y que, cada vez, aporte más y de forma oportuna para las operaciones de las organizaciones (Pozo Gomez, 2016).

Los modelos de gestión del conocimiento en la administración del talento humano apuntan al conocimiento como factor crítico dentro de la organización. Se busca que la información y el conocimiento sean generados, compartidos,

transferidos a la organización y a la vez pueda ser retroalimentada a todos sus integrantes y así evitar la fuga de talentos y de conocimientos (Kraemer Mbula y Watu, 2013).

Los principales impactos en el estudio de la gestión del conocimiento se centran en los sectores de: el estado, las universidades, el sector empresarial y la sociedad civil; asociados a los procesos de organización jurídica-política-económica; los procesos académicos, de gestión y de investigación; de producción de bienes y servicios; y las redes sociales. La gestión del conocimiento implica grandes retos y notables recursos, no tanto, económicos como de ingenio (Segovia Baus, 2011).

En el Ecuador a través de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 el Estado promueve las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales para desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir (Saiz Álvarez y Mendoza Macías, 2015).

A nivel gubernamental también se crea el Consejo Sectorial de Conocimiento y talento humano en el que adscriben tres instituciones coordinadoras. El Ministerio de Educación que se encarga de la gestión de la educación en todos los niveles; la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación rige la Política Pública en los ámbitos de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales; coordina y articula las acciones entre los sectores académico, de investigación, productivos público y privado. Tiene entre sus atribuciones aprobar los Planes Nacionales de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología, Fortalecimiento del talento humano, becas y saberes ancestrales y el Ministerio de Cultura y Patrimonio que se ocupa del talento humano en el ámbito de la cultura en general, pero no así de los aspectos de la cultura laboral (Tapia Barrena, 2014).

Por otra parte, Ecuador es un país productor de cacao que posee condiciones naturales privilegiadas por su clima, humedad, temperatura y por las condiciones de los suelos. El potencial de producción y exportación es alto, sin embargo,

podría ser mayor si se superaran factores que limitan el desarrollo (Ayala Mora, 1988).

El Cantón Vinces desde finales del Siglo XIII alcanzó gran importancia económica para el país al constituirse como la mayor exportadora de cacao del Ecuador. Sin embargo, en la actualidad no utiliza todo el potencial productivo como para llegar a destacarse (Lawrence Fowler, 2018).

Las organizaciones que producen y comercializan cacao y sus derivados, al ser de bases campesinas, desarrollan el trabajo de forma empírica y aplican técnicas al azar, sin que exista el intercambio de experiencias e informaciones suficientes para llevar los procesos de manera científica, además presentan cambios en las estructuras organizativas, ya que sus representantes o directivos son elegidos por las bases en una asamblea general para un período de cuatro años; luego, la directiva entrante tiene la potestad de hacer cambios en el sistema de acuerdo a como los considere pertinentes; lo que ocasiona que por ignorancia, resentimientos, o egoísmo el conocimiento que ha sido fruto de las diversas operaciones que se hallan generado no se acumulen ni pasen de una administración a otra para que sea utilizado (Castillo Zúñiga, 2014).

El trabajo parte de un diagnóstico basado con métodos empíricos: encuesta, entrevista, observación a una organización productora de Cacao de Vinces, provincia “Los Ríos” en Ecuador en la que se evidencia lo siguiente:

El 77 % de los miembros de las organizaciones no reconocen la existencia de datos históricos.

El 87 % manifiesta que no se han implementado actividades que estimulen la gestión del conocimiento producto del talento humano.

El 79 % indica que no se les da seguimiento al trabajo que realizan.

Al 95 %, les gustaría contar con nuevas herramientas que les permitan desempeñar mejor su trabajo.

El 93 % tiene un nivel de escolaridad bajo.

Otros criterios encontrados resultan: individualidad al trabajo, factibilidad de solucionar problemas con el adecuado registro y uso de información histórica,

carencia de reconocimientos por méritos dados trabajos realizados, carencia de un plan y de acciones estructuradas para resolver los problemas.

El principal directivo de las organizaciones campesinas reconoce que necesita contratación externa para asesorías, aplica técnicas de trabajos hereditarias, toma decisiones empíricas o al azar, no cuenta con mecanismos que registren históricos, los líderes de conocimientos ponen trabas para transmitir y formalizar sus experiencias y la distribución del trabajo se la hace por simple criterio de los líderes.

En consecuencia, se aprecia la necesidad de potenciar el talento humano debido a que presentan características como: baja escolaridad, procedimientos no técnicos para trabajar sus cultivos, deficiencias para comercializar sus productos y no se gestiona de manera correcta el conocimiento empírico que poseen, además se corroboran las exigencias del mercado para desarrollar este sector.

Lo que conlleva a la **formulación del problema** en los siguientes términos: la necesidad de gestionar el conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras del cacao en Vinces caracterizadas por el uso de técnicas de cultivo ancestrales.

La **hipótesis**, que se plantea para la investigación es que con el diseño de un modelo de gestión del conocimiento y su procedimiento de implementación se logrará potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao del Cantón Vinces, en la Provincia de Los Ríos, Ecuador.

Se plantea como **objetivo general** diseñar un modelo de gestión del conocimiento y su procedimiento de implementación para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao en Vinces, Ecuador.

Los **objetivos específicos** resultan:

1. Caracterizar las particularidades de la gestión del conocimiento y el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao del Cantón Vinces, en la provincia de Los Ríos, Ecuador.

2. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de un análisis crítico de en temáticas vinculadas con gestión del conocimiento y talento humano.
3. Concebir el modelo conceptual de gestión del conocimiento y su procedimiento de implementación para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinges con sus dinámicas y procedimientos necesarios.
4. Aplicar en el objeto práctico los resultados científicos de la investigación para la comprobación de su factibilidad.

El **objeto de estudio** teórico es la gestión del conocimiento y como **campo de aplicación** son los procesos de la gestión del conocimiento como factor que permita potenciar el talento humano. Las aplicaciones prácticas están referidas a las organizaciones campesinas productoras de cacao del Cantón Vinges, particularmente en “La Pepa de Oro” y “El Romero”.

El estudio de la situación problemática, el examen de los referentes teóricos preliminares y la propia experiencia del autor, permite aislar **las variables** de la investigación, y se considera como variable **independiente** el nivel logrado de aplicación del modelo de gestión del conocimiento y su procedimiento de implementación y la **variable dependiente** el desarrollo del talento humano y su incorporación a la cultura organizacional.

La **Novedad Científica** de la investigación se centra en la propuesta del modelo de gestión del conocimiento y su procedimiento de implementación como herramientas que contribuyen a la gestión del talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao y sus derivados, en el Cantón Vinges, provincia Los Ríos, Ecuador.

Como **principales resultados** de la investigación se relacionan:

- Diseño de un modelo de gestión del conocimiento denominado “Árbol del conocimiento”, el que propone la gestión de los datos a través de un centro de información capaz de generar valor en cada una de las partes del proceso de estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir conocimiento.

- Un procedimiento general para gestionar el conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinges, de acuerdo a las características de las organizaciones objeto de estudio.
- Construcción de un Índice Integral para evaluar la gestión del conocimiento en organizaciones productoras de cacao de Vinges.
- La contribución realizada en las variables de la gestión del conocimiento en su adecuación a las particularidades de las organizaciones campesinas del cultivo del cacao en Ecuador.
- La concreción de las variables influyentes para gestionar el conocimiento en las organizaciones campesinas del cultivo del cacao en Ecuador que tributen a potenciar su talento humano y lograr el saber ser y saber hacer en las tareas que desempeñan.

El valor práctico de la investigación se revela en que el modelo y su procedimiento contribuyen al desarrollo del talento humano y la aplicación de las técnicas de la gestión del conocimiento que inciden en la recuperación y surgimiento de nuevos procedimientos de trabajo y productos que garantizan la elevación de los resultados de comercialización.

Su valor social se manifiesta, por un lado, en la contribución a la socialización del conocimiento de forma útil, pertinente y confiable y, por otro, al desarrollo de competencias y cualidades humanas y profesionales en los productores y sus familias.

La **metodología** que se utilizó en la investigación parte del enfoque dialéctico que reconoce cambios y transformaciones en la actividad humana y, por tanto, en los procedimientos de gestión y en las comunidades. Además, se utilizaron métodos teóricos, tales como, análisis y síntesis, aplicados en el estudio del marco regulatorio y de otros modelos existentes, concretados en instrumentos o listas de chequeo, con el consecuente análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales inherentes a toda actividad de la investigación científica.

Por otra parte, la utilización de métodos estadísticos, herramientas matemáticas, técnicas para la recopilación y valoración de la información, tales como: revisión de documentos, Método de Coeficiente de concordancia de Kendall, Triángulo

de Füller y otros necesarios para la construcción de índices integrales de gestión, sustentado en el uso de softwares, como: Microsoft Visio, SPSS y herramientas del Office. Para demostrar la estrategia de implementación y continuidad del instrumento metodológico a través de la generalización se utilizó el índice de ladov y Net Promoter Score (NPS) o índice de promoción neta. Se destaca, una amplia utilización en la investigación de la dinámica de grupos fundamentalmente en la construcción de indicadores.

La tesis doctoral se ha estructurado con una **introducción**, donde esencialmente se presenta, el diseño metodológico de la investigación y la estrategia seguida para su comprobación asociada a la necesidad de gestionar el conocimiento y desarrollar el talento humano en las organizaciones campesinas del cultivo del cacao de Vinces. El **capítulo I**, contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación y que parte de cinco acápite que actúan como ejes temáticos teóricos, en él se desarrolla una caracterización y diagnóstico del caso “Cantón Vinces y cacao”; se relaciona al talento humano como proceso y resultado de la gestión del conocimiento, se determina la importancia de las funciones de la gestión del conocimiento, los indicadores de gestión, los fundamentos legales que constituyen basamentos de la investigación y, por último, los diferentes modelos y procedimientos de la gestión del conocimiento que sirven de base a la propuesta. El **capítulo II**, presenta la propuesta de Modelo de gestión del conocimiento y su procedimiento general de implementación en las Organizaciones Campesinas productoras de Cacao de Vinces. Además, se propone un Índice Integral que basado en criterios y dimensiones evalúa la gestión del conocimiento; aspectos que representan las principales contribuciones teóricas de la investigación. Por último, se proponen dos herramientas que permiten evaluar la utilidad, usabilidad y recomendación de los instrumentos propuestos. El **capítulo III**, se desarrolla la validación práctica de los resultados científicos de la investigación, en las organizaciones campesinas productoras de Cacao de Vinces, para lo que se evidencia una aplicación completa en la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro” y en la Organización de productores campesinos de cacao “El Romero, además de manera parcial en algunas de las más representativas del sector. Por último,

un cuerpo de **conclusiones y recomendaciones** y finalmente, un grupo de anexos.

En la bibliografía consultada se abordaron 193 obras. De las cuales a los últimos cinco años corresponden 71 para el 37 % y a los últimos diez el 52 %. Las investigaciones doctorales consultadas (29) representan el 15 %. En otros idiomas (56, en su mayoría en inglés) que representan el 29,1 %. Las referencias a resultados de la investigación del autor alcanzan el valor de 10.

CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación acerca de gestión del conocimiento, talento humano y caracterización de las organizaciones campesinas de Vinges

1.0. Introducción

Los estudios teóricos realizados, así como las prácticas vividas en el desarrollo de la investigación en el área de la gestión del conocimiento permiten plantear el hilo conductor (ver figura 1.1) y la estructura del marco teórico referencial de la investigación, a partir del problema científico a resolver, los objetivos y la hipótesis, expresados en la introducción de esta tesis.

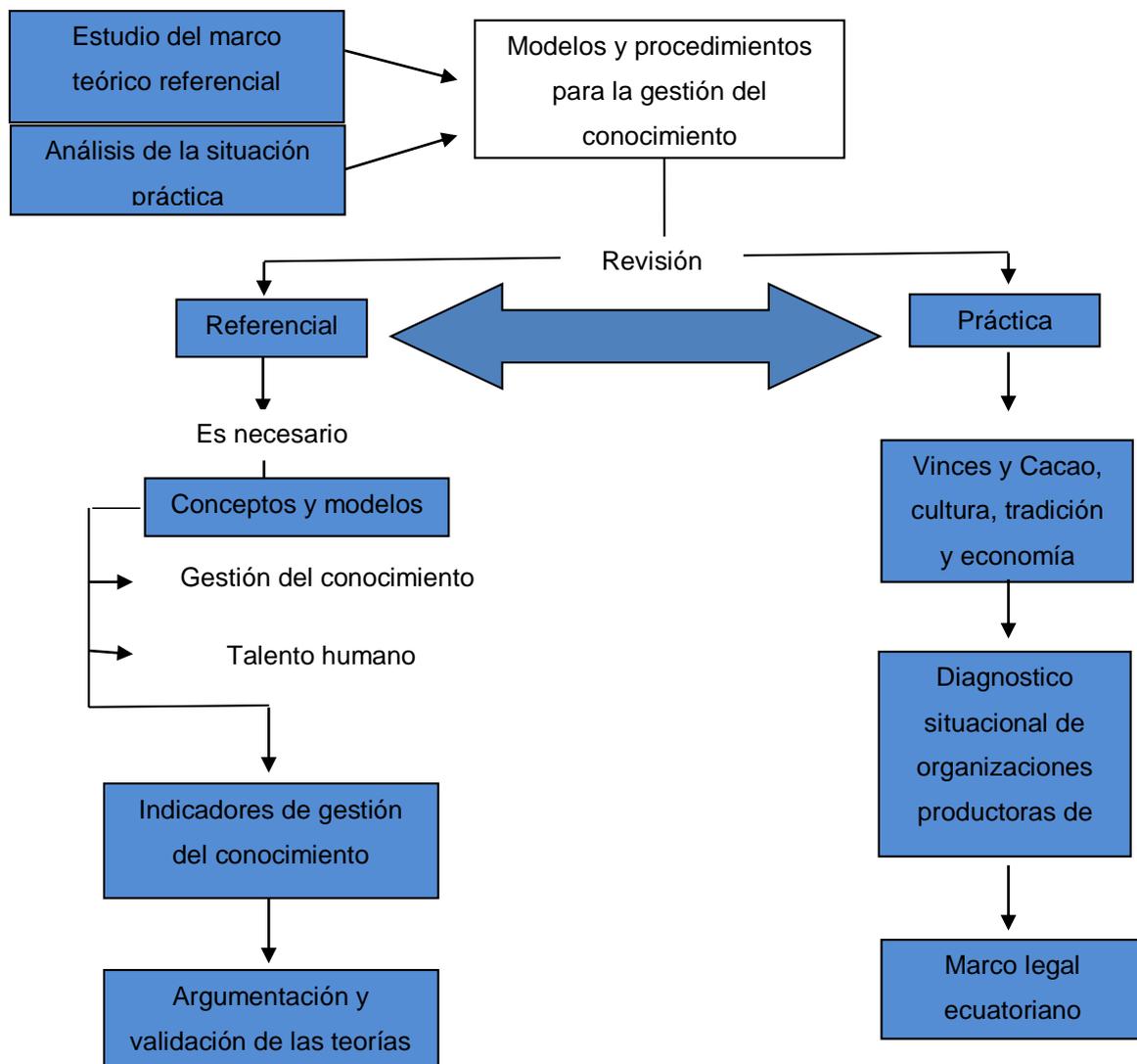


Figura. 1.1: Hilo conductor del capítulo I. Fuente: elaboración propia.

En correspondencia, los objetivos de este capítulo resultan:

1. Caracterizar el caso “Cantón Vinces y cacao” en relación con los aspectos culturales, tradicionales, económicos y la importancia de su diagnóstico para la investigación.
2. Identificar las funciones de la gestión del conocimiento, los indicadores de gestión y sus particularidades para el talento humano.
3. Analizar los fundamentos legales de la República del Ecuador que constituyen basamentos de la investigación.
4. Revisar la bibliografía existente con criterio de autores nacionales e internacionales sobre modelos y procedimientos de la gestión del conocimiento.

1.1. Caracterización y diagnóstico del caso “Cantón Vinces y Cacao”: cultura, tradición y economía

Al hablar de Cacao, el nombre de Ecuador aparece en el escenario, ya que existe una fuerte correlación entre esas dos palabras. El Cacao, históricamente, ha estado asociado a la vida republicana del país. Los pilares de la economía se levantaron gracias a la producción y comercialización de la “pepa de oro”. El Ecuador fue el mayor exportador mundial de Cacao durante el período 1880 – 1915, no obstante, se perdió esta posición debido al ataque de dos enfermedades conocidas como la Moniliasis y la Escoba de Bruja (Peralta Sergio, 2017).

Desde finales del siglo XVIII, el cacao se convirtió en un producto estratégico en la vida del Ecuador” (Ecuador y Chocolate, 2018). Se conoce que, a mediados del siglo XVI, la explotación del cacao solo se podía realizar bajo Cédula Real concedida por España, y que la misma fue otorgada únicamente a México y Venezuela; pero no a Ecuador; a pesar de eso, el comercio de cacao no se detuvo pues los productores y comerciantes hicieron caso omiso de las advertencias y decidieron continuar la sembrar y comerciar a pesar de la prohibición. El resto de países productores levantaron varias protestas por estos

actos; pero finalmente, el producto ecuatoriano lograría la Cédula Real hacia finales del siglo XVIII (Segovia Baus, 2011).

Desde finales del siglo XVIII, la zona de Los Ríos y en especial la de Vinces tuvieron gran importancia económica para el país al constituirse como la mayor exportadora de cacao del Ecuador. El cacao nacional es uno de los mejores a nivel mundial, ha ganado numerosos premios, su nombre “Arriba” se debe a que, en tiempos remotos los franceses y suizos preguntaban a los locales de donde venía, decían que venía de río arriba, la zona de producción de este cacao era la cuenca del río Guayas, en Vinces y otros cantones de la provincia de Los Ríos, y era transportado a través de este río hasta Guayaquil para ser exportado, zona que se mantiene como una de las más importantes en la producción del cacao (Rutas del Cacao y Chocolate, 2013).

La historia del Cantón Vinces y la del cacao son páginas de cultura y de valores tradicionales ecuatorianos que se han desarrollado y crecido juntas, desde tiempos de su fundación la ciudad ha sido considerada como la cuna del cacao fino y de aroma. Entre los años 1780 y 1930 alcanzó la producción anual máxima de 100.000 hectáreas en promedio de este producto, los “Gran Cacao” -que era como se nombraba a los grandes propietarios- mantenían relaciones comerciales y culturales con Francia, lo que les permitía viajar frecuentemente hacia allá y adquirir las modas, gastronomías, ideales arquitectónicos, costumbres, perfumes, y el idioma (Viteri Sanchez, 2018). En consecuencia, la arquitectura de la zona se vio influenciada y se construyeron edificaciones que persisten hasta hoy. La ciudad es conocida con el apodo de “París Chiquito” (Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), 2017).

Vinces es el Cantón más antiguo de la provincia ecuatoriana de Los Ríos y actualmente su población se calcula en los 65.000 habitantes que se empeñan en su desarrollo económico, social y la agricultura se mantiene en el renglón económico fundamental; en ese sentido, presenta la situación ocupacional siguiente: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca 59,4 %, comercio al por mayor y menor 13 %, transporte y almacenamiento 4,7 %, enseñanza 4,5 %, industria manufacturera 3,6 % y construcción 2,8 % (INEC, 2010).

El escenario seleccionado como muestra para esta investigación es la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro” de Vinces. El nombre de la corporación refiere el color oro, pues ese es el color del fruto maduro que al nacer y crecer es verde. Sus inicios datan de noviembre del año 2000, con la ayuda de la iglesia de Marquínez, quien sirvió de puente para recibir el apoyo de la fundación Maquita Cusunchi (ONG) que funciona como un aliado estratégico.

Las bases eligen a sus representantes que conforman la llamada directiva, en la cual figura: un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario; además de tres comisiones conformadas por cuatro personas cada una: la comisión de bodegas encargada de almacenar los productos, la comisión de producción que se encarga de viabilizar la materia prima hasta convertirse en producto elaborado y la de compra - ventas que se encarga de abastecer de bienes, materiales e insumos y vender los productos terminados (Castillo Zúñiga, 2014).

Son varios los productos que ofertan en el mercado nacional y, en los últimos años hasta en el internacional, elaborados a base de cacao fino de aroma y orgánico seleccionado desde las fincas de los socios de la corporación, hay barras de chocolate dulce al 40 % de cacao y semi-amarga al 60 % de cacao de 100 g cada una y bombones de chocolate. Su elaboración es semi-industrial y cuentan con registro sanitario.

La importancia de la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro” radica en que es una de las primeras organizaciones campesinas del sector; siempre ha liderado las ventas y, en la actualidad, reúne la mayor cantidad de organizaciones agremiadas con un mismo objetivo. Suman trece organizaciones, con un total de 180 socios, que se reúnen periódicamente, una vez por mes; tratan de fortalecer su cadena productiva y generar bienestar para todos sus afiliados (Castillo Zúñiga, 2014).

En Ecuador Zúñiga Santillán, Espinoza Toalombo, Campos Rocafuerte, Tapia Núñez, y Muñoz Bernal (2016) plantean que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tienen un impacto del 40 % promedio en el producto interno bruto y del 60 % en la generación de empleo directo; así mismo, se reconoce que entre los principales factores del fracaso de ellas se encuentran el escaso

conocimiento sobre los programas oficiales de apoyo e información acerca de fuentes de financiamientos públicos disponibles y la falta de competencias.

Coincidente con lo anterior (Messina y Hochsztain, 2015), plantean que el nivel que posea el capital humano del emprendedor, en cuanto a: conocimiento, habilidades y capacidades pueden convertirse en factores que induzcan al fracaso.

Otros estudios realizados en el Ecuador reconocen a su vez, que elementos influyentes resultan: la toma de decisiones no se basa en elementos técnicos, no se lleven registros adecuados de los productos que poseen, existe deficiente planificación, organización y control del proceso laboral (Poveda Morales y Varna Hernández, 2018), la necesidad de implementar mejoras en la gestión operacional que incidan en su eficiencia, su dinamismo y el bajo soporte institucional (Padilla Martínez, Lascano Pérez, y Jiménez Silva, 2018).

Se debe reconocer como factores de éxito del emprendimiento contar con: fuerza de trabajo comprometida, competente, motivado con el negocio y con dominio de herramientas gerenciales (Rodríguez Moreno y Gómez Murillo, 2014). Otra exigencia para el desarrollo del conocimiento en las PYMES del Ecuador es en lo referido al desarrollo sostenible y las exigencias que el estado impone en este sentido (Alaña Castillo, Capa Benítez, y Sotomayor Pereira, 2016).

Con la intención de diagnosticar la situación existente, se realiza un estudio con diversos métodos, tales como: entrevista al presidente de la corporación (anexo 1); cuestionarios de encuestas con preguntas abiertas y cerradas (anexo 2) aplicados a los 180 integrantes de la corporación, acerca de ocho criterios de la gestión del conocimiento; y la observación directa de los procesos implementados por las diferentes comisiones de trabajo. Los resultados obtenidos se resumen en:

De la entrevista. Se reconoce que necesitan contratación externa para asesorías, aplican técnicas de trabajos hereditarias, toman decisiones empíricas o al azar, no cuentan con mecanismos que registren históricos, los líderes de conocimientos ponen trabas para transmitir y formalizar sus experiencias y la distribución del trabajo se la hace por simple criterio de los líderes.

De la encuesta. El 77 % no reconoce la existencia de datos históricos acerca de las transacciones de la corporación, el 87 % manifiesta que no se han implementado actividades que estimulen la gestión del conocimiento producto del talento humano, el 79 % coincide en que no se les da seguimiento al trabajo que realizan, al 95 %, le gustaría contar con nuevas herramientas que les permitan desempeñar mejor su trabajo y el 93 % tiene un nivel de escolaridad bajo. Otros criterios encontrados: individualidad al trabajo, factibilidad de solucionar problemas con el adecuado registro y uso de información histórica, carencia de reconocimientos por méritos dados trabajos realizados, carencia de un plan y de acciones estructuradas para resolver los problemas.

De la observación directa. Se constata que la distribución del trabajo se realiza a criterio de los empresarios, no se realiza registro de actividades desarrolladas y como positivo, se destaca que las instalaciones físicas requieren de pocas modificaciones para gestionar el conocimiento.

En resumen, se reconocen dificultades para conservar las experiencias de la región en el cultivo del producto, acorde a las condiciones y las particularidades de la zona, los líderes de conocimientos ponen trabas para transmitir y formalizar sus experiencias. Por tanto, los productores se desarrollan en un ambiente que carece de actividades que estimulen la gestión del talento humano y el conocimiento, con impacto en la cultura organizacional y los resultados productivos (Castillo Zúñiga, Medina León, Medina Nogueira, Medina Nogueira, y El Assafiri Ojeda, 2019).

1.2 El talento humano como proceso y resultado de la gestión del conocimiento

El término gestión del talento humano en la literatura científica de gestión empresarial y organizacional, se ha abordado como: gestión de recursos humanos, gestión del capital humano, gestión del personal, gestión humana, entre otras denominaciones. Pero lo fundamental, es considerar a la persona o el ser humano como una integridad portadora de la capacidad de trabajo; no como un medio o recurso, sino como un fin (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014). Se reconoce que las empresas deben incorporar una filosofía de gestión que base su creencia en la persona como elemento central del

progreso y asimilar, captar y generalizar el conocimiento que genere. Mientras, la Real Academia Española de la Lengua define el talento como inteligencia, aptitud para determinada ocupación.

En esta época, para gestionar personas de forma efectiva y que esta acción genere los mejores resultados, se debe superar en las empresas el discurso instrumental de hablar del talento sólo en los momentos que las cosas van bien. Las empresas deben incorporar una filosofía de gestión que base su creencia en la personas como elemento central del progreso y asimilar, captar y reproducir el conocimiento que genere (Casado Gonzalez, 2011).

Centrarse en el puesto de trabajo para el diseño de los sistemas de gestión del talento humano, como ha sucedido históricamente, no contribuye al desarrollo de la gestión del conocimiento (Castillo Zúñiga, Medina León, y Medina Nogueira, 2017). Es esencial crear el contexto que le facilite a las personas adquirir la capacidad y la motivación, así como que tengan la oportunidad para involucrarse en actividades donde se gestione el aprendizaje colectivo (Macías Gelabert y Aguilera Martinez, 2012), esto convierte la dirección y planificación estratégica del talento humano en un gran reto y en una importante oportunidad de aprendizaje (Universidad Espiritu Santo (ESAI) Business School, 2016).

Para el desarrollo del talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces se necesita determinar los líderes de talento humano, identificar a los que más saben para que compartan sus saberes; aprovechar las mejores experiencias y transferirlas; determinar el valor de los talentos y darles una posición estratégica; motivar al personal a explorar y explotar sus conocimientos; propiciar la innovación y la creación de valores agregados con el fin de lograr competitividad y sostenibilidad (Mayorga Villamar, Jiménez Valero, Castillo Zúñiga, Castro Muñoz, y Vera Márquez, 2017).

En este sentido, se debe destacar el esfuerzo de la Asociación Nacional de Exportadores del Cacao (ANECACAO, 2017) que propicia eventos y cuenta con una revista especializada que organiza el intercambio informativo, aunque es de señalar que su divulgación no siempre llega a los productores de base (Sabor Arriba, 2017).

Lo planteado, resulta una exigencia para el desarrollo del talento humano en las organizaciones campesinas productoras de Cacao de Vinges. Sin embargo, no se reconoce en la literatura consultada la existencia de estudios que tributen a la gestión del conocimiento (GC) de estas organizaciones.

Para esta investigación se entiende al talento humano como el sistema integral de conocimientos, hábitos, habilidades, valores, compromisos, normas de conducta y de relación con el entorno que poseen y ponen en práctica las personas en el continuo desarrollo profesional y humano.

1.3 Las funciones de la gestión del conocimiento y los indicadores de gestión y sus particularidades para el talento humano

1.3.1 La gestión del conocimiento

El concepto de “gestión del conocimiento” (GC), es una construcción teórica relativamente nueva. Sus orígenes se asocian a la década del 90 del siglo XX en los Estados Unidos (“knowledge management”) (Pérez Montoro, 2016). Desde el comienzo de este siglo, el estudio de la GC ha suscitado un amplio interés, y ha sido tratado desde perspectivas muy diferentes, tales como: sistemas de información, aprendizaje organizacional (David Rodríguez Gómez y Sallán, 2015), dirección estratégica e innovación (Zulueta Cuesta, Medina Leon, y Negrin Sosa, 2015); (Castillo Zúñiga, Medina León, y Bonilla Freire, 2017). Diversos autores han realizado contribuciones acerca de esta ciencia. El cuadro No. 1.1 muestra una representación de ellos asociados a sus ideas más representativas.

Cuadro. No. 1.1: Diferentes criterios de la gestión del conocimiento.

Autor/año	Aspectos significativos
(Atehortúa Hurtado, Valencia de los Rios, y Bustamente Vélez, 2011)	Centra a la gestión del conocimiento como la nueva alternativa para un entorno dinámico y competitivo en las empresas
(Rueda Martínez, 2015)	Identifica al individuo como el único capaz de producir conocimiento dentro de la empresa

	además de generar valor en cada una de sus acciones.
(Macías Gelabert, 2015)	La gestión del conocimiento involucra tres pilares fundamentales, personas y tecnologías de la innovación para facilitar en entorno más propicio para ejecutar procesos
(Baiget y Andreu, 2016)	La gestión del conocimiento influye en los procesos de la organización moderna, crea un capital intelectual invaluable y le permite enfrentarse a los retos del mercado actual.
(López Portillo, 2016)	Realza a la gestión del conocimiento como el factor clave para crear un entorno de innovación permanente desde el análisis de la naturaleza de los datos, procesamiento de la información y convertirlo en conocimiento.
(Avendaño Pérez y Flores Urbáez, 2016)	El objetivo de la gestión del conocimiento es transformar el conocimiento que cada individuo posee en conocimiento organizacional, y a su vez, crear una cultura organizacional colaborativa.
(Cantón Mayo y Ferrero de Lucas, 2016)	El conocimiento no se puede gestionar en términos convencionales, pero lo que sí es posible es trabajar en la dinámica organizacional que permite la interacción y la conversación de saberes individuales para alcanzar innovaciones.
(Allen, 2017)	Considera que la gestión del conocimiento trasciende a las personas, manifiesta que se origina en las mentes pero tiene que ver con todos los recursos que conforman las empresas
(Cegarra Navarro y Martínez Martínez, 2017)	Identifica al conocimiento como un recurso valioso y de difícil réplica en el seno organizativo y que no

	siempre las empresas cuentan con un registro de dónde, cómo y cuándo utilizarlo
(Meriño Córdoba, Chirinos Araque, Camejo Lopez, y Martinez de Mariño, 2018)	Refiere a la economía del conocimiento como el factor clave hacia donde deben apuntar las empresas, es gestionar los recursos que no se pueden adquirir fácilmente en el mercado aquellos intangibles diferenciadores de las empresas.

Fuente: elaboración propia.

La importancia de la gestión del conocimiento ha sido destacada por varios autores, referidos en (D. Medina Nogueira, 2016), quienes consideran que “actualmente la economía mundial se basa en la llamada “sociedad del conocimiento”, en donde se toma conciencia de la relevancia del manejo eficiente de la información y el capital intelectual como el recurso clave en las organizaciones para la creación de valor (Ponjuán Dante, 2006).

La ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en esta era, denominada digital o de la información, radica en la renovación continua de las competencias de las personas (Castillo Zúñiga, Medina León, y Bonilla Freire, 2017). Esta era se caracteriza, principalmente, por seis fenómenos que se manifiestan en las denominadas economías de mercado: velocidad a la que se producen los cambios, facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, innovación, globalización de la economía, nuevos mercados y nuevos competidores, donde los viejos esquemas de producción no siempre funcionan. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (D. Medina Nogueira, Nogueira Rivera, Medina León, y Suárez Hernandez, 2016).

A nivel de Ecuador, Iturralde Solorzano (2015) plantea que “se han desarrollado trabajos referentes al tema de la gestión del conocimiento, sin embargo, son pocos los orientados a buscar la aplicación práctica o la relación existente entre este importante aspecto y el desarrollo empresarial reflejado en el país”.

A propósito de las posibilidades de enfrentar los retos de la gestión del conocimiento, “en Ecuador es necesario incentivar en las organizaciones la

cultura del compartir, priorizar la exploración y explotación de conocimientos que aseguren beneficios a corto y largo plazo, debido a que representa el activo intangible más valioso” (Soliz Aguayo, Mena López, y Nuñez Lara, 2017); en un análisis, desarrollado por las citadas autoras plantean la realidad del Ecuador, donde en las empresas pequeñas a pesar de mantener una relación fuerte con el talento humano, aún no existe cultura de gestión del conocimiento (Aguayo, López, y Núñez, 2017), pues no disponen de políticas de profesionalización, investigación y crecimiento personal, situación que se tiene en cuenta con mayor atención en las empresas grandes como: Arca Ecuador, Nestlé, Holcim Ecuador y Pronaca, que han implementado la gestión del conocimiento como pilar esencial para su desarrollo organizacional.

Del análisis de los conceptos estudiados, considerados los trabajos precedentes y dadas las particularidades del objeto de estudio, para esta investigación, se establece a la gestión del conocimiento como el proceso social complejo de **estimulación**, adquisición, creación, **almacenamiento**, aplicación y medición del conocimiento con el que se generan nuevos valores, se amplía la competitividad y la cultura organizacional **del saber, del saber hacer y del ser**.

1.3.2 Procesos de la gestión del conocimiento

La definición de los procesos de gestión del conocimiento está rodeada de vaguedad y relatividad (Angulo Rincón, 2017). Diversos autores han fundamentado algunos de acuerdo a sus objetivos (Patel y Hlupic, 2002); (Hlupic, 2017). Con una orientación de crear conocimiento tácito a explícito Nonaka y Takeuchi (1995) propone el proceso de crear, compartir y aplicar para gestionar efectivamente el conocimiento; Armistead (1999) lo define como crear, transferir e insertar; Chen y Chen (2005) crear, convertir, circular y aplicar; Lee, Lee, y Kang (2005) crear, acumular, diseminar, utilizar e internalizar; Oliveira y Goldoni (2006) crear, almacenar, diseminar y utilizar; (Demarest, 1997) apud Demarest (2015) construir, personificar, diseminar, usar y gestionar. Con la orientación inversa de convertir el explícito a tácito Nonaka y Takeuchi, (1999) apud (D. Medina Nogueira, 2016) proponen el proceso de adquirir, almacenar, diseminar, aplicar; Probst, Raub, y Romhardt (2000) identificar, adquirir, desarrollar, distribuir, utilizar, retener; Lugo González, Yera González, y Cespón Castro

(2012) captar - generar, almacenar, distribuir y utilizar; D. Medina Nogueira (2016) adquirir, organizar, divulgar, usar, medir.

Bikard y Marx (2018); Howlett (2019) enfatizan lo que denominan la capacidad de absorción para reconocer el valor del conocimiento nuevo y externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales para actividades de innovación organizacionales. Kogut y Zander (1992) lo definen como una capacidad organizacional necesaria el combinar aprendizaje interno y externo.

De acuerdo con la literatura revisada, cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento deben gestionarse de manera integrada para producir una realimentación y eliminar su estado de pureza ya sea de tácito a explícito o viceversa. En función a los objetivos que persigue esta investigación y en relación al campo de aplicación práctico, se coincide con el proceso de Nonaka y Takeuchi, (1999) apud (D. Medina Nogueira, 2016), debido a que las organizaciones campesinas de Vices tienen conocimiento tácito que deben convertirlo en explícito y realimentarlo, aunque por sus características, tales como: personal como nivel de escolaridad bajo, formas de trabajo empíricas y desconocen el valor que tienen, desde la práctica se considera la incorporación de los elementos estimular y almacenar. Para la investigación se lo define de la siguiente manera: estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir (figura 1.2).

Estimular. Parte de la acción - reacción y busca que los involucrados se sientan parte y colaboren con las actividades y estrategias.

Adquirir. Búsqueda de fuentes internas y externas para su procesamiento.

Almacenar. Clasificación de la información de acuerdo al tipo que pertenezca y registrarla como propiedad intelectual.

Aplicar. Compartirla y convertirla en herramienta de uso para los grupos de interés.

Medir. Revisar la importancia y utilidad para realimentar y propiciar mejora continua.

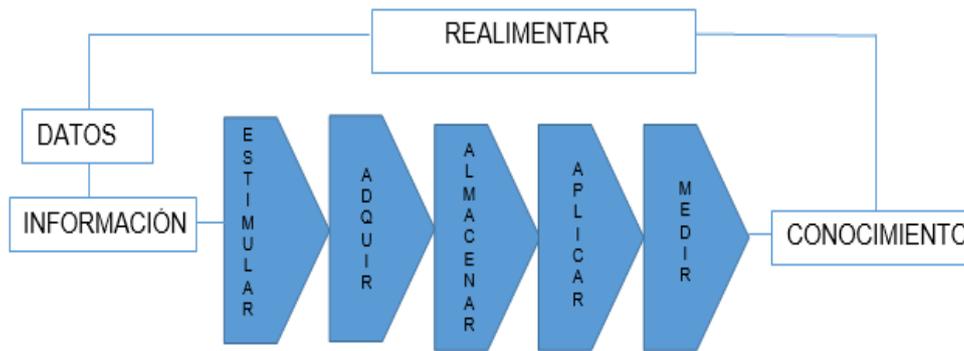


Figura.1.2: Procesos de la gestión del conocimiento. Fuente: elaboración propia

Resulta novedosa la incorporación de los elementos estimular y almacenar para la propuesta de cadena de valor debido a que el contexto y características de las organizaciones campesinas requieren que, para iniciar las actividades del conocimiento, se estimule a sus miembros para que sean parte de las actividades, conozcan la importancia y de esta manera faciliten la generación de datos e información; de igual manera, se hace énfasis en almacenar el conocimiento como valor incorporado a la cultura organizacional que no es propia de estos grupos de trabajo.

1.3.3 Formas y consideraciones acerca del almacenamiento de la información

El almacenamiento y conservación de la información está asociada a la vida misma del hombre. Durante siglos, las bibliotecas o centros de información resultaron la vía más difundida, potente y factible. Sin embargo, con el desarrollo de la informática las posibilidades de almacenar, organizar, divulgar y usar la información y el conocimiento muestran un desarrollo y posibilidades sustancial.

En la producción del conocimiento los contenidos codificados deben ser adecuadamente almacenados, para que cuando sean requeridos por los usuarios sean de fácil acceso, se debe proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento tanto al nivel individual como organizacional (McLure y Faraj, 2005).

En la actualidad resultan diversas las herramientas para el almacenamiento para el almacenamiento de la información. Sin descartar, las tradicionales para

conservar los documentos en formato de papel, o las posibilidades que brinda la ofimática para organizar información digitalizada, se registran otras formas más avanzadas como resultan: los repositorios de conocimiento o bases de datos de contenido, los datawarehouse, las páginas amarillas y los portales, entre otros.

Repositorio de conocimiento, bases de datos de contenido.

Los repositorios del conocimiento organizan la información a través de bases de conocimiento estructuradas y distribuidas, de tal manera que se puedan poner al servicio para el intercambio y recopilación de datos valiosos para el grupo de interés. La indexación y el acceso a la información juegan un papel decisivo en el diseño de un repositorio, así también como la información que se desee albergar (Ayala Perdomo, 2015).

Según Anand, Manz, y Glick (1998), la memoria de cualquier colectivo se construye a partir de dos tipos de información: las memorias individuales y los índices acerca de la existencia, lugar y forma de recuperación de la información de otros individuos, cada individuo codifica tanto conocimiento interno (lo que sabe), como externo (lo que sabe que otros saben), la existencia de estos directorios distribuidos de expertos evita tener que reinventar la rueda y desarrolla los mismos contenidos, además de aprovechar las habilidades ya desarrolladas por miembros de la organización

Datawarehouse

Constituye un modelo de operación corporativo que permite gestionar un proyecto de cultura organizacional a través de datos integrados orientados a una materia, para almacenar información organizada de acuerdo con los temas de interés para la organización (Kimball y Ross, 2013). El Datawarehouse combina tecnología y proceso para apoyar a la toma de decisiones, soportada en información histórica de una organización reunidas en bases de datos centrales (Harjinder, 1996).

Páginas amarillas

Es una aplicación compuesta por una base de datos a modo de directorio que permite crear perfiles de los empleados y almacenar información de acuerdo a sus áreas de interés y experiencias, a través de su uso se puede detectar

quienes son los expertos en el manejo de diversos temas, potenciar su preparación y masificar el conocimiento (Angulo Marcial, 2007).

Portales

Según Stein, Smith, Henningsen, y Silver (2000) los portales se presentan como facilitadores de la comunicación y el intercambio de información entre los integrantes de una organización, son medios que proporcionan un único punto de entrada a un conjunto de fuentes de conocimiento e información tanto de la propia empresa como ajenas a ésta, normalmente a través de Internet o de la Intranet de la empresa. Hay de dos tipos, portal vertical y horizontal; el portal horizontal es aquel en el que hay datos de un mismo nivel, pero de muchos temas, el portal vertical es el portal que llaman de especialización en el que hay datos de un mismo tema a varios niveles de profundidad.

Mediante un portal, las empresas pueden atender a sus clientes, relacionarse con sus asociados empresariales y sus proveedores, y ofrecer a los empleados acceso a herramientas on-line y al contenido y conocimiento adecuado para la adopción de decisiones (Fernández Morales, 2015).

Ciertamente, las formas expuestas, entre otras de almacenamiento de la información poseen virtudes notables en nuestros tiempos, no obstante, en las condiciones del objeto de estudio se recomienda su incorporación de forma gradual y un comienzo dado en recopilar información y experiencias perdidas, establecer registros que permitan conservar la memoria de lo que se ejecuta y, posteriormente, el tránsito al uso de repositorios y portales, sin descartar el uso de otras formas de difundir la información muy actuales como resultan los grupos de chat.

1.3.4 Indicadores de gestión y sus particularidades para el talento humano

Un indicador es una señal, significado o ítem, que no siempre se revela mediante una sola dimensión, sino mediante varias, implica una técnica o procedimiento e incluso algún modelo para que en ese entramado pueda revelarse o evidenciarse el indicador, y en cuyo contexto estratégico específico deberá considerarse (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014).

La gestión del conocimiento, apoya a la generación de ventajas competitivas basadas en los procesos de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización (Pavez Salazar, 2000), según; Borrás Atiénzar y Ruso Armada (2015) el incremento del valor intangible se convierte en el objetivo fundamental de la organización y, por tanto, en un indicador esencial para su gestión eficaz y eficiente.

Según (Messina y Hochsztain, 2015), plantean que el nivel que posea el talento humano¹ del emprendedor, en cuanto a: conocimiento, habilidades y capacidades pueden convertirse en factores condicionantes del éxito o fracaso de los pequeños negocios.

Con la convicción de que “lo que no se mide no se gestiona” (Kaplan y Norton, 2004) en el ámbito empresarial, se realizan consideraciones sobre la medición de indicadores tangibles e intangibles, y en particular sobre estos últimos, que han sido los menos tratados por su reconocida percepción de irrupción reciente en el desempeño o rendimiento laboral y la evaluación empresarial (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014).

El uso de indicadores sintéticos o integrales, para evaluar la eficiencia de los sistemas, ha cobrado una amplia difusión en los últimos tiempos (Medina León et al., 2014) donde se relacionan más de 35 investigaciones doctorales en las que se manifiesta el uso de esta herramienta². Se destaca que este desarrollo se debe a las razones siguientes:

- el resultado es un único valor que permite una fácil comparación con períodos precedentes u otras empresas; así como el estudio de tendencias,
- los elementos contemplados en su creación son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información académicos y empresarios
- reconocidos en la actividad que se estudia,

¹ El autor utiliza capital humano

² disponibles en www.catedragc.mes.edu.cu

- no requiere que los empresarios tengan un conocimiento profundo sobre el tema que aborda el indicador para su utilización en la toma de decisiones,
- permiten ser automatizados fácilmente,
- resulta factible crear una relación causa – efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación; y
- son herramientas que permiten un diagnóstico permanente del sistema, así como vincularse a otros procedimientos de mejora empresarial.

De igual manera, plantea que, entre las limitaciones más comunes a estos índices integrales, se pueden citar:

- escasa utilización de software asociados a los índices integrales, a pesar de las facilidades que estos brindan para su automatización, y aún menor, el vínculo de los softwares creados a los sistemas informatizados existentes en las empresas,
- no se fijan criterios de evaluación para los elementos que forman parte de los indicadores, lo que implica evaluaciones no homogéneas en su aplicación,
- evalúan el sistema, se limitan a diagnosticar los principales elementos provocadores de las desviaciones y no a incidir sobre sus inductores de actuación; y limitado uso del carácter proactivo.

Zarzosa Espina (1996) y Pena Trapero (1997) plantean las propiedades exigibles para la creación de índice sintético, a saber: (1) Existencia y determinación, (2) Monotonía, (3) Unicidad, (4) Invariancia, (5) Homogeneidad, (6) Transitividad y (7) Exhaustividad. En un estudio de estas ideas (Actis di Pasquale, 2015) para el desarrollo de índices en el campo de las ciencias sociales reconoce que las condiciones 1, 2, 5 y 6 son sencillas de entender, y por lo general, la cumplen todos los métodos.

Plantea, además, sustituir la unicidad por la pluralidad, en el sentido de que una determinada situación social se puede obtener diferentes resultados en dependencia de las apreciaciones que posean los individuos. Una vía de mitigar esta problemática es la de establecer en trabajo grupal las escalas de evaluación

de cada indicador, lo que evita la subjetividad y permite la automatización de la propuesta.

Para la invarianza, establece que, si bien se presenta como una propiedad de los índices sintéticos, considera que debe verificarse en el proceso de estandarización y, por último, sugiere utilizar en el lugar de la exhaustividad la información operativo - conceptual del índice que para verificarla no se necesita un método matemático-estadístico, sino el pleno conocimiento por parte del investigador del concepto teórico y de los indicadores disponibles, de tal forma, que se obtenga una medida válida y no se duplique la información operativo-conceptual que se encuentra en las otras dimensiones. Esto, sin dudas, es un elemento importante a considerar.

Para la determinación de indicadores Medina León et al. (2014) concluyen la existencia de cuatro pasos comúnmente utilizados por los investigadores; primero, recopilación de los síntomas mediante técnicas como la entrevista, la observación, la encuesta, la revisión de documentos y los métodos, Delphi, Multiatributo y Multicriterio; segundo, reducción del listado que consiste en convertir la información inicial recopilada en un número racional y manejable para la gestión para lo que las formas usadas con este propósito se encuentran, el Brainstorming, el Método Kendall y el Torgerson; tercero, determinación de coeficientes de prioridades (pesos), para los que se plantean diferentes métodos, entre ellos, el Kendall, el Triángulo de Füller, el de las Jerarquías Analíticas (AHP), la programación Multiobjetivo; por último y cuarto, la determinación de índices Integrales que se realiza sobre la base del cálculo aritmético, usualmente una función aditiva para lo se requiere desarrollar una expresión del tipo en la que se realiza, una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad.

Con criterio en lo revisado, se precisa la interrelación ente gestión del conocimiento y del talento humano, se debe trabajar con estas dos variables de manera conjunta. Los dos componentes están relacionados entre sí: a nivel de la gestión del conocimiento, se logra un nivel óptimo para la recopilación de datos e información para ser procesadas y convertirse en un activo intangible invaluable para la organización. Por su parte, el desarrollo del talento humano

demanda de características de la gestión del conocimiento y que las organizaciones deben de establecerlo como parte de su cultura. A partir de aquello la importancia de medir estas variables a través de sus procesos, indicadores y pesos.

1.4 Fundamentos legales que constituyen basamentos de la investigación

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008 es la carta magna vigente en la cual se rige el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del país, de su cultura, gobierno, educación, desarrollo social (Asamblea Nacional Constituyente, 2008), en diversos artículos plantea la protección al trabajo, seguridad social, saberes ancestrales y fortalecimiento al desarrollo de las organizaciones con prioridad a las de los sectores campesinos y vulnerables.

Por otra parte, en el país se definieron los objetivos estratégicos de los diferentes sectores en el de nominado “Plan Nacional del buen vivir 2017 – 2021”, con la consigna; “Planificamos para toda una vida”, en el cual se definió como esencial: mayor equidad y justicia social, fortalecer el talento humano mediante el rescate de la visión integral e integradora del desarrollo, en relación con la ampliación de las capacidades productivas y el talento humano (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), lo que permite observar la contextualización y vigencia del presente estudio que procura cambios que tienen que ver con el fortalecimiento del sistema productivo a partir de la innovación y la eficiencia, lo que se relaciona directamente con la gestión del conocimiento y el talento humano. El cuadro No. 1.2 muestra un conjunto de leyes y objetivos que demuestran lo anterior.

Cuadro. No.1.2: Análisis resumido del marco legal o regulativo.

Documento regulatorio	Articulo No.	Plantea en esencia.
Constitución de la República del Ecuador	No. 15	Cuidado y respeto ambiental
	No. 33	El trabajo es un derecho y un deber social y como fuente de realización personal

<p>(Asamblea Nacional Constituyente, 2008)</p>	<p>No.81</p> <p>No. 306</p> <p>No.309</p> <p>No. 385</p>	<p>Preservación y recuperación de la agro biodiversidad y de los saberes ancestrales</p> <p>Promover exportaciones ambientalmente responsables y de pequeños y medianos productores y del sector artesanal.</p> <p>Formas de producción, comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.</p> <p>Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.</p> <p>Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.</p> <p>Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción</p>
<p>Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)</p>	<p>Consigna inicial y página 18 sobre construcción del Plan</p> <p>Eje No. 2</p>	<p>Planificar para “toda una vida</p> <p>Planificación y la ampliación de las capacidades productivas y el talento humano</p> <p>Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.</p> <p>Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.</p> <p>Desarrollar las capacidades productivas y del</p>

		Entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral. Impulso a la productividad, la diversificación productiva y la bioeconomía.
	Eje No. 2	La sostenibilidad de la vida depende de la regeneración de los ciclos vitales de manera indefinida. Esto requiere el compromiso de todos y todas. Fortalecimiento de cadenas productivas para potenciar la producción con alta intensidad tecnológica y valor agregado incorporado. Economía social del conocimiento y la generación de ecosistemas de innovación y emprendimiento.

Fuente: elaboración propia.

Sobre estos planteamientos, se evidencia que la Constitución ecuatoriana, protege la agro-diversidad, los saberes ancestrales y las exportaciones responsables, todo lo que está en la esencia misma de la producción del cacao y el mejoramiento de sus derivados. Así también, esta investigación está en consonancia con las aspiraciones del Plan del Buen Vivir para el presente decenio, debido a que se procuran cambios que tienen que ver con el fortalecimiento del sistema productivo a partir de la innovación y la eficiencia, lo que se relaciona directamente con la gestión del conocimiento y el talento humano.

1.5 Modelos de gestión del conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento surgen como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica y esquemática los componentes que lo definen; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras; orientar estrategias; así como para aportar datos importantes (Sánchez Díaz, 2005). Revisiones

bibliográficas como las de (Patil y Kant, 2014) señalan que la tendencia de los estudios desarrollados acerca de la gestión del conocimiento son, en lo fundamental, de tipo teórico con énfasis en el análisis y la modelación. El tema también genera interés en el ámbito de desarrollo de las pequeñas y grandes organizaciones (Zambrano Farias y Molina Villascis, 2016).

En este sentido, del análisis de estudios precedentes como son los realizados por (Zulueta Cuesta et al., 2015) para la absorción del conocimiento en universidades, (Borras Atiénzar y Ruso Armada, 2015) de 60 modelos de capital intelectual, (Y. E. Medina Nogueira et al., 2017) de 43 metodologías para la Auditoría del Conocimiento; así como, (D. Medina Nogueira, Medina León, y Nogueira Rivera, 2017) de 67 modelos de GC; se aprecia que las variables con mayor frecuencia de aparición son: los procesos a través de los que se desarrolla la GC (78 %) y los factores clave (73 %), por ser precisamente los componentes básicos indispensables para la GC (personas, procesos y tecnología). Luego resaltan la necesidad de contar con una información accesible, pertinente y confiable (49 %) y la formación (48 %) para la gestión efectiva de la GC.

Como antecedente significativo se destaca el estudio realizado por (D. Medina Nogueira et al., 2017) de 56 definiciones de GC le permite plantear que es el proceso que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional e innovación, con el que se genera nuevo valor y se eleva el nivel de competitividad en aras de alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia. Es la gestión de los activos intangibles en función de las personas, los procesos (adquirir, organizar, divulgar, usar, medir) y la tecnología.

Estos precedentes resultan baluartes científicos importantes a considerar en la problemática abordada en esta investigación; pero imposibles de extrapolar sin adecuaciones y estudios pertinentes a la problemática particular del cultivo del Cacao en Vines.

Por tanto, resulta una necesidad proponer un modelo conceptual de GC para potenciar el talento humano en organizaciones productoras de cacao de Vines, para su posterior operacionalización en procedimientos específicos que contribuyan a conservar las tradiciones (buenas prácticas en las condiciones

histórico - concretas del territorio), y a la vez de incorporar experiencias, herramientas y conocimientos que tributen al incremento de la productividad y la efectividad del proceso.

Se presenta un estudio basado en las condiciones y exigencias ecuatorianas, en particular para el sector del cacao, con fundamento en el análisis de 71 modelos de gestión del conocimiento son el resultado de: 11 contemplados en el estudio realizado por (Macías Gelabert, 2015), 48 obtenidos de la investigación de (D. Medina Nogueira, 2016),³ y otros 12 incorporados como parte de la revisión realizada en la presente investigación. Se exponen las principales características de los modelos estudiado en el anexo 3a.

Las variables seleccionadas son resultado de: proceso de análisis y síntesis de los modelos precedentes, las exigencias del marco legal y las particularidades del sector estudiado obtenidas del diagnóstico⁴ realizado. Las cuales resultaron: (V1) cadena de valor, (V2) mejora continua, (V3) habilidades y destrezas, (V4) existencia de un centro de información, (V5) competencias, (V6) innovación, (V7) cultura organizacional, (V8) existencia de repositorios, (V9) rendimiento empresarial, (V10) responsabilidad social, (V11) pertinencia institucional y (V12) motivación.

El anexo 3b recoge las variables seleccionadas para el estudio y su comportamiento en los diversos modelos. Se considera uno (1) la existencia o presencia en el modelo y cero (0) la no existencia.

Con los resultados aplicados se procede con el software VOSviewer a representar los resultados del estudio bibliométrico. La figura 1.2 muestra la relación existente entre los modelos estudiados (71) y la presencia en ellos de las variables seleccionadas (12), por tanto 83 elementos. Las figuras 1.3 y 1.4 plantean respectivamente, idénticos resultados bajo las condiciones de mostrar solo aquellas relaciones en las que existan, al menos, tres vínculos entre sus

³Ambos trabajos doctorales disponible para su consulta en <http://www.catedragc.mes.edu.cu>

⁴Manifiesto en la introducción de este trabajo.

elementos (lo integran 33 elementos) y con una relación mínima de cinco. Donde se aprecian los 17 elementos más representativos del estudio.

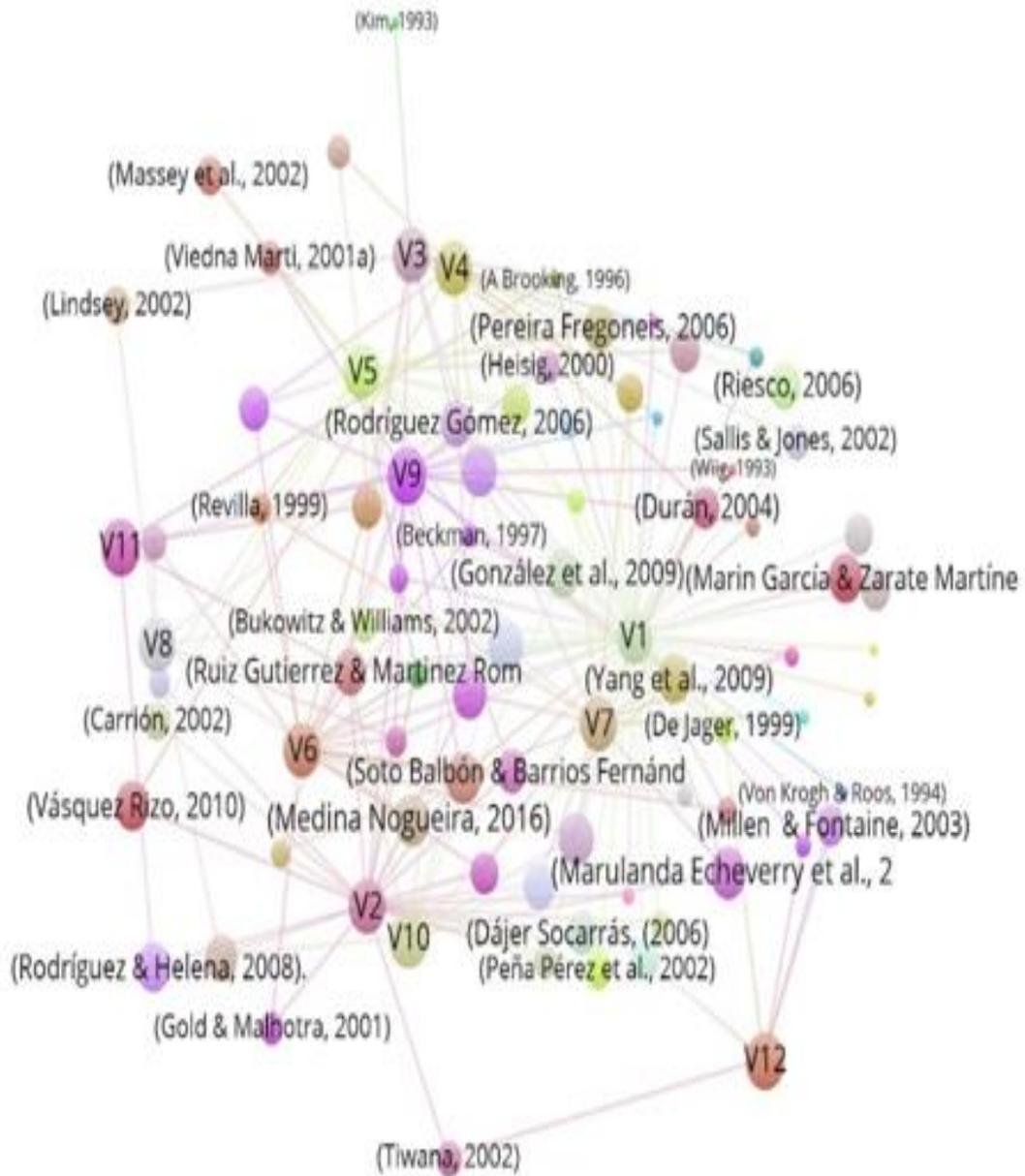


Figura. 1.3: Mapa de conocimiento del estudio bibliométrico en base a la co-ocurrencia de palabras claves (variables) y modelos de GC

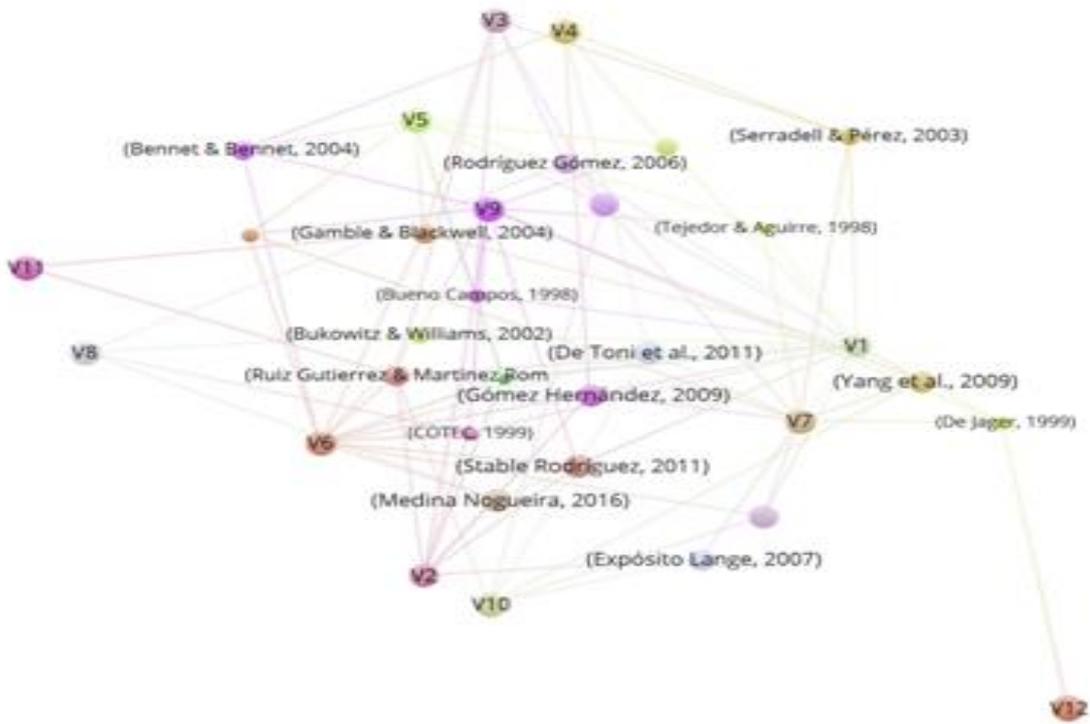


Figura. 1.4: Estudio bibliométrico entre los modelos de GC y las palabras claves seleccionadas con un mínimo de tres relaciones

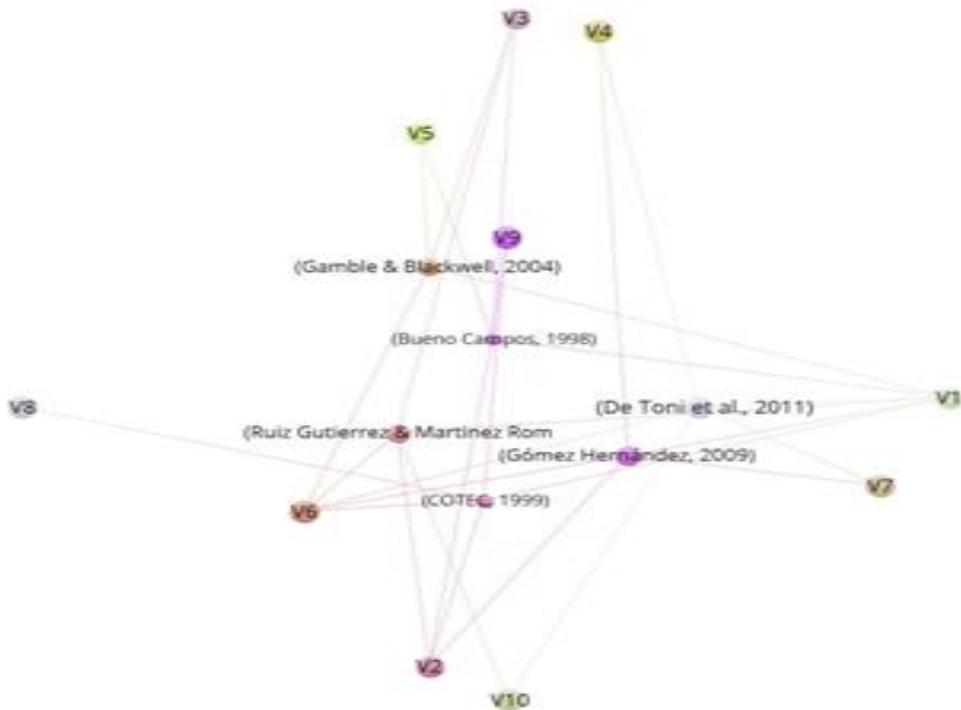


Figura. 1.5: Estudio bibliométrico entre los modelos de GC y las palabras claves seleccionadas con un mínimo de cinco relaciones.

Otro resultado significativo resulta analizar para cada variable seleccionada las cantidades de ocurrencias, co-ocurrencias y el *cluster* al que pertenece, lo que se muestra en la tabla 1.1.

Keyword	Occurrences	Co-occurrence links	Cluster
cadena de valor	55	106	2
centro de información	12	27	1
mejora continua	24	49	2
Competencias	20	42	4
Cultura	15	40	1
habilidades y destrezas	11	27	3
Innovación	18	52	5
Motivación	5	6	2
pertenencia institucional	5	15	3
rendimiento empresarial	21	54	4
Repositorios	5	11	5
responsabilidad social	7	19	1

Tabla. 1.1: Análisis cluster realizado para las variables seleccionadas y nivel de ocurrencia y co-ocurrencia encontrado.

Del análisis realizado se obtiene que todas las variables se encuentran presentes en alguno de los modelos estudiados. Con mayor frecuencia (por encima del 50 %) solo aparece una variable, “cadena de valor” con un 77.46 % (55 ocurrencias), la que presenta mayor correlación con las variables de mejora continua y motivación (cluster 2) y le siguen mejora continua, rendimiento empresarial, competencias y cultura todas asociadas a los cluster 1, 2 y 5.

Las menos encontradas resultan los repositorios (García Pulido, Castillo Zúñiga, Medina León, Medina Nogueira, y Mayorga Villama, 2017) y la responsabilidad social que resultan lógica su baja presencia en los modelos por ser variables de

relativa actualidad; y las variables motivación y pertenencia, incorporadas a esta investigación como condiciones particulares del objeto de estudio.

En cuanto a los modelos resultan los más significativos, según las variables analizadas, los de: (Gamble y Blackwell, 2004); (Bueno Campos, 1998); (De Toni, Nonino, y Pivetta, 2011); (Ruiz Gutierrez y Martinez Romero, 2007); (Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1999) y, en un segundo momento, las propuestas de (Tejedor y Aguirre, 1998); (Muñoz Seca y Riverola, 2004); (Expósito Lange, 2007); (Revilla, 1999); (D Rodríguez Gómez, 2006); (Yang, Zheng, y Viere, 2009); (Stable Rodríguez, 2011) y (D. Medina Nogueira et al., 2016).

1.6 Conclusiones parciales

1. Se demuestra el valor del sector del cacao al ser un producto histórico, estratégico y trascendental para la economía del Ecuador y, en particular, para Vinces. El diagnóstico realizado evidencia la necesidad de desarrollar prácticas de gestión del conocimiento que permitan potenciar al talento humano en las organizaciones campesinas de Vinces al reconocer la carencia de datos históricos (77 %), necesidad de realizar acciones que gestionen el conocimiento (87 %), niveles bajo de seguimiento al trabajo que realizan (79 %), bajos niveles de escolaridad y de conocimiento para el trabajo que realizan, entre otros aspectos.
2. A través de la literatura revisada se evidencia una amplia base conceptual sobre la gestión del conocimiento y sus procesos. Del análisis de los conceptos estudiados, considerados los trabajos precedentes y dadas las particularidades del objeto de estudio, se entiende la gestión del conocimiento como el proceso social complejo de estimulación, adquisición, creación, almacenamiento, aplicación y medición del conocimiento con el que se generan nuevos valores, se amplía la competitividad y se potencializa el talento humano. Se destaca y resulta esencial en esta investigación la incidencia en la cultura organizacional del saber, del saber hacer y del ser.
3. Mediante el análisis realizado a través del software estadístico SPSS versión 22.0 se obtiene que todas las variables (12) se encuentran

presentes en alguno de los modelos estudiados (71). Con mayor frecuencia (por encima del 50 %) solo aparece una variable “cadena de valor” con un 77.46 % (55 ocurrencias), la que presenta mayor correlación con las variables de mejora continua y motivación. Las menos encontradas son: repositorios y la responsabilidad social que resulta lógica su baja presencia en los modelos por ser variables de relativa actualidad; y las variables motivación y pertenencia, incorporadas como condiciones particulares del objeto de estudio.

4. El marco regulatorio legal ecuatoriano a través de la Constitución vigente y el Plan Nacional del Buen vivir 2017-2021 presentan condiciones favorables para la gestión del conocimiento en el campo de estudio, ya que, en sus numerales, ejes y objetivos hacen referencia a la prioridad de atender a los sectores sociales campesinos del contexto agrícola para potenciar su desarrollo, rescate de saberes ancestrales y buenas prácticas de trabajo.

Capítulo II. Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces

2.0 Introducción

Sobre la base de las conclusiones del capítulo anterior y de los aspectos principales analizados en el marco teórico-referencial de la investigación, el presente capítulo tiene como objetivos:

1. Concebir el modelo conceptual que permita la gestión del conocimiento para potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces.
2. Elaborar el procedimiento general para la implementación, acompañado del instrumental metodológico necesario en cada una de las etapas y pasos durante la implementación.
3. Construir un índice integral que permita evaluar la gestión del conocimiento y su incidencia en el desarrollo del talento humano en las particularidades de las organizaciones campesinas de Vinces.
4. Demostrar la consistencia lógica y funcionalidad del procedimiento general, mediante el Índice Iadov y el grado de recomendación por el Net Promoter Score (NPS) o índice de promoción neta.

2.1 Concepción teórica del modelo y su procedimiento

El diseño del modelo se fundamenta en: enfoques, objetivo, características y premisas que se describen a continuación:

Enfoques:

- Estratégicos; parte de los lineamientos organizacionales estratégicos.
- De gestión por proceso; materializado en alinear los procesos de la gestión del conocimiento como elementos transformadores y que fortalezcan la cadena de valor.
- De mejora continua; analiza en consecuencia el conjunto de acciones a tomar en relación a los indicadores propuestos y los necesarios ajustes.
- De los recursos; como apoyo a la realización efectiva de los procesos.

Posee como **objetivo** realizar el proceso de gestión del conocimiento que permita potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones campesinas de Vinces.

Características:

Participación: es de vital importancia el involucramiento de todos quienes conforman las organizaciones, desde sus directivos para dar lineamiento y los trabajadores que son los principales propiciadores del conocimiento.

Consistencia lógica: coherencia del modelo y procedimiento, con la lógica de ejecución de los procesos de trabajo, en la aplicación parcial o total, para la solución de los problemas ilustrados en esta investigación.

Redes de cooperación: importantes para gestionar cada una de las partes del proceso y facilitar la gestión desde el estímulo hasta su uso.

Pertinencia: aunque el modelo está diseñado para el campo de aplicación y objeto de estudio específico, tiene características que permiten ser aplicado en organizaciones similares.

Transparencia y parsimonia: la estructura y los métodos propuestos permiten que sea interiorizado de manera relativamente simple y puesto en práctica por personas relacionadas con su utilización.

Aprendizaje continuo: permite monitorear los resultados a través de los indicadores y despierta la iniciativa de incorporar posibles herramientas ya sean tecnológicas o de cualquier otra índole.

Premisas y su operacionalización:

- Iniciativa en la aplicación de la gestión del conocimiento.
- Pertenencia de los involucrados.
- Alineación de los recursos.

Las formas de comprobación de cada premisa, se muestran en el cuadro No. 2.1.

Cuadro. No. 2.1: Premisas del modelo y formas de comprobación.

Premisa	Forma de comprobación
P1. Iniciativa en la aplicación de la gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones campesinas de Vinces, objeto de estudio, deben contar con una aproximación inicial de herramientas de gestión del conocimiento para potenciar su talento humano.
P2. Pertenencia de los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar el nivel de compromiso de los dirigentes y miembros de las organizaciones. Comprobar la disposición al cambio e interés en la herramientas metodológicas propuestas
P3. Alineación de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar la disposición de la organización y su capacidad de recursos financieros, materiales y humanos a necesitar en la aplicación del modelo.

Fuente: elaboración propia.

2.2 Concepción metodológica

El modelo denominado “Árbol del Conocimiento” para las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces, como se muestra en la figura (2.2) representa que el cultivo, en las condiciones de la región, se ve caracterizado por un conjunto de factores, a saber: necesidad de conservar experiencias ancestrales, potenciar la existencia de líderes de conocimiento y la existencia de diversos grupos de interés con capacidad para aportar iniciativas y perfeccionar el sistema de gestión (Castillo Zúñiga, Medina León, Medina Nogueira, Arellano Valencia, y Mora Romero, 2019).

Esta situación está influenciada por factores característicos de estas organizaciones, tales como: marco regulatorio legal, existencia de reglamentos y estatutos para su conformación; además de otros, como resultan: políticos, sociales y las normales exigencias del mercado (Castillo Zúñiga, 2015).

Se propone realizar un proceso de gestión del conocimiento que permita potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones campesinas de Vinges, identificada como: la cultura del saber, saber hacer y del ser, que logre una transformación mediante la implementación de un centro de información basado en los procesos de la gestión del conocimiento, definidos como: estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir. La creación de un centro de información facilita la gestión de los especialistas y la cadena de valor de los procesos de la gestión del conocimiento en las condiciones particulares de este sector. El proceso de estimular es incorporado dadas las particularidades de los trabajadores, caracterizados por la formación empírica, el bajo nivel de escolaridad, la cultura de trabajo individual.

El modelo se construye en representación a un árbol de cacao en la que las raíces que lo nutren resultan los conocimientos y saberes ancestrales propios de la región y que le dieron un lugar de referencia a este producto, unido las exigencias de los grupos de interés y otros elementos representados como fuentes internas y externas. La "información" resulta la base y esencia de la propuesta que fluye hacia un centro de información, que es transformada por los procesos de la GC y como consecuencia se incrementa su valor. El centro de información es la base de la asesoría a los técnicos y directivos de la organización con lo que se espera una superación y motivación de los directivos, toma de decisiones con mayor rigor científico, afianzar el liderazgo y la pertenencia e incidir en una cultura organizacional superior.

Los colores forman parte significativa del modelo y están asociados a la realidad del árbol, el verde en la tierra de la raíz, hace referencia a los elementos de entrada a ser gestionados, el café del tallo; a la parte central, que representa al centro de información y a las funciones que desempeña, el verde de las hojas, a los factores resultantes que se potencializan del ser humano y el dorado al fruto que se obtiene que es la cultura organizacional del saber, del saber hacer y del ser.

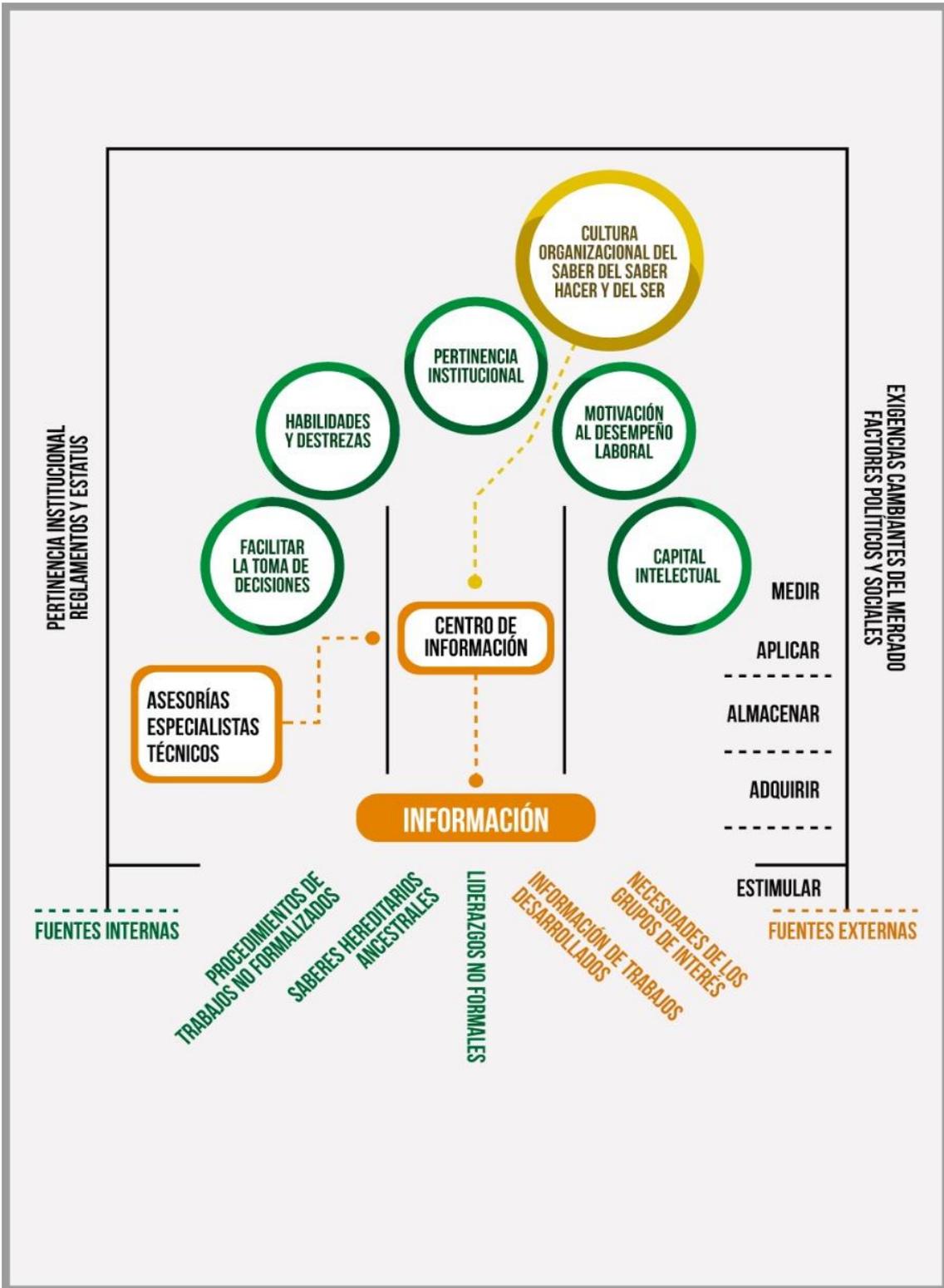


Figura. 2.1: Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces. Fuente: elaboración propia.

2.3 Procedimiento para implementar el modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces

Con criterio en la literatura revisada en el estudio bibliográfico y el contexto práctico de la investigación, se propone un procedimiento general y sus instrumentos metodológicos de apoyo para potenciar la gestión del conocimiento de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces (Castillo Zúñiga, Medina León, y Varona Franco, 2019).

Para el diseño del procedimiento general y sus instrumentos; objetivo de este capítulo, según (Macías Gelabert, 2015) se debe tomar en cuenta el contexto y las características de las organizaciones objeto de estudio. En la presente investigación se propone la implementación en cinco fases: primero, la conformación del equipo de trabajo que debe tener el entrenamiento adecuado y motivar a los involucrados; segundo, la creación del centro de información para el que se define el rumbo estratégico y recursos necesarios hacia su correcto funcionamiento; tercero, recopilación de información interna y externa, con la verificación de posibles aliados estratégicos y la obtención - recuperación de la información interna existente; cuarto, implementación: fortalecer la cultura organizacional del saber, del saber hacer y del ser y, por último, medición y realimentación, donde se procede a revisar indicadores y establecer un proceso de mejora continua.

La figura 2.3 muestra el procedimiento propuesto con sus cinco fases y trece etapas.

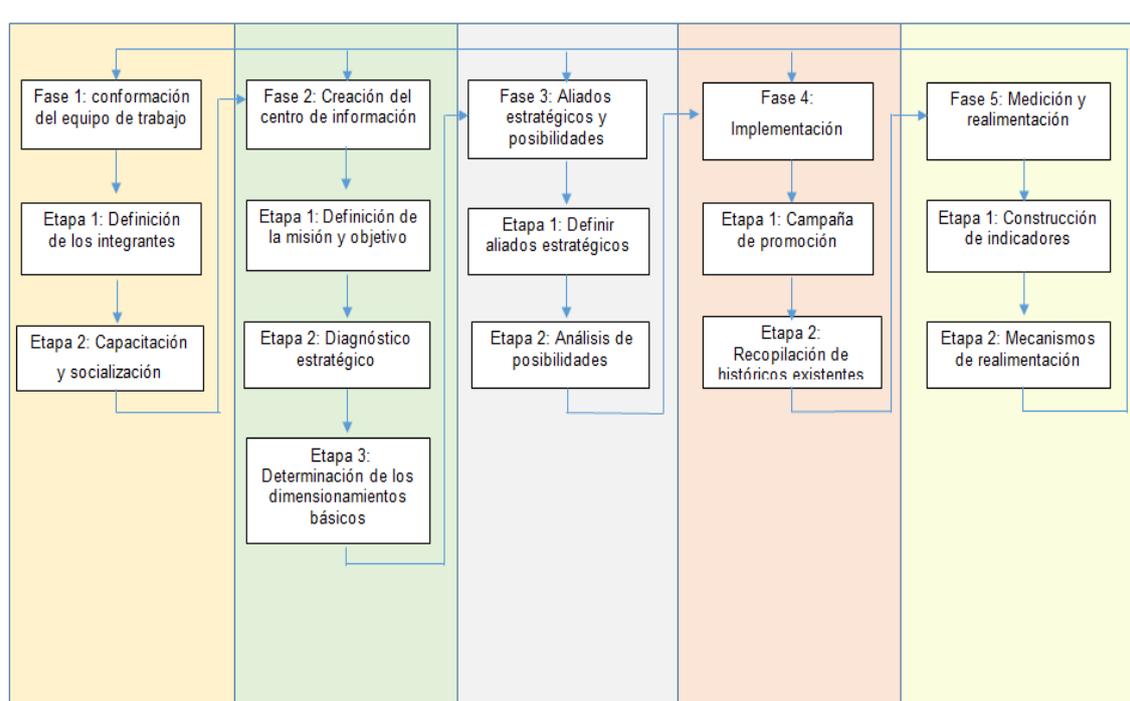


Figura. 2.2: Procedimiento para implementar el modelo de gestión del conocimiento para el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de Vinces. Fuente: elaboración propia.

Fase 1: Conformación del equipo de trabajo

Esta etapa posee como objetivo conformar un equipo de trabajo integrado por expertos y en correspondencia con las premisas y características del procedimiento.

La función del equipo será aportar ideas, comprometerse en la aplicación de las herramientas a utilizar y motivar a los miembros de las organización mediante los beneficios que obtendrán con la gestión del conocimiento, en concordancia con (Oviedo Rodriguez, 2018). Para la selección del equipo de trabajo se debe destacar que experto, no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias.

Etapa 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo

De acuerdo con (Pérez Lorences, 2014) el equipo de trabajo debe demostrar compromiso con las actividades a desarrollar, según Amozarrain (1999) apud (Medina León et al., 2017) será de al menos siete personas con diferentes funciones en las organizaciones, con un líder interno/externo que tenga el nivel de experticia en temas de gestión del conocimiento y talento humano; además,

se requerirá en las sesiones iniciales de trabajo la presencia del representante de las organizaciones campesinas para generar acuerdos y compromisos.

Para la construcción de los equipos de trabajo (Frías Jiménez, González Arias, González Laucirica, y Santa Cruz Rodríguez, 2016) recomiendan el método de selección de expertos. Su uso se sustenta en la poca estructuración del objeto de estudio donde los análisis necesarios se tornan más complejos por lo que la experiencia y capacidad resultan fundamentales (Cuétara Sánchez, 2000); (Diéguez Matellán, 2008) y aplicado por (García Pulido, 2018) y (Quispe Otacoma, 2018).

Para determinar los integrantes en el equipo de expertos, por el contexto de las organizaciones campesinas, al tener la mayoría de sus miembros grados de escolaridad bajos y escasa formación intelectual, la experticia alcanzada en el desarrollo de la investigación sugiere tomar en cuenta los criterios siguientes:

- Presidente o directivo principal de las organizaciones.
- Miembros de las comisiones de producción y comercialización de las organizaciones.
- Personas líderes de grupos informales dentro de las organizaciones.
- Personas con habilidades informáticas y manejo de información.
- Personas con experiencia en la labor que se realiza y algún miembro capaz de guiar la actividad de gestión del conocimiento.

Etapas 2: Capacitación y socialización

Para asegurar el alcance de los resultados se recomienda su realización mediante los pasos siguientes:

Paso 1. Capacitación en sesiones de trabajo al equipo formado. El objetivo que se persigue es lograr la motivación y el compromiso del equipo para la tarea de gestionar el conocimiento. Los temas recomendados resultan: trabajo colaborativo, clima laboral, gestión del conocimiento, acuerdos y compromisos.

Paso 2. Socialización a todos los miembros de la organización acerca de la importancia y beneficios de la gestión del conocimiento.

Para la ejecución, la experticia adquirida recomienda que no sean más de seis sesiones y, para lo cual, se debe desarrollar un cronograma de trabajo (cuadro No. 2.2).

Cuadro. No. 2.2: Cronograma de trabajo de capacitación y socialización, a modo de recomendación.

ASPECTO	ITEMS	Sesión					
		1	2	3	4	4	6
Capacitación	Trabajo colaborativo	X					
	Clima laboral		X				
	Gestión del conocimiento			X			
	Herramientas a utilizar				X		
	Acuerdos y compromisos					X	
Socialización	Importancia y beneficios de la GC						X

Fuente: elaboración propia.

Fase 2: Creación del centro de información

El centro cumple la función de gestionar datos e información para producir conocimiento; se entiende como dato a representaciones simbólicas de números, hechos, cantidades; un ítem de dato es lo que un sensor natural o artificial indica sobre una variable (Weggeman, 1996), la información se obtiene a partir de los datos a los que se les otorga un significado y resultan seleccionados como útiles (Fukuda, 1995). Por su parte, el conocimiento es información sistematizada, lo que debe entenderse como información arreglada de acuerdo a un plan o esquema.

Para Woolf, (1990) apud (Ale Alejandra, 2009) el conocimiento es una información que ha sido interpretada en un contexto (decidido su significado deseado) y su significado está articulado con un conocimiento ya adquirido.

En esta fase se definirá el rumbo estratégico del centro de información en relación a su misión; además, el objetivo y valores organizacionales, que deben ser medibles para ser evaluadas y, por ende, mejoradas (González Cruz, 2014). De igual forma, se determinarán los dimensionamientos básicos para el funcionamiento del centro de información.

Etapa 1: Definición de la misión, objetivo y valores organizacionales

Misión: Se deberá pensar en cuál será el accionar diario del centro de información y en que se debe enmarcar su operación. En concordancia con (Garcia Sanchez y Valencia Velazco, 2012) debe ser un enunciado lo más explícito posible.

Objetivo: Este debe empezar por una acción, (Rojas Lopez y Medina Marin, 2015) sugieren que también debe incorporar algunas condiciones como ser específico, medible, aceptable, realista y a tiempo justo.

Para formular los valores organizacionales se recomienda el criterio de (Hijar Fernandez, 2014) quien define lo siguiente:

- Ser claros y directos en la redacción
- Deben reunir lo que la empresa busca o necesita de las conductas de sus trabajadores.
- Se debe buscar que los trabajadores las ejerzan por convicción propia.
- Son generales y generan compromiso.

Etapa 2: Diagnóstico estratégico

En este paso se pretende realizar un diagnóstico del centro de información para la propuesta de su estrategia. Las técnicas para realizar el diagnóstico pueden ser diversas, entre ellas el análisis de: señales competitivas y la estructura del sector, la cadena de valor, los recursos internos y las capacidades internas, matriz DAFO, matriz BCG, matriz alternativa del BCG, matriz de dimensiones agregadas, entre otras (Nogueira Rivera, Medina León, y Nogueira Rivera, 2004). No obstante, dado la facilidad de la herramienta, su poca complejidad y su alta difusión algunos autores como (Rodríguez González et al., 2004) (Y. E. Medina Nogueira, 2018) recomiendan la utilización, de forma inicial, de la matriz DAFO. De la manera siguiente:

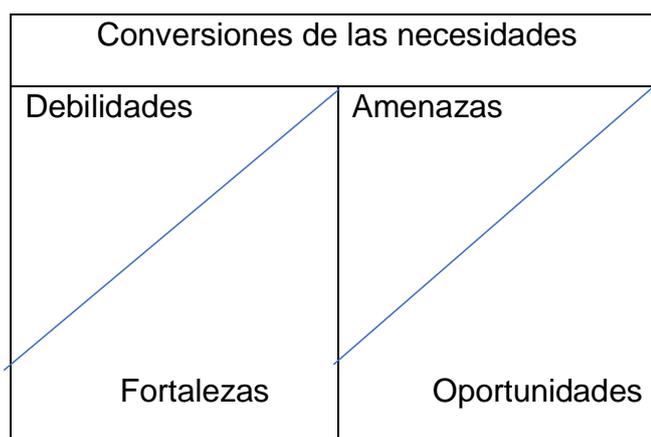
En la parte interna:

- Determinar las fortalezas con las que cuenta la organización.
- Listar las debilidades que existan.

En la parte externa:

- Determinar cuáles pueden ser las oportunidades que le pueda facilitar el entorno.
- Listar las posibles amenazas que puedan afectar las operaciones.

Luego se debe desarrollar una matriz de conversiones en la que se determine como transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades (cuadro No. 2.3).



Cuadro. No. 2.3:

Matriz de conversiones. Fuente: (Funes Tapia, 2018).

Etapas 3: Determinación de los dimensionamientos básicos

Los dimensionamientos básicos esenciales para el centro de información, deben estar en relación a determinar las necesidades de: puestos de trabajo, fuerza de trabajo, área, requerimientos de tecnología de la información.

Paso 1.- Programa de producción

Woithe, Gottschalk, Schmigalla, Rockstroch y otros, han contribuido a desarrollar y corroborar con trabajos prácticos y científicos la teoría de considerar que el proceso de proyección se fundamenta en considerar la información inicial como variables aleatorias y no como parámetros fijos (Woihte y Hernández Pérez, 1986). Entre los elementos de la cadena de causas y efectos de las influencias de carácter dinámico y aleatorio que parten de los programas de producción y afectan a las demás actividades resultan, la determinación de: los procesos

tecnológicos, los gastos de tiempo de trabajo, las maquinarias, equipos y puestos de trabajo, espacios y áreas, entre otras.

El considerar los procesos que tributen a la gestión del conocimiento en la producción de cacao en Vinces como la variable que define el programa productivo de los centros de información le brinda un acercamiento al carácter aleatorio y dialéctico reflejado por (Woihte y Hernández Pérez, 1986).

Por tanto, con la intención de minimizar ese carácter aleatorio y conocida las dificultades existentes asociadas al nivel cultural de la actividad que se estudia, se recomienda la obtención de un listado de actividades que sirvan como guía para la propuesta del programa de producción, en correspondencia a las actividades desarrolladas en la fase 1, tales como: definición de los procesos de la organización, determinación de aquellas actividades o acciones en las que se deben gestionar el conocimiento, recopilación de buenas prácticas en otras organizaciones del cultivo del cacao, experiencias precedentes en pérdidas o afectaciones por la no conservación del conocimiento y su posterior priorización.

A tal efecto, se propone la secuencia de actividades siguientes:

Las actividades a desarrollar resultan:

- Determinación de los procesos tecnológicos.
- Análisis de una estructura tecnológica y de los gastos de tiempo de trabajo para cada tarea o grupo de tareas.
- Fijación de los índices de gastos de tiempo de trabajo.
- Determinación de los dimensionamientos básicos esenciales.
- Representación de la estructura mediante esquemas tecnológicos.

Paso 2. Determinación de los procesos tecnológicos

Para la propuesta se recomienda la utilización de los métodos siguientes: (1) sobre la base de la comparación con soluciones similares existentes; (2) mediante diseño particular para el proceso propuesto.

La solución resultante mostrará una matriz en la que en la primera columna se relacione la relación de procesos tecnológicos necesarios para la elaboración del programa productivo y en las restantes el programa productivo seleccionado, enunciados en las intercepciones cada secuencia individual de elaboración

representada por el orden en que se desarrolla cada proceso dentro del total. La secuencia general del programa, o de los grupos formados puede ser determinada por el Método de la Secuencia Preferida.

Puestos trabajo	Actividades y su secuencia de elaboración. El encabezado de las columnas muestran las distintas actividades a elaborar en el programa productivo, los números la secuencia en la que cada actividad es realizada por cada puesto de trabajo				
	A	B	C	N
1	2	4	1	3
2	3	4	1	2
3	1	5	2	3
4	2	4	1	3
.....
N

Tabla. 2.1: Esquema propuesto para obtener la información primaria que permita aplicar el Método de la Secuencia Preferida. Fuente en aproximación a (Woihte y Hernández Pérez, 1986).

El proceso tecnológico del centro de información se precisa de la manera siguiente:

- 1.- Estimular las fuentes de datos o información,
- 2.- Adquirir y almacenar los datos e información, los que pueden ser internos, como: actas de sesiones de trabajo de intercambios de saberes, informes semanales o anuales de los líderes de las organizaciones expresados en boletines, folletos, o comunicados, y los externos, que provengan de libros o revistas especializadas en cacao, proyectos o trabajos desarrollados por la academia.
- 3.- Confirmar la veracidad de la información, con asesoría de especialistas o técnicos externos, si es necesario.
- 4.- Aplicar y medir el conocimiento.

La (figura 2.3) representa el proceso tecnológico de la gestión del conocimiento en Organizaciones Campesinas de Vines.

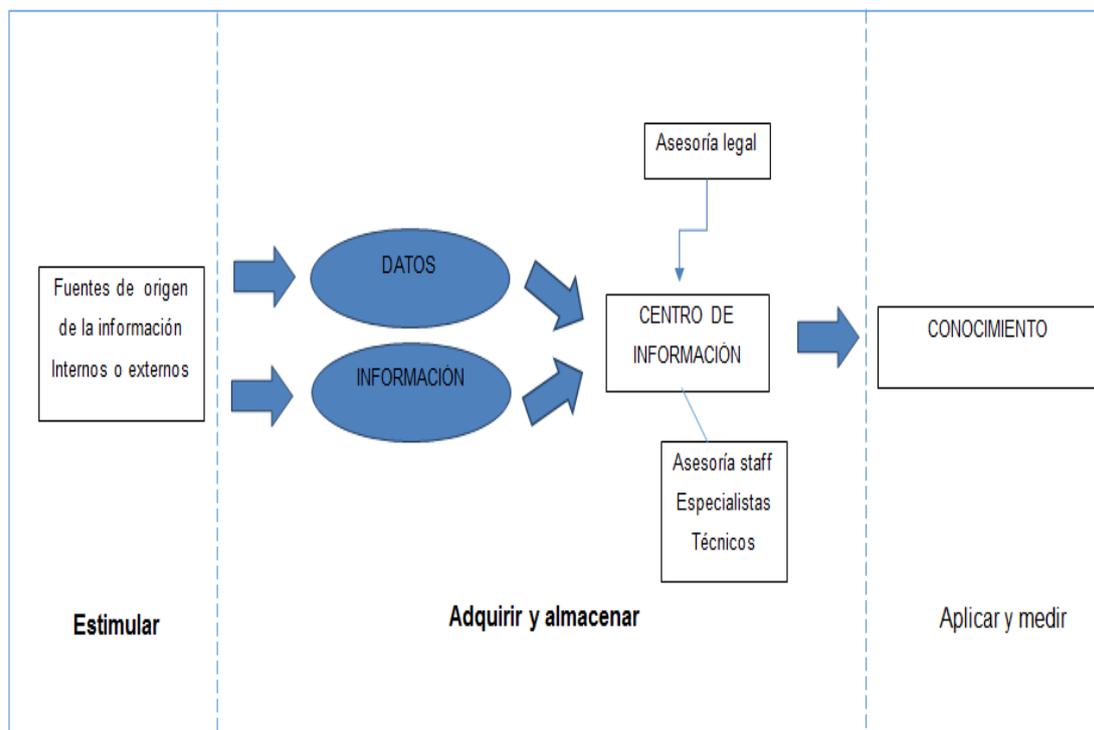


Figura. 2.3: Proceso tecnológico del centro de información en relación al proceso de la gestión del conocimiento. Fuente: elaboración propia.

Una solución a la determinación de los restantes dimensionamientos básicos resulta hacerlo por “asignación” una vez fijado el programa productivo y el proceso tecnológico dado el carácter manual de las tareas a realizar (como máximo con una PC), la escasez de referencias anteriores y el bajo nivel de los miembros del equipo. Con la aplicación sistemática del procedimiento se podrán crear fuentes de información usadas como referencias en los próximos proyectos.

Fase 3. Aliados estratégicos y posibilidades

Esta etapa tiene como objetivo definir aliados externos para facilitar el proceso de la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas, además se balanceará las necesidades de los grupos de interés para acciones de mejora continua

Etapa 1. Definir aliados estratégicos

Revisar posibles instituciones de los diferentes sectores (privados, públicos, organizaciones no gubernamentales) que puedan interesarse en el apoyo de la gestión del conocimiento de las organizaciones y firmar convenios macro-institucionales.

Etapa 2: Análisis de posibilidades

Paso 1.- Definir los grupos de interés de las organizaciones

Se debe considerar quienes son los principales beneficiarios del centro de información de manera directa e indirecta.

Paso 2.- Desarrollar prioridades de acuerdo a los grupos de interés

Para propiciar la búsqueda de información relacionada o que tribute en beneficio de los grupos de interés, se puede auxiliar de la matriz diseñada en el cuadro No. 2.4.

Cuadro. No. 2.4: Registro de posibilidades de información.

Dificultad en el trabajo		Interés en aprender	
Marque con una (x) si o no		Marque con una (x) si o no	
Si		Si	
No		No	
Indique su dificultad_____		Indique su interés_____	
_____		_____	
Si es otro su interés escríbalo aquí:_____			

Fuente: elaboración propia.

Fase 4: Implementación

Esta fase posee como objetivo implementar los resultados alcanzados hasta el momento. Se verifica el cumplimiento de todo lo planificado y la preparación de los integrantes para proveer el alcance de los objetivos y fortalecer la cultura organizacional del saber, del saber hacer y del ser.

Etapa 1: Campaña de promoción

Se diseñará una campaña interna para los miembros de las organizaciones y con apoyo de recursos tecnológicos para involucrar grupos de interés externos.

Paso 1.- Recursos de alto impacto

Se deben identificar los medios por los cuales se transmita y motive la realización de actividades del conocimiento para que tanto los involucrados internos como externos conozcan acerca del trabajo a desarrollar y participen de las iniciativas. Se recomienda que sean acorde a las características y recursos que se poseen entre estos: afiches, volantes, trípticos.

La incorporación de recursos tecnológicos dada las características de las organizaciones campesinas es limitada, pero por la masificación y el poder de comunicación además de la efectividad del mensaje se recomienda el empleo de redes sociales o grupos de mensajería.

Paso 2.- Definición de una línea gráfica

Se debe tomar en cuenta que el recurso comunicacional visual logra persuadir en quien lo observa, por lo que se sugiere diseñar un logotipo que represente las actividades a desarrollar y este debe ser complementado con un slogan.

Etapa 2: Recopilación de históricos existentes

Implica un trabajo de campo compartido entre todos los miembros del equipo para desarrollar bases de datos que permitan tener un registro de históricos de las transacciones más importantes de las organizaciones, definidas en tres áreas; producción (relacionadas al cultivo del cacao), elaboración de productos (relacionadas a la elaboración de productos derivados del cacao) y comercialización (relacionadas a estrategias de ventas, marketing). Se deberá elaborar una ficha para cada elemento determinado (ver cuadros No. 2.5, 2.6 y 2.7).

Cuadro. No. 2.5: Ficha propuesta para registrar los elementos seleccionados asociados al área de producción.

Ficha técnica de históricos				
Área:	Producción			
Marque con una x Si corresponde a:	15 años atrás ()	10 años atrás ()	5 años atrás ()	Menos de 5 años ()
CORRESPONDE A (Marque con una x):				
Formas para sembrar el cacao				
Formas para cuidar los cultivos				
Formas de manipulación del cacao				
Formas de conservación del cacao				
Otras no especificadas Indique cual:				
Describa su experiencia				
Fue adquirido en (marque con una X)				
En el trabajo diario ()		Seminario ()		Capacitación ()
Otros trabajos ()		otros no estipulados aquí ()		
Indique cual.....				
Nombre (opcional):				

Fuente: elaboración propia.

Cuadro. No. 2.6: Registros de históricos de elaboración de productos.

Ficha técnica de registro de históricos				
Área:	elaboración de productos			
Marque con una x si corresponde a:	15 años atrás ()	10 años atrás ()	5 años atrás ()	menos de 5 años ()
Corresponde a (Marque con una x):				
Recetas				
Ingredientes				
Empleo de maquinarias				
Tipos de productos				
Conservación de productos				
Otras no especificadas				
Indique cual:				
Describa su experiencia				
Fue adquirido en (marque con una X)				
En el trabajo diario ()		Seminario ()		Capacitación ()
Otros trabajos ()		otros no estipulados aquí ()		
Indique cual.....				
Nombre (opcional):				

Fuente: elaboración propia.

Cuadro. No. 2.7: Registros de históricos de comercialización.

Ficha técnica de registro de históricos				
Área:	comercialización del producto			
Marque con una x si corresponde a:	15 años atrás ()	10 años atrás ()	5 años atrás ()	menos de 5 años ()
Corresponde a (Marque con una x):				
Precios				
Estrategias de promoción				
Posicionamiento				
Estrategias de ventas				
Canales de distribución				
Otras no especificadas				
Indique cual:				
Describa su experiencia				
Fue adquirido en (marque con una X)				
En el trabajo diario ()		Seminario ()		Capacitación ()
Otros trabajos ()		otros no estipulados aquí ()		
Indique cual.....				
Nombre (opcional):				

Fuente: elaboración propia.

Fase 5: Medición y realimentación

Para esta etapa se tiene como objetivo diseñar un índice integral que facilite el monitoreo de los alcances del modelo, con dimensiones y criterios que permitan visualizar resultados y realimentarlos con acciones de mejora continua. A pesar de ser la última etapa debe estar presente en toda la ejecución del procedimiento.

Etapa 1: Construcción de indicadores

Se propone la construcción de un índice integral para evaluar la gestión del conocimiento y su incidencia en el desarrollo del talento humano en las particularidades de las organizaciones campesinas de Vinges denominado Igcoc.

Paso 1: Técnica para la recopilación de los síntomas

Son varias las técnicas que se pueden emplear, entre ellas: revisión de documentos, método Delphi, entrevistas, Brainstorming.

En el presente trabajo para la determinación de los síntomas que en la actualidad afectan la gestión del conocimiento de estas organizaciones se parte de la revisión documental. El estudio del marco teórico referencial permitió la determinación de las dimensiones a utilizar. El cuadro No. 2.8 muestra un grupo de autores significativos y los elementos que plantean a considerar en la gestión del conocimiento y el talento humano. La revisión bibliográfica se complementa con entrevistas que permiten crear una idea de la problemática existente.

Cuadro. No. 2.8: Estudio acerca de elementos a considerar en la gestión del conocimiento y el talento humano.

Autor	Elementos a considerar
(Usoff, Thibodeau, y Burnavy, 2002)	Reconocen la necesidad de poner un mayor énfasis en el desarrollo y uso de medidas innovadoras. Los sistemas de medida deben tributar al rendimiento organizacional. Un sistema exitoso de medición contribuye a seguir el rendimiento de la organización

	para identificar el grado en que se logra el cumplimiento de los objetivos estratégicos
(Indejikian, 2002)	La medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. Considera que permite seguir el progreso de la puesta en práctica de la estrategia y analizar las diferencias existentes entre los resultados reales y las medidas ideales de rendimiento.
(Ljungberg, 2002)	Considera el desarrollo de un sistema de medición a partir del relato y la descripción de las reglas y procedimientos, compilación, presentación y comunicación de los datos necesarios para lograr resultados relevantes en el desarrollo de la organización, lo que conduce a un análisis inteligente y efectivo asociado con el tratamiento y las características de los procesos internos en función de la interacción con el ambiente para la acción.
(Nuut, 2006)	Destaca, los indicadores de rendimiento, del impacto social y del profesional de la información, el rendimiento lo refiere como la cantidad de productos/servicios que genera la organización a partir de sus inversiones en recursos humanos, físicos y financieros. El impacto lo define como las habilidades y el conocimiento que los usuarios de la unidad de información obtienen de los productos/servicios de información

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, la realización de un diagnóstico con la aplicación de un cuestionario que enriquece y corrobora la problemática existente⁵. De igual forma, se procede al estudio de las exigencias y el marco legal que rigen el

⁵ abordado en el capítulo I

funcionamiento de estas organizaciones. Por último, como resultado del análisis y síntesis realizado permiten listar un total de 38 elementos como factibles/necesarios a ser gestionados para elevar el desempeño de la gestión del conocimiento en estas organizaciones.

Paso 2. Reducción del listado y obtención de dimensiones

La reducción del listado puede ser desarrollado mediante los métodos Kendall, Torgerson y Brainstorming. Para este tipo de organización se recomienda el método Kendall consistente en listar las alternativas y sustentado en los criterios de expertos en la temática determinar los más relevantes.

Para su ejecución, se utiliza el equipo de trabajo conformado por personas con experiencia en estas organizaciones y personal consultor que coopera en la transformación.

Con la aplicación del método se obtiene un coeficiente de concordancia superior a 0,5. Los resultados obtenidos para cada dimensión y sus criterios se muestran en el cuadro No. 2.9.

Cuadro. No. 2.9: Dimensiones y elementos componentes a considerar en la construcción del índice integral para gestionar el conocimiento en las organizaciones productoras de cacao de Vinges.

Dimensión	Criterios
1 Procesos de la gestión del conocimiento	Estimulación y adquisición, del conocimiento
	Soportes informativos
	Calidad de la información
	Stocks de aprendizajes individuales y grupales
	Formación continua
2 Impulso a las formas de trabajo	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao y productos derivados

	Relación con el entorno
	Cumplimiento del rumbo estratégico
	Orientación al mercado
3 Motivación al desempeño laboral	Normas de convivencia
	Trabajo en grupo
	Percepción de necesidades y requerimiento
	Pertenencia institucional
	Disposición para intercambiar y compartir saberes
4 Desarrollo de procesos innovadores	Producción agrícola industrial
	Nuevas tecnologías
	Metodologías novedosas
	Pensamiento sistémico

Fuente: elaboración propia.

Paso 3. Determinación de los pesos

Para la determinación de los pesos relativos de cada dimensión y posteriormente de cada elemento en sus dimensiones se utiliza el triángulo de Füller. Este proceso se desarrolla con la opinión de un experto que debe ser el idóneo con conocimiento y capaz de emitir criterios efectivos.

Estas organizaciones se caracterizan por la existencia de personas con mucha experiencia y el conocimiento necesario, pero a su vez, son poco comunicativas y poseen escaso nivel cultural.

El total de comparaciones realizadas por el experto y los pesos de cada criterio se calculan mediante las expresiones (1) y (2):

$$N = \frac{K(K-1)}{2} \quad (1)$$

$$V_j = \frac{H_j}{N} \quad (2)$$

Donde:

N: Total de comparaciones realizadas por el experto.

K: Número de características o variables.

V_j: Pesos de los criterios.

μ_i: Cantidad de veces que se marca el criterio j.

Para este caso los valores de N, K toman valores de 6 y 4 respectivamente. La tabla No. 2.2 muestra el cálculo realizado para la obtención de los pesos relativos de cada una de las dimensiones. Se muestran las posibles comparaciones a realizar, por ejemplo, el criterio 1 se puede comparar con 2, 3 y 4; mientras que el 2 solo se podrá comparar con 3 y 4, etc. El asterisco marca la dimensión seleccionada por el experto.

			Dimensiones de la gestión del conocimiento.	N	Peso relativo (V_i)
1*	1	1*	1.1 Procesos de la gestión del conocimiento	2	0,3333
2	3*	4			
	2*	2	1.2 Impulso a las formas de trabajo	1	0,1667
	3	4*			
		3	1.3 Motivación al desempeño laboral	1	0,1667
		4*	1.4 Procesos innovadores	2	0,3333
Total				6	1,0000

Tabla. No. 2.2. Pesos relativos obtenidos para las dimensiones de la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas del cultivo de cacao de Vinces mediante la aplicación del Método del Triángulo de Füller.

Este proceder se repite para cada una de las dimensiones con sus criterios, ver anexo 4 con los cálculos y resultados en la tabla No. 2.3.

Dimensión	Criterios	Peso relativo (V_j)
1 Procesos de la gestión del conocimiento	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222
	Soportes informativos	0,1111

	Calidad de la información	0,2222
	Stocks de aprendizajes individuales y grupales	0,2222
	Formación continua	0,2222
2 Impulso a las formas de trabajo	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao y productos derivados	0,5000
	Relación con el entorno	0,1667
	Cumplimiento del rumbo estratégico	0,1667
	Orientación al mercado	0,1667
3 Motivación al desempeño laboral	Normas de convivencia	0,1111
	Trabajo en grupo	0,1111
	Percepción de necesidades y requerimiento	0,1111
	Pertenencia institucional	0,2222
	Disposición para intercambiar y compartir saberes	0,4444
4 Desarrollo de procesos innovadores	Producción agrícola industrial	0,3333
	Nuevas tecnologías	0,1667
	Metodologías novedosas	0,3333
	Pensamiento sistémico	0,1667

Tabla No. 2.3: Peso relativo de cada elemento por dimensión para la construcción del índice integral.

Paso 4: Evaluación de los criterios y determinación del índice integral

Paso 4.1: Formalización de los criterios

Por cada dimensión se debe trabajar criterios de ponderación cuantitativa. La puntuación se otorga de la manera siguiente: muy bueno o muy alto (5), bueno

o alto (4), regular o medio (3), malo o bajo (2), muy malo o muy bajo (1), no existente o casi nulo (0). La evaluación se realiza por el equipo de trabajo creado. Previamente, con el objetivo de reducir la subjetividad y garantizar la aplicación posterior y generalizada de la herramienta se debe formalizar para cada criterio cuando tiene o recibe cada una de estas evaluaciones. La no realización de este paso limita el uso de la herramienta en espacio y tiempo. El anexo 5 muestra los valores formalizados para cada criterio.

Paso 4.2 Evaluación de los criterios

A manera de diagnóstico de situación actual, el experto elegido debe otorgar una calificación cuantitativa para cada criterio de las dimensiones, esto se deberá hacer con la escala planteada en el paso 4.1.

Paso 4.3 Determinación del índice integral

Para el cálculo del indicador integral se desarrolla la expresión (3) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación), y el que posee la organización en la actualidad.

$$I_{gcoc} = \frac{\sum (V_j * P_j)}{5 \sum V_j} \quad (3)$$

I_{gcoc}: Índice de evaluación de la utilización de la gestión del conocimiento en organizaciones campesinas de Vinces.

V_j: Peso relativo de cada indicador (determinado mediante el método de Füller).

P_j: Puntuación real otorgada a cada indicador.

k: Cantidad de indicadores.

Paso 4.4 Evaluación del índice integral

La evaluación del indicador permite contar con una herramienta útil en manos del directivo para una mejor gestión, a través de la comparación con períodos anteriores el desempeño de la organización, con valores predeterminados, organizaciones líderes, etc. En esta investigación se tomó como referencia los

estudios realizados por (Tundidor Montes de Oca, 2018), lo que permitió construir una escala (tabla No. 2.4) para la valoración del índice obtenido.

Muy alto	(0.9000-1.0000)
Alto	(0.8000-0.8999)
Medio	(0.6000-0.7999)
Bajo	(0.00-0.5999)

Tabla. 2.4: Escala de evaluación definida. Fuente: (Tundidor Montes de Oca, 2018).

Etapas 2: Mecanismos de realimentación

Dada la necesidad de facilitar la mejora continua se debe diseñar herramientas que permitan dar seguimiento a las actividades desarrolladas y que faciliten la mejora continua.

Paso 1.- sistemas de monitoreo

Se debe definir sistemas mediante los cuales se desarrolle monitoreo constante y comunicación directa con todos los involucrados; estas pueden ser físicas (buzón de sugerencias) y digitales mediante la herramienta tecnológica creada (chat o foro).

Paso 2.- Establecer políticas de uso

Para evitar que se confunda la herramienta y se le dé un uso indebido se debe definir y difundir: ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? se puede hacer uso de la herramienta diseñada.

Paso 3.- Revisión de resultados

Se debe considerar que la información proporcionada puede facilitar la gestión del conocimiento o desarrollar correctivos en el proceso, por lo que su monitoreo de resultados debe ser mínimo una vez cada trimestre.

2.4 Validación teórica del procedimiento y su instrumental metodológico necesario

En el presente epígrafe se dedica a demostrar la consistencia lógica y funcionalidad del procedimiento general, así como su utilidad y factibilidad de uso por los usuarios. Para medir la satisfacción se aplica el índice de Iadov y para determinar el grado de recomendación el Net Promoter Score (NPS) o Índice de Promoción Neta.

2.4.1 Índice de Iadov. Elementos esenciales

De acuerdo con (Filgueiras Sainz de Rozas, 2013) se considera a esta herramienta como efectiva para el estudio del nivel de satisfacción. Su creador V. A. Iadov, lo diseñó de la manera siguiente: se plantean tres (3) preguntas cerradas intercaladas en un cuestionario y cuya relación el encuestado desconoce. Su objetivo es la valoración del nivel de satisfacción, según el “Cuadro Lógico de Iadov”. La respuesta a estas tres preguntas permite ubicar a cada encuestado, según el cuadro lógico, en una escala de satisfacción, para luego calcular el Índice de Satisfacción Grupal (ISG), de acuerdo a la expresión (4). La escala de satisfacción establece una serie de: (1) clara satisfacción, (2) más satisfecho que insatisfecho, (3) no definida, (4) más insatisfecho que satisfecho, (5) clara insatisfacción, y (6) contradictoria.

Expresión (4):

$$ISG = \frac{A (+ 1) + B (+ 0.5) + C (0) + D (- 0.5) + E (- 1)}{N}$$

Dónde: A, B, C, D, E, representan los encuestados con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5 y N representa el número total de sujetos del grupo. Los valores del índice se encuentran entre -1 (mayor insatisfacción) y 1 (mejor satisfacción).

Permite reconocer las categorías grupales siguientes (figura 2.4):

Insatisfacción: desde (-1) hasta (-0,5)

Contradictorio: desde (-0,49) hasta (+0,49)

Satisfacción: desde (+0,5) hasta (1)

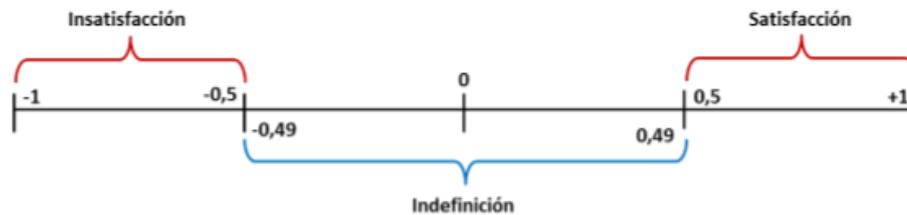


Figura. 2.4: Rangos de valoración del ISG. Fuente:(Hernández Olivera, 2010)

2.4.2 Índice de ladov. Aplicación práctica

Para la aplicación de la herramienta se seleccionaron 8 expertos: entre ellos especialistas en gestión del conocimiento, docentes universitarios con perfiles afines y líderes de las organizaciones campesinas.

De manera previa se les entregó los pasos del procedimiento y el modelo conceptual con su explicación sintetizada

Cuestionario aplicado

Estimado experto

Saludos Cordiales

Sobre la base de la consulta del modelo conceptual, su explicación resumida y los pasos simplificados del procedimiento elaborado responda las siguientes interrogantes o planteamientos. Usted encontrará tres tipos de preguntas, una con respuestas en una escala del 1 al 7 en la que 7 significa estar en plena correspondencia y 1 discrepar con el planteamiento; un segundo tipo en las que la escala es cualitativa y se explica por si sola; y, un último tipo, que corresponde a dos preguntas abiertas al final del instrumento. (Ver anexo 6 y anexo 7)

Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Pregunta	Experto							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	7	7	7	7	7	7	6	7
2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	7	6	7	7	6	7	5	7

4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5	7	7	7	7	6	6	7	7
6	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSQI	MSM	MEI
7	6	7	7	6	7	7	7	7
8	5	7	6	7	7	7	7	7
Valoración	1	1	1	1	1	2	1	3

Tabla. 2.5: Resultados obtenidos por expertos en ladov. Fuente: elaboración propia.

<p>Simbología: MSM: Me satisface mucho; MSQI: más satisfecho que insatisfecho; MEI: me es indiferente.</p> <p>8 expertos A=6, B=1, C=1, D=0, E=0</p> <p>$IGS = (6 \times 1) + (1 \times 0.5) + (1 \times 0) + (0 \times 0.5) + (0 \times 1) / 10 = 0.65$</p>

Tabla. 2.6: Interpretación de resultados obtenidos generales en ladov. Fuente: elaboración propia.

Resumen ladov

Escala	Resultado	Cantidad	Porcentaje
1	Clara satisfacción	6	75
2	Más satisfecho que insatisfecho	1	12,5
3	No definida	1	12,5
4	Mas insatisfecho que satisfecho	0	0
5	Clara insatisfacción	0	0
6	Contradictoria	0	0

Tabla. 2.7: Resumen de resultados generales en ladov. Fuente: elaboración propia.

2.4.3 Índice de Promoción Neta. Elementos conceptuales

El Net Promoter Score (NPS) constituye un índice de promoción neta (Rowe, 2014). Esta herramienta ofrece una medida superior de la satisfacción de los usuarios potenciales con el instrumento evaluado, al indicar la capacidad que tiene de ser recomendado y con esto, que el procedimiento produce los resultados que se esperan (García Pulido, 2018).

Su aplicación resulta sencilla y comprensible al resumirse en una sola pregunta a los usuarios del procedimiento. Asimismo, su administración puede integrarse a otras herramientas o bien realizarse de forma independiente en el momento

que se prefiera. Para el caso particular de la presente investigación la pregunta sería: en una escala del 1 al 10 ¿recomendaría Ud. el procedimiento para gestionar conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinges?

Una vez realizadas las votaciones, la información es resumida según (5) y se determinan los índices de detractores y promotores a partir de los cuales se calcula el NPS.



Figura. 2.5: Escala de medición NPS. Fuente: (Rowe, 2014).

A partir del valor del NPS se consideran satisfactorios valores positivos y de excelente cuando el NPS es superior al 50 %.

2.4.3 Índice de Promoción Neta. Aplicación práctica

Para medir la utilidad del procedimiento propuesto se empleó el índice de recomendación (NPS). En reunión con los miembros (72) de los equipos de trabajo de las doce organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinges, pertenecientes a la Corporación La Pepa de Oro, se solicitó, una vez socializado el procedimiento, si lo recomendarían para gestionar conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinges.

Manifestaron lo siguiente:

Votaciones entre 1 y 6	9
Votaciones entre 7 y 8	11
Votaciones de 9 y 10	52
Total	72

Tabla 2.8: Resultados de aplicación NPS. Fuente: elaboración propia.

De esta forma se obtuvo un porcentaje de detractores del 12,5 % y de promotores del 72,22 % para un NPS del 59,7 %. Con lo cual el procedimiento posee un índice de recomendación por encima del 50 % para una evaluación de excelente.

2.5 Conclusiones parciales

1. El modelo conceptual contribuye a la gestión efectiva y proactiva del conocimiento mediante la creación de un centro de información y en él se integran herramientas de búsqueda, análisis, y divulgación de la información, y se facilita la toma de decisiones basada en información útil, pertinente y confiable. Requiere como variables de entrada: las necesidades y exigencias del público objetivo, las prioridades de la organización, la información no estructurada, y los soportes informáticos para su gestión. Integra y gestiona los factores clave y los procesos de GC, en base al ciclo de mejora continua de Deming, para crear productos/servicios en los que se agrega valor a la información.
2. El procedimiento general expuesto propone cinco fases: conformación del equipo de trabajo, creación del centro de información, aliados estratégicos y posibilidades, implementación y medición y realimentación. Su despliegue permite la identificación de las principales deficiencias y riesgos relacionados con el desempeño integral del talento humano y la generación de acciones de mejora.
3. Se propone la vía para la construcción de un Índice Integral para la evaluación de la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas. Su evaluación y gestión tributa al perfeccionamiento de la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas de Vinces y resulta una propuesta flexible ante la posibilidad de incorporar otros criterios según los requerimientos de las organizaciones.
4. Se demostró la consistencia lógica y funcionalidad del procedimiento general, sin impedimentos estructurales, mediante el comportamiento del Índice Iadov, con un Índice de Satisfacción Grupal de 0,65 (superior a 0.5), que refleja satisfacción y una valoración positiva. El grado de recomendación se lo determinó a través del Net Promoter Score (NPS) o índice de promoción neta, donde se obtuvo como resultado un NPS del 51 % con lo cual el procedimiento posee un índice de recomendación ligeramente por encima del 50 % para una evaluación de excelente.

Capítulo III. Implementación del procedimiento para gestionar el conocimiento y potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas de Vinces

3.0 Introducción

A partir del problema científico expuesto en la introducción de esta Tesis Doctoral, se desarrolla la validación práctica de los resultados científicos descritos en este trabajo en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces, también, se le da respuesta a la hipótesis planteada a partir de la presentación de los resultados luego de la aplicación de las herramientas, el procedimiento y su impacto en la gestión del conocimiento, a través de la comparación en dos momentos: antes de la implementación y después de la misma, para demostrar la validez de las propuestas desplegadas en el trabajo y la factibilidad de su instrumentación en las organizaciones campesinas de Vinces. En referencia, se plantea como objetivos de este capítulo:

- 1.- Desarrollar el caso de estudio con relación a los datos generales, problemática a resolver y sus respectivas acciones de mejora que llevan a las soluciones.
- 2.- Comprobar la hipótesis con la aplicación del instrumento metodológico diseñado para la gestión efectiva del conocimiento en las organizaciones campesinas de Vinces, aplicado en las corporaciones “La pepa de Oro” y “El Romero”.

La presentación de los casos de estudio se realiza con la aplicación de la metodología Bestlog que se caracteriza por exigir plasmar una vez desarrollados los casos las lecciones aprendidas y los factores de éxito. Además, se muestra una tabla que resume un conjunto de aplicaciones parciales que se ejecutan en la actualidad.

3.1 Resultados de la implementación del procedimiento de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces: Caso de aplicación “La Pepa de Oro”

La comprobación se realiza en la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de Oro”, por ser la más grande del sector al agrupar doce organizaciones y es la de más años de trabajo en el mercado, se constituye en el objeto de estudio práctico (principal) de esta investigación.

El centro de información pertenece a la Corporación de organizaciones campesinas de Vinces “La Pepa de Oro”, creada en el mes de noviembre del 2000 con la ayuda de la iglesia de Marquínez, con la alianza estratégica de la fundación Maquita Cusunchi.

La Corporación de organizaciones campesinas de Vinces “La Pepa de Oro” tiene como objetivo crear un centro de información, para gestionar el conocimiento relacionado con sus actividades de producción y comercialización de cacao y productos derivados.

Como problema central resulta la escasa recopilación de información interna y externa lo que conlleva a que no se la organice y se encuentre dispersada: esto, no facilita la toma de decisiones y retroalimentarse y aprender de lo vivido. Como solución al problema planteado se aplica el instrumento metodológico para gestionar el conocimiento de forma efectiva y proactiva mediante el centro de información, en el caso de estudio de la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro.

Se presentan dos momentos, el inicial (año 2016) en el cual se mostrará a través de las fases de aplicación del procedimiento y será contrastada con la aplicación en los años 2017 y 2018

Antes de la implementación se procede a la comprobación de las premisas

P1. Iniciativa en la aplicación de la gestión del conocimiento. Los miembros de la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de Oro” asisten a

capacitación por parte del investigador acerca de las herramientas de la gestión del conocimiento y sus beneficios.

P2. Pertenencia de los involucrados. En el diagnóstico inicial que se desarrolló para la investigación mediante la técnica de encuesta a todos los miembros de la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro” el 100 % indicó que le gustaría participar de acciones de mejoras para la corporación y sus socios, también el 98 % manifestó que le gustaría contar con herramientas de gestión del conocimiento que permitan mejorar el desempeño de su trabajo.

P3. Alineación de los recursos. La Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de Oro” garantiza el uso de una sala de 6x8 mt², además de recurso humano, un técnico informático y recurso tecnológico, 4 computadoras de escritorio para el equipo de trabajo con internet en horas de atención al público (8h00 a 16h00).

Fase 1: Conformación del equipo de trabajo

Etapas 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo

Para implementar el modelo y su procedimiento general, se seleccionaron a diferentes personas que cumplan con los requerimientos de la investigación, en la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro” se muestra en el cuadro No. 3.1.

Se consideró la participación de seis miembros en el equipo de trabajo, la designación del quinto integrante, líder de los grupos informales, se la realizó mediante la votación secreta de cada uno de los representantes de las organizaciones pertenecientes a la Corporación. Ellos son los responsables de los resultados obtenidos en la implementación ya que se encargaron de la coordinación general de las fases, etapas del procedimiento y ejecutaron las funciones involucradas en la definición de los instrumentos y los diferentes procedimientos.

Cuadro. No. 3.1: Integrantes del equipo de trabajo.

Nombre	Cargo	Ocupación	Años de experiencia	Función a desempeñar en el centro de información
Víctor Castillo Zúñiga	Externo, especialista-investigador en gestión del conocimiento	Docente universitario	10 años	Coordinador
José Monar Veloz	Presidente de la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro”	Agricultor	30 años	Técnico
José Martínez Yance	Coordinador de la comisión de producción	Agricultor	27 años	Técnico
Diana Medrano López	Coordinador de la comisión de ventas	Agricultora	25 años	Técnico
Jorge Freire Suarez	Líder de grupos informales	Agricultor	18 años	Técnico
Ivanna Méndez Piloso	Secretaria de la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro”	Lic. en informática y sistemas computacionales	6 años	Técnico informático

Etapa 2: Capacitación y socialización

Se desarrollaron seis sesiones con los miembros del equipo de trabajo conformado las que estuvieron bajo la guía del investigador (especialista en gestión del conocimiento); luego, se hacen partícipe de la socialización a los 180 integrantes de la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro”,

las sesiones estuvieron estructuradas con la planificación que se muestra en el anexo 8.

Fase 2: Creación del centro de información

Etapas 1: Definición de la misión, objetivo y valores organizacionales

Para determinar el rumbo estratégico del centro de información se procedió a establecer una mesa de trabajo entre los miembros del equipo encargado del centro de información en la que después de debates se llegó al siguiente consenso

La misión identificará al trabajo que se va a desarrollar de manera constante en el centro de información.

Misión: Recopilar los datos del ayer, la información de hoy y producir el conocimiento del mañana.

El objetivo precisa lo que se quiere lograr mediante la implementación.

Objetivo: Recopilar datos e información trascendentales relacionados a: producción, fabricación y comercialización del cacao y sus derivados, para producir conocimiento.

Los valores organizacionales reflejan el criterio que se comparte, lo que se practica y como se desea que se perciba el trabajo por los externos a la organización, los establecidos fueron:

Responsabilidad: al cumplir las funciones encomendadas.

Trabajo en equipo: favorecer el compañerismo, disponibilidad y comunicación entre todas las personas que realizan un trabajo.

Honestidad: actuar con sinceridad y transparencia en todas las acciones.

Eficacia: Cumplir con el trabajo individual para lograr el objetivo general.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico

Los cuadros No. 3.2 y 3.3 muestran el diagnóstico realizado.

Cuadro No.3.2: Diagnostico situacional.

Diagnóstico situacional	
<p>Debilidades</p> <p>Nivel de escolaridad de los miembros de la corporación es baja</p> <p>Limitado personal informático</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Interés de los administrativos en actividades de la gestión del conocimiento.</p> <p>Predisposición de los miembros de la corporación para participar en actividades.</p> <p>Espacio físico adecuado para gestionar conocimiento.</p> <p>Disponibilidad de muebles y equipo de computación</p> <p>Personal joven con iniciativa</p>
<p>Amenazas</p> <p>El aliado estratégico comercial de la Corporación puede proponer otras herramientas</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Posibilidad de intercambiar información con empresas del sector</p> <p>Aliados estratégicos del sector público interesados en aportar</p>

Cuadro. No. 3.3: Conversión de las necesidades.

Conversiones de las necesidades	
Debilidades / Fortalezas	Amenazas / Oportunidades
<p>Capacitar a los miembros de las organizaciones en temas relacionados a la gestión del conocimiento y superar los problemas informáticos.</p>	<p>Informar al aliado comercial de la Corporación para que conozca acerca de los procedimientos a implementar y no se sienta desplazado.</p>

Etapa 3: Determinación de los dimensionamientos básicos

Paso 1.- Programa de producción

Para determinar el programa productivo del centro de información de las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vices se parte de los productos que se desean obtener con las actividades de la gestión del conocimiento dadas por su cadena de valor (cuadro No.3.4).

Cuadro. No. 3.4: Programa de producción.

Productos a obtener	Actividades y su secuencia de recopilación				
	Estimular	Adquirir	Almacenar	Aplicar	Medir
Producción	A los facilitadores del conocimiento internos y externos como: líderes formales y no formales, universidades, centros de estudios, empresas relacionadas al cacao	Datos e información relacionados al cultivo del cacao	Revistas, folletos, Libros y demás en soportes físicos y digitales	Socializar el conocimiento o adquirido a todos los miembros de las organizaciones y facilitar su uso	Constantemente los resultados obtenidos y facilitar la mejora continua
Elaboración de productos		Datos e información relacionados a la elaboración de productos derivados del cacao			
Comercialización		Datos e información relacionados a estrategias de ventas, marketing			

Paso 2.- Proceso tecnológico del centro de información de la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro”

Se diseñó el proceso tecnológico del centro de información sobre la base de los procesos definidos para la cadena de valor de la gestión del conocimiento de estas instituciones, se lo definió de la siguiente manera:

Estimular

- La colaboración de todos los miembros de la organización.
- La generación de datos de parte de los portadores de saberes internos o externos.

Adquirir

- Internamente los datos e información relacionados a la producción, elaboración de productos y comercialización de años anteriores y actuales expresados en actas, boletines, informes. De manera externa publicaciones de revistas, libros o proyectos relacionados al cacao desarrollados por la academia e investigadores.

Almacenar

- Los datos e información de manera ordenada y sistematizada para producir conocimiento.
- Consultar con expertos o asesores staff en caso de que la naturaleza de los datos o información lo requiera

Aplicar

- Poner a disposición el conocimiento y que sea útil para los miembros de la organización.

Medir

- Los alcances del trabajo realizado y facilitar la mejora continua.

Fase 3. Aliados estratégicos y posibilidades

Etapas 1: Definir aliados estratégicos

Los aliados estratégicos para el proceso de gestión del conocimiento en la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro” son:

Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Vinces. Apoyo logístico.

Ministerio de agricultura del Ecuador. Capacitaciones.

Universidad Regional Autónoma de los Andes. Capacitaciones, investigaciones.

Universidad Técnica de Babahoyo. Capacitaciones, investigaciones.

Fundación MCCH (Maquita Cusunchi Comercializando como Hermanos) – financiamiento.

Etapa 2: Análisis de posibilidades

Paso 1.- Grupos de interés del centro de información

Directos:

Directivos de la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro”.

Miembros de las organizaciones de la Corporación.

Indirectos:

MCCH (Maquita Cusunchi Comercializando como Hermanos), aliado comercial

Personas vinculadas al negocio del cacao y sus productos derivados.

Investigadores en temas de cacao y productos derivados.

Paso 2.- Desarrollar prioridades de acuerdo a los grupos de interés

Después de la aplicación del instrumento, las prioridades detectadas fueron las siguientes:

Mejorar las condiciones de trabajo.

Conocer más acerca del trabajo que realizan

Buscar mejores estrategias para vender

Crear redes de apoyo al negocio

Fase 4: Implementación

Etapa 1. Campaña de promoción

Paso 1:- Recursos de alto impacto

Se colocaron afiches en los sitios más visibles de la Corporación (centro de información, oficinas administrativas, sala de sesiones).

Además, con el apoyo de la herramienta tecnológica whatsapp se creó un grupo para difundir las actividades de gestión del conocimiento de la Corporación.

Paso 2.- Definición de una línea gráfica

Para el diseño de la línea gráfica se tomaron en cuenta elementos representativos del sector para que sean fácilmente asociados por los miembros de las organizaciones campesinas. Para el diseño del logotipo se utilizó la figura de una mazorca de cacao con los colores asociados al producto cuando está listo para vender como materia prima.

El slogan propuesto es: ¡aquí gestionamos el conocimiento de todos...! ¡Sabemos hacerlo!, (ver anexo 9)

Etapas 2: Recopilación de históricos existentes

Se desarrolló mediante trabajo de campo para el que se procedió a dividir el número de miembros de las Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de Oro” (180 en total), para el número de integrantes del equipo encargado del centro de información (seis), lo que dio como resultado sesenta, que fue el número de personas con el que trabajó de manera individual cada uno.

Después de aplicar el instrumento para registro de históricos de producción (relacionadas al cultivo del cacao), elaboración de productos (relacionadas a la elaboración de productos derivados del cacao) y comercialización (relacionadas a estrategias de ventas, marketing). Se dio como resultado lo siguiente:

Producción

2 formas para sembrar el cacao.

5 formas para cuidar el cultivo

1 forma para conservar el cacao

Elaboración de productos

2 recetas de nuevos productos

1 procedimiento de mejora en el empleo de maquinarias

1 ingrediente para mejorar productos existentes

Comercialización de productos

2 estrategias para promoción

3 estrategias para canales de distribución

Fase 5: Medición y realimentación

Etapa 1: Índices de medición.

Para obtener una aproximación real de la situación actual de las organizaciones Campesinas “La Pepa de Oro”, se procede a evaluar con el índice propuesto. La tabla No 3.1 muestra los resultados.

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj	Total de la dimensión =sumapj.vj/5	VjPj total
1 Procesos de la gestión del conocimiento	0,3333	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222	1	0.2222	0.24442	0.0814
		Soportes informativos	0,1111	1	0.1111		
		Calidad de la información	0,2222	1	0.2222		
		Stocks de aprendizajes individuales y grupales	0,2222	1	0.2222		
		Formación continua	0,2222	2	0.4444		
		Total	1,0000	6	1.2221		
2 Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao	0,5000	2	1	0.4167	0.0694
		Relación con el entorno	0,1667	1	0.1667		
		Rumbo estratégico	0,1667	1	0.1667		
		Orientación al mercado	0,1667	2	0.3334		
		Total	1,000	6	1.6668		
3 Motivación al desempeño laboral	0,1667	Normas de convivencia	0,1111	2	0.2222	0.37774	0.0629
		Trabajo en grupo	0,1111	2	0.2222		
		Percepción de necesidades y requerimiento	0,1111	1	0.1111		
		Pertenencia institucional	0,2222	2	0.4444		
		Disposición para intercambiar y compartir saberes	0,4444	2	0.8888		
		Total	1,0000	9	1.8887		

4 Procesos innovado res	0,3333	Producción agrícola industrial	0,3333	1	0.3333	0.25	0.0833
		Nuevas tecnologías	0,1667	1	0.1667		
		Metodologías novedosas	0,3333	1	0.3333		
		Pensamiento sistémico	0,1667	1	0.1667		
		Total	1,0000	4	1		
Índice integral							0.297
Porcentaje							29.7 %

Tabla. 3.1: Evaluación del índice integral en la primera etapa (2016). Fuente: elaboración propia.

Con los resultados del índice integral para evaluar la gestión del conocimiento en organizaciones productoras de cacao de Vinces, el valor obtenido de Igcoc = 0.297 obtiene una ponderación según la escala de bajo. Se destacan como puntos críticos los siguientes:

- ✓ No se han implementado herramientas para estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir el conocimiento.
- ✓ Las organizaciones no propician el intercambio para rescatar saberes de sus miembros para mejorar procesos e innovar productos.
- ✓ No se implementan técnicas de producción agrícola industrial con nuevas tecnologías para la producción del cacao y sus productos derivados.

Sobre la base de los resultados obtenidos se trabaja en un plan de mejora (cuadro 3.5) que después de un año obtiene los resultados siguientes:

- ✓ Diseño del rumbo estratégico (visión, objetivo, cultura organizacional) que potencializa la gestión del conocimiento en las organizaciones (anexo 10).
- ✓ Implementación de un centro de información encargado de la estimulación, adquisición, almacenamiento, aplicación y medición del conocimiento.
- ✓ Sesiones de intercambio de saberes ancestrales que permitieron el rescate de recetas y procedimientos de elaboración de dos productos incorporados a la cartera de la organización: mistela y mantequilla de cacao (anexo 11).

Cuadro. No. 3.5: Plan de mejoras.

Necesidad	Acción a desarrollar	Responsable	Tiempo estimado
Establecer objetivo de la gestión del conocimiento	Diseño del rumbo estratégico	Equipo de trabajo conformado	2 meses
Implementar herramientas y procesos que permitan la gestión del conocimiento	Implementación de un centro de información	Equipo de trabajo conformado	1 año
Rescatar estrategias para producción y comercialización de cacao y productos derivados	Sesiones de intercambio de saberes	Equipo de trabajo conformado	1 año

La evaluación del índice integral en una segunda etapa para el 2018 (tabla 3.2) muestra los resultados, siguientes:

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj	Total de la dimensión =sumapj.vj/5	VjPj total
1 Procesos de la gestión del conocimiento	0,3333	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222	3	0.6666		
		Soportes informativos	0,1111	3	0.3333		
		Calidad de la información	0,2222	4	0.8888		
		Stocks de aprendizajes individuales y grupales	0,2222	3	0.6666		
		Formación continua	0,2222	3	0.6666		
		Total	1,0000	16	3.2219	0.64438	0.2147
2 Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao y productos derivados	0,5000	4	2		
		Relación con el entorno	0,1667	3	0.5001		
		Rumbo estratégico	0,1667	4	0.6668		
		Orientación al mercado	0,1667	4	0.6668		
		Total	1,000	15	3.8337	0.9584	0.1597

3 Motivación al desempeño o laboral	0,1667	Normas de convivencia	0,1111	2	0.2222	0.64438	0.1074
		Trabajo en grupo	0,1111	2	0.2222		
		Percepción de necesidades y requerimiento	0,1111	3	0.3333		
		Pertenencia institucional	0,2222	3	0.6666		
		Disposición para intercambiar y compartir saberes	0,4444	4	1.7776		
		Total	1,0000	14	3.2219		
4 Procesos innovadores	0,3333	Producción agrícola industrial	0,333 3	3	0.999 9	0.875	0.2916
		Nuevas tecnologías	0,166 7	4	0.666 8		
		Metodologías novedosas	0,333 3	4	1.333 2		
		Pensamiento sistémico	0,166 7	3	0.500 1		
		Total	1,000 0	14	3.5		
Índice integral							0.7734
Porcentaje							77.34 %

Tabla. No.3.2: Evaluación del índice integral en una segunda etapa (2018). Fuente: elaboración propia.

Con el resultado obtenido de 0.77, la escala de medida asciende a una calificación de medio en gestión de conocimiento a las organizaciones campesinas de Vinces.

Etapa 2: Mecanismos de realimentación

Las opiniones de todos los involucrados deben ser receptadas en cada una de las partes del proceso, para poder dar soluciones acertadas a los problemas que se presenten y facilitar la mejora continua.

Paso 1.- sistemas de monitoreo

Para efectos de obtener el criterio de los involucrados en el proceso de gestión del conocimiento y dar monitoreo constante, se implementó como medio físico un buzón de sugerencias ubicado en la puerta de ingreso a la Corporación de organizaciones Campesinas “La Pepa de Oro” en el cual se puede depositar reportes de evidencias (cuadro No. 3.6).

Cuadro. No.3.6. Reporte de evidencias.

REPORTE DE EVIDENCIAS	
Nombre (Si desea):	
Problema detectado:	Sugerencia de solución
Observaciones:	

Fuente: elaboración propia.

Paso 2.- Establecer políticas de uso

Cómo políticas de uso se declaran las siguientes:

Si es que el empleado lo desea el reporte puede ser anónimo

De forma obligatoria se debe llenar el campo de problema detectado y sugerencia si es que la tiene.

No debe ser utilizado para dañar la ética, moral o imagen de alguna persona.

No debe hacerse de rutina ni para ocasiones poco relevantes.

Paso 3.- Revisión de resultados

En la aplicación del modelo se reportaron problemas relacionados a:

Compartir información del trabajo que se realiza.

Dificultades en operar algunas herramientas y máquinas.

Dificultades para desarrollar nuevos productos.

Además, como observaciones se reportaron satisfacciones con el modelo y procedimiento de gestión del conocimiento implementado.

3.2 Caso de aplicación: Organización de productores campesinos de cacao “El Romero”

Dado los resultados del estudio en el campo de acción seleccionado y para demostrar pertinencia, capacidad de aplicación y generalización, del procedimiento diseñado para implementar el modelo de gestión del conocimiento para el talento humano, se selecciona para el desarrollo otro caso de estudio, aplicado en la Organización de productores campesinos de cacao “El Romero”, la cual no pertenece a la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de Oro”, pero debido a su ubicación geográfica y formación de sus integrantes, presenta características y una situación problemática similar.

Caracterización: La Organización de productores campesinos de cacao “El Romero” es una de las más nuevas, surge como iniciativa del grupo comunitario que lleva el mismo nombre y está ubicada en la ciudad de Vinces al margen derecho de su Río y agrupa actualmente a 11 campesinos de la zona que representan a cada una de sus familias.

Objetivo comercial: cultivar y comercializar cacao y sus productos derivados.

3.2.1 Resultados de la aplicación del procedimiento para implementar el modelo de gestión del conocimiento para el talento humano en la Organización de productores campesinos de cacao “El Romero”.

Se presentan dos momentos, el inicial (año 2017) en el cual se mostrará a través de las fases de aplicación del modelo y será contrastada con la aplicación en el 2018.

Se procede a la comprobación de premisas.

P1. Iniciativa en la aplicación de la gestión del conocimiento. - Los miembros de la Organización de productores campesinos de cacao “El Romero” asisten a

capacitación por parte del investigador acerca de las herramientas de la gestión del conocimiento y sus beneficios.

P2. Pertenencia de los involucrados. - Mediante una entrevista con los 11 miembros de la organización, indicaron que les gustaría participar de acciones de mejoras para todos, también el 100% manifestó que le gustaría contar con herramientas de gestión del conocimiento que permitan mejorar el desempeño de su trabajo.

P3. Alineación de los recursos. - La Organización campesina “El Romero” garantiza el uso de una sala de 5x5mt², 2 computadoras de escritorio para el equipo de trabajo con internet en horas de trabajo (8h00 a 12h00) y recurso humano con conocimientos informáticos disponible.

Fase 1: Conformación del equipo de trabajo

Etapa 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo

El equipo de trabajo conformado para implementar el modelo y su procedimiento general, se muestra en el cuadro No.3.7.

Cuadro. No. 3.7: Equipo de trabajo Organización campesina “El Romero”.

Nombre	Cargo	Ocupación	Años de experiencia	Función a desempeñar en el centro de información
Victor Castillo Zúñiga	Externo, especialista-investigador en gestión del conocimiento	Docente universitario	10 años	Coordinador
Lindón Ayora Freire	Presidente de la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de oro”	Agricultor	35 años	Técnico
Luis Castro Mayorga	Coordinador de la comisión de producción	Agricultor	24 años	Técnico

Fresia Lucas Santillan	Coordinadora de la comisión de ventas	Agricultora	15 años	Técnico
Freddy Cuesta Sanchez	Líder de grupos informales	Agricultor	10 años	Técnico
Ivanna Mendez Piloso	Secretaria	Lic. en secretariado ejecutivo bilingüe	10 años	Técnico informático

Fuente: elaboración propia.

Etapa 2: Capacitación y socialización

Con una asistencia del 100 % de los miembros del equipo de trabajo conformado se desarrollaron las cinco sesiones de capacitación en los temas de trabajo colaborativo, clima laboral, gestión del conocimiento, modelo de gestión del conocimiento propuesto, acuerdos y compromisos y en la sexta sesión se desarrolló la socialización con los once miembros de la organización acerca de la importancia y beneficios de la gestión del conocimiento.

Fase 2: Creación del centro de información

Etapa 1: Definición de la misión, objetivo y valores organizacionales

Con la intervención de todo el equipo de trabajo y los miembros de la Organización se procedió a determinar el rumbo estratégico, expresado en:

Misión: Recopilar datos e información internos y externos para producir conocimiento.

Objetivo: Gestionar datos e información de manera efectiva, para producir conocimiento, relacionado a la producción, fabricación y comercialización del cacao y sus derivados.

Los valores organizacionales que se determinaron fueron:

Compromiso: con cada una de las acciones a desarrollar

Trabajo colaborativo. - Compartir lo que se conoce, ideas y mantener comunicación constante.

Honestidad. - actuar con sinceridad y transparencia en todas las acciones.

Etapa 2: Diagnóstico estratégico

Por las características de la Organización y la ubicación geográfica se presentaron similares fortalezas, como: interés de los administrativos en actividades de la gestión del conocimiento, predisposición de los miembros de la organización para participar, espacio físico adecuado para gestionar conocimiento y necesidades como: capacitar a los miembros de las organizaciones en temas relacionados a la gestión del conocimiento y superar los problemas informáticos.

Etapa 3: Determinación de los dimensionamientos básicos

En esta etapa se procedió a dar a conocer el programa de producción y el proceso tecnológico del centro de información.

Fase 3.- Aliados estratégicos y posibilidades

Etapa 1: Definir aliados estratégicos

Los aliados estratégicos para el proceso de gestión del conocimiento en la Organización de productores campesinos de cacao “El Romero”, son:

Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Vinces. - apoyo logístico.

Ministerio de agricultura del Ecuador. - Capacitaciones.

Universidad Regional Autónoma de los Andes. - Capacitaciones, investigaciones.

Universidad Técnica de Babahoyo. - Capacitaciones, investigaciones.

Etapa 2: Análisis de posibilidades

Paso 1.- Grupos de interés del centro de información

Se consideró como directos a los Directivos y miembros de la de organización y los indirectos, las personas vinculadas al negocio del cacao y sus productos derivados e investigadores en temas afines.

Paso 2.- Desarrollar prioridades de acuerdo a los grupos de interés

Después de la aplicación del instrumento, se priorizaron las siguientes: conocer más acerca del trabajo que realizan, mejorar las condiciones de trabajo y comercialización.

Fase 4: Implementación

Se procedió a desarrollar la campaña de promoción con la colocación de afiches y mediante la herramienta tecnológica whatsapp, también se desarrolló la recopilación de históricos existentes mediante una mesa de trabajo con los integrantes de la Organización, a los cuales se les aplicó el instrumento para registro de históricos de producción (relacionadas al cultivo del cacao), elaboración de productos (relacionadas a la elaboración de productos derivados del cacao) y comercialización (relacionadas a estrategias de ventas, marketing). Se dio como resultado lo siguiente:

Producción

3 formas para sembrar el cacao.

2 formas para cuidar el cultivo

Elaboración de productos

1 receta de nuevo producto

1 procedimiento de mejora en el empleo de maquinarias

1 ingrediente para mejorar productos existentes

Comercialización de productos

1 estrategia para promoción

1 estrategia para canales de distribución

Fase 5: Medición y realimentación

Se procedió a la aplicación del índice integral diseñado. En un primer momento dio como resultado, $I_{gcoc} = 0.26$ obtiene una ponderación según la escala de bajo, para la Organización de productores campesinos de cacao "El Romero". Los valores que brindaron este resultado se aprecian en la tabla 3.3.

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj	Total de la dimensión =sumapj.vj/	VjPj total
1 Procesos de la		Estimulación y adquisición,	0,2222	1	0.2222		

gestión del conocimiento	0,3333	del conocimiento					
		Soportes informativos	0,1111	1	0.1111		
		Calidad de la información	0,2222	2	0.4444		
		Stocks de aprendizajes individuales y grupales	0,2222	1	0.2222		
		Formación continua	0,2222	1	0.2222		
		Total	1,0000	6	1.2221	0.2424	0.080
2 Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao	0,5000	1	0.5		
		Relación con el entorno	0,1667	2	0.3334		
		Rumbo estratégico	0,1667	2	0.3334		
		Orientación al mercado	0,1667	2	0.3334		
		Total	1,000	6	1.5002	0.3750	0.0625
3 Motivación al desempeño laboral	0,1667	Normas de convivencia	0,1111	1	0,1111		
		Trabajo en grupo	0,1111	1	0,1111		
		Percepción de necesidades y requerimiento	0,1111	1	0.1111		
		Pertenencia institucional	0,2222	1	0,2222		
		Disposición para intercambiar y compartir saberes	0,4444	1	0,4444		
		Total	1,0000	9	0.9999	0.2499	0.0416
4 Procesos innovadores	0,3333	Producción agrícola industrial	0,3333	1	0.3333		
		Nuevas tecnologías	0,1667	1	0.1667		
		Metodologías novedosas	0,3333	1	0.3333		
		Pensamiento sistémico	0,1667	1	0.1667		
		Total	1,0000	4	1	0.25	0.0833

Índice integral	0.2674
Porcentaje	26.74 %

Tabla. 3.3: Evaluación del índice integral en la primera etapa (2016) Organización campesina “El Romero”. Fuente: elaboración propia.

Los factores críticos resultantes fueron: que no se han implementado herramientas para gestionar el conocimiento, no propician el intercambio para rescatar saberes de sus miembros para mejorar procesos e innovar productos, no tienen un rumbo estratégico. Como acciones de mejora se implementa el centro de información encargado de la gestión del conocimiento, se desarrollan sesiones para recopilar datos históricos en relación al negocio e innovar productos.

Para lo que después de seis meses se vuelve aplicar el índice integral y da como resultado lo siguiente (ver tabla 3.4)

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj	Total de la dimensión =suma pj.vj/5	VjPj total
1 Procesos de la gestión del conocimiento	0,3333	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222	2	0.4444	0.5332	0.1777
		Soportes informativos	0,1111	2	0.2222		
		Calidad de la información	0,2222	3	0.6666		
		Stocks de aprendizajes individuales y grupales	0,2222	3	0.6666		
		Formación continua	0,2222	3	0.6666		
		Total	1,0000	16	2.6664		

2 Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao y productos derivados	0,5000	3	1.5		
		Relación con el entorno	0,1667	3	0.5001		
		Rumbo estratégico	0,1667	3	0.5001		
		Orientación al mercado	0,1667	3	0.5001		
		Total	1,000	15	3.0003	0.7500	0.1250
3 Motivación al desempeño laboral	0,1667	Normas de convivencia	0,1111	2	0.2222		
		Trabajo en grupo	0,1111	2	0.2222		
		Percepción de necesidades y requerimiento	0,1111	3	0.3333		
		Pertenencia institucional	0,2222	3	0.6666		
		Disposición para intercambiar y compartir saberes	0,4444	3	1.3332		
		Total	1,0000	14	2.7775	0.5555	0.0926
4 Procesos innovadores	0,3333	Producción agrícola industrial	0,3333	3	0.9999		
		Nuevas tecnologías	0,1667	3	0.5001		
		Metodologías novedosas	0,3333	3	0.9999		
		Pensamiento sistémico	0,1667	3	0.5001		
		Total	1,0000	14	3.0	0.75	0.2499
Índice integral						0.6452	
Porcentaje						64.52 %	

Tabla. 3.4: Evaluación del índice integral en una segunda etapa (2018) Organización campesina "El Romero". Fuente: elaboración propia.

Con el resultado de 0.64, la escala asciende a una calificación de medio en medio en gestión de conocimiento a las organizaciones campesinas productoras de cacao “El Romero”.

Como mecanismo de realimentación para constantemente obtener los criterios de los involucrados y fortalecer la mejora continua se implementa el buzón de sugerencias del cual pueden hacer uso todos los miembros de la Organización.

Lecciones aprendidas y factores de éxito

- El talento humano es esencial para el buen desempeño de una organización y su conocimiento debe ser potencializado.
- Se debe motivar la participación de los involucrados en actividades de gestión del conocimiento de la organización para que se involucren y evidencien las acciones de mejora.
- Para la implementación de un centro de información para la gestión del conocimiento el personal debe estar capacitado y conocer de sus funciones a desempeñar, esto debe ser constante ya que la información puede variar según el tiempo.
- Las actividades de gestión del conocimiento implican a directivos y subordinados con diferentes responsabilidades, pero igualdad de compromiso en las acciones a desarrollar.
- La gestión es interna, pero incorpora factores externos como las necesidades de los grupos de interés e instituciones cooperantes (aliados estratégicos), los cuales son esenciales en el proceso de crear puntos de generación y utilización de conocimiento para favorecer su desempeño.
- La gestión del conocimiento facilita el saber de la organización de manera colectiva, lo que garantiza que en situaciones de emergencia un trabajador pueda ser reemplazado por otro.

Estrategia de implementación y continuidad

La estrategia de implementación y continuidad del instrumento metodológico se aprecia en dos sentidos: uno, enfocado a su generalización, referido a su aplicación en otras organizaciones campesinas del cacao y el análisis para su generalización a otras organizaciones agropecuarias o no en las que sea prioritario gestionar el conocimiento en condiciones similares, fundamentalmente

de cultura ancestral y bajo nivel cultural; y segundo, profundizar en la información necesaria que permita perfeccionar los diseños de los centros de información, su funcionamiento y la implementación de tecnologías de la información.

Otras aplicaciones parciales

El anexo 12 muestra una tabla que presenta una relación entre el número de organizaciones campesinas existentes en Vinces y las fases del modelo en las que se ha podido implementar. Se representa por 1 cuando se ejecutó y por 0 en los casos que aún no se ha logrado

3.3 Conclusiones parciales

1. Se comprobó las premisas y capacidad de generalización del procedimiento, luego de su aplicación en la Corporación de organizaciones campesinas “La pepa de Oro”, que muestran resultados en los que se aprecia su contribución a desarrollar procesos de gestión del conocimiento eficientes. Se realiza un caso de aplicación con éxito para la Organización de campesinos “El Romero”.
2. Como parte de la aplicación del procedimiento propuesto se obtuvo el diagnóstico general de la Corporación de organizaciones campesinas productoras de cacao “La pepa de Oro”, para los procesos de: estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir el conocimiento. 2. Se diseñó el rumbo estratégico, dimensionamientos básicos mediante el programa productivo y procesos tecnológicos. 3. Se desarrollaron prioridades de acuerdo a los grupos de interés. 4. El índice integral calculado en un primer momento en la Corporación de organizaciones campesinas La pepa de Oro fue de $Igcoc = 29,7 \%$ equivalente a bajo, llevo a implementar acciones de mejoras para después de un año con la aplicación del mismo instrumento evidenciar el aumento en la escala a medio en gestión del conocimiento con $Igcoc = 79.34 \%$. Para El Romero los resultados fueron del. $Igcoc = 26,7 \%$, se elevó hasta $Igcoc = 64.52 \%$.
3. Se identificaron los productos del centro de investigación agrupándolos en las categorías de: producción, elaboración de productos, comercialización de productos. Entre los más destacados que se recopilaron están: formas para sembrar, conservar el cacao, cuidar los cultivos, recetas de nuevos

productos, ingredientes para mejorar productos existentes y estrategias para mejorar la promoción, los que está a disposición de todos los miembros para realimentar y mejorar de manera continua.

4. La estrategia de implementación y continuidad del instrumento metodológico se aprecia en cuanto a: su generalización, referido a dominios científicos y a organizaciones lo que se demuestra en las aplicaciones desarrolladas.

Conclusiones Generales

1. Del análisis de los conceptos estudiados y sustentados en estudios previos de D. Medina Nogueira, Zulueta Cuesta y del propio autor, considerados los trabajos precedentes y, las particularidades del objeto de estudio, para esta investigación, se entiende a la gestión del conocimiento como el proceso social complejo de **estimulación**, adquisición, creación, **almacenamiento**, aplicación y medición del conocimiento con el que se generan nuevos valores, se amplía la competitividad y la **cultura organizacional del saber, del saber hacer y del ser**.
2. De acuerdo con la literatura revisada, acerca de los procesos de la gestión del conocimiento y en función a los objetivos que persigue esta investigación y en relación al campo de aplicación práctico, se coincide con los postulados de Nonaka y Takeuchi, (1999) utilizados por (D. Medina Nogueira, 2016), debido a que las organizaciones campesinas de Vinces tienen la necesidad de convertir el conocimiento tácito en explícito y realimentarlo, aunque por sus características, se considera subdividir algunos componentes del proceso y definirlo **como estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir**.
3. El instrumento metodológico propuesto (modelo conceptual y procedimiento general con sus específicos asociados) constituye una contribución metodológica para gestionar el conocimiento en las organizaciones campesinas de Vinces. El modelo denominado “Árbol del Conocimiento” para las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces, representa que el cultivo, en las condiciones de la región, se ve caracterizado por factores como la necesidad de conservar experiencias ancestrales, potenciar la existencia de líderes de conocimiento, la existencia de diversos grupos de interés con capacidad para aportar iniciativas y perfeccionar el sistema de gestión, alto grado de pertenencia institucional, existencia de reglamentos y estatutos para su conformación.
4. La aplicación del procedimiento general propone realizar un proceso de gestión del conocimiento que permita potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones campesinas identificada como: **la cultura del saber, saber hacer y del ser**, que logre una transformación mediante la

implementación de un centro de información basado en los procesos de la gestión del conocimiento.

5. Se logra la construcción de un Índice Integral que evalúa la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas de Vinces, a partir del estudio del marco teórico referencial, lo legal existente y entrevistas realizadas a los actores lo que permitió listar un total de 38 elementos como factibles/necesarios a ser gestionados, reducidos por un proceso de análisis – síntesis y trabajo grupal a 17 y reflejados en cuatro dimensiones las que resultan: procesos de la gestión del conocimiento, impulso a las formas de trabajo, motivación al desempeño laboral y desarrollo de procesos innovadores.
6. Con las aplicaciones prácticas realizadas se pudo apreciar las incidencias en el desempeño de la organización como consecuencia de una efectiva gestión del conocimiento, materializada fundamentalmente en un centro de información y su incidencia en el desarrollo del talento humano, en la motivación de los trabajadores para promover acciones de mejora, elevar la innovación y contribuir a los resultados de los distintos grupos de interés de la organización.
7. Los resultados presentados permiten concluir que la hipótesis de la investigación quedó comprobada a partir de: el reconocimiento por los usuarios de su utilidad, pertinencia y factibilidad de uso, sustentado en el comportamiento del Índice Iadov de 0,65 con un 75 % de clara satisfacción; un Índice de Promoción Neta de 59,7 % con un 72,22 % de actores con plena satisfacción; así como la aplicación experimental total a dos casos de estudio y parcial a otras 12 lo que permitió demostrar empíricamente su contribución en la gestión efectiva del conocimiento.
8. En la aplicación del índice integral para evaluar la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de Vinces resultó una mejora de la manera siguiente: en La Pepa de Oro de 29.7 % a 79.34 % y para El Romero de 26,7 %, se elevó hasta 64.52 %, lo que además de su impacto económico y social permite valorar las características de consistencia lógica, pertinencia, transparencia, parsimonia y aprendizaje continuo, así como los enfoques sobre los que se sustenta.

Recomendaciones

1. Extender la aplicación del modelo y del procedimiento propuesto a otras entidades del Cantón de Vinces y con las adecuaciones necesarias, a otras regiones y producciones realizadas por cooperativas agropecuarias en Ecuador.
2. Incorporar herramientas a la propuesta realizada en la medida que se logra su consolidación y manifestación en la cultura organizacional como resultan la creación de observatorios, portales y el desarrollo de Auditorías del conocimiento; así como continuar con el perfeccionamiento del sistema de indicadores propuestos especialmente en los que evalúen los procesos de la cadena de valor de la gestión del conocimiento.
3. Incluir los resultados de la investigación en programas de pre y postgrado relacionados con el emprendimiento; así como continuar la divulgación de los resultados alcanzados por medio de publicaciones o trabajos científicos y en los medios de difusión existentes al alcance del grupo de interés fundamental de la investigación
4. Continuar la investigación del estado del arte, en el ámbito de las herramientas para perfeccionar el diseño y gestión de los centros de información de manera que garantice la gestión efectiva y proactiva del conocimiento y su incidencia en el talento humano, elementos relacionados con la gestión de riesgos, la Responsabilidad Social y el desarrollo y comercialización de nuevos productos.

Bibliografía

1. Actis di Pasquale, E. (2015). *La elaboración de índices sintéticos de bienestar social. Validación teórica y empírica del método de agregación/ponderación*. Paper presented at the 12 Congreso de Estudios del Trabajo "El trabajo en sus laberintos. Viejos y Nuevos desafíos", ASET asociación Argentina de Estudios del Trabajo, Buenos Aires. <http://nulan.mdp.edu.ar>
2. Aguayo, N. A. S., López, V. M., y Núñez, T. L. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, Vol. 4 (No. 2), pp. 70-83.
3. Alaña Castillo, T. P., Capa Benítez, L. B., y Sotomayor Pereira, J. G. (2016). Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las MYPIMES del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, Vol. 8 (No. 3), pp. 83-90.
4. Alavi, M. (1997). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, Vol.22 (No.3), pp.191-224.
5. Ale Alejandra, M. (2009). *Modelo conceptual de gestión del conocimiento empresarial*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ingeniería), Universidad Tecnológica Nacional, Santa Fé, Argentina.
6. Allen, D. (2017). *Organízate con eficacia*. Caracas: Empresa Activa.
7. Anand, V., Manz, C. C., y Glick, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (No. 4), pp. 796-809. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/259063>
8. Andersen, A. (1996). *The American Productivity and Quality Center; The Knowledge Management Assessment Tool*. New York: External Benchmarking.
9. ANECACAO. (2017). Un dulce encuentro que generó grandes negocios. *Revista Especializada en Cacao, Sabor Arriba*, Vol. 8 (No. 2), pp. 25-27.
10. Angulo Marcial, N. (2007). Ubicando el conocimiento experto: las páginas amarillas. *Innovación Educativa*, Vol. 7 (No. 40), pp. 49-61.
11. Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, Vol. 17 (No. 1), pp. 53-70.
12. Armistead, C. (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol 2 (No.3), pp.143-154.
13. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador Quito, Ecuador.
14. Atehortúa Hurtado, F., Valencia de los Ríos, J., y Bustamente Vélez, R. (2011). *Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico*. Colombia: Instituto colombiano ICONTEC.
15. Avendaño Pérez, V., y Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*, Vol. 4 (No. 10), pp. 222-227.
16. Ayala Mora, E. (1988). *Nueva historia del Ecuador: I época republicana. II: Perspectiva general del siglo XIX. III: Cacao, capitalismo y revolución general*. Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional Grijalbo.

17. Ayala Perdomo, J. (2015). Los repositorios científicos digitales: conocimiento social en la era del acceso abierto. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 67 (No. 3), pp. 237-246.
18. Ayensa Esparza, A. (2018). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Paraninfo.
19. Baiget, J., y Andreu, R. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. España: Ediciones Navarra.
20. Beckman, T. (1997). *A methodology for knowledge management, International Association of Science and Technology for development (IASTED)*. Paper presented at the International Association of Science and Technology for Development, AI and Soft Computing Conference, Banff, Canada.
21. Bennet, A., y Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world: The intelligence complex adaptive system. A new theory of the firm*. Burlington: Routledge.
22. Bermudez de Castro, J. (2018). *La evolución del talento: Cómo nuestros orígenes determinan nuestro presente*. España: Penguin Random House Grupo Editorial España.
23. Bernard Lopez, J., y Archanco de León, R. (2008). *Papeles de inteligencia*. Madrid, España: Rustica.
24. Bikard, M., y Marx, M. (2018). Hubs As Lampposts: Academic Location and Firms' Attention to Science. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3006859> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3006859>.
25. Bontis, M. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business quarterly*, Vol. 60 (No. 4), pp. 40-78.
26. Borrás Atiénzar, F., y Ruso Armada, F. (2015). *Capital intelectual: Visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana, Cuba: Editorial UH.
27. Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
28. Bueno Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. III (No. 164), pp. 207-229.
29. Bukowitz, W., y Williams, R. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.
30. Cantón Mayo, I., y Ferrero de Lucas, E. (2016). La gestión del conocimiento en revistas de educación. *Educación*, Vol. 52 (No. 2), pp. 401-422.
31. Carrión, J. (2002). *Modelo general para la creación de conocimiento*. Madrid: Fundación Iberoamericana del Conocimiento Ahora.
32. Casado Gonzalez, J. (2011). *El mantra del talento: La Cutting edge en gestión de personas* España: Deusto S. A.
33. **Castillo Zúñiga, V. J.** (2014). Modelo de Gestión del Capital Intelectual para la COC "La Pepa de Oro" *UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, Vol. 1 (No. 2), pp. 7-15.
34. **Castillo Zúñiga, V. J.** (2015, Julio). *Gestión del conocimiento y su incidencia en la productividad laboral en organizaciones campesinas de Vinces*. Paper presented at the III Congreso Científico Internacional

- UNIANDES. "Impacto de las investigaciones universitarias", Ambato, Ecuador.
35. **Castillo Zúñiga, V. J.**, Medina León, A., y Bonilla Freire, J. (2017). *Gestión del conocimiento: Una vista desde la función administrativa*. Paper presented at the I Congreso Internacional "Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria"; PUCE, Ambato, Ecuador.
 36. **Castillo Zúñiga, V. J.**, Medina León, A., y Medina Nogueira, D. (2017, 13 al 17 de abril). *Gestión de conocimiento: en el proceso de la toma de decisiones administrativas*. Paper presented at the VIII Convención Científica Internacional "Universidad Integrada e Innovadora", Matanzas, Cuba.
 37. **Castillo Zúñiga, V. J.**, Medina León, A., Medina Nogueira, D., Arellano Valencia, D., y Mora Romero, J. (2019). Validation of a Model for Knowledge Management in the cocoa producing peasant organizations of Vinces through the use of Neutrosophic Logic and Iadov technique. *Neutrosophic Sets and Systems, Vol. 26* (aceptado).
 38. **Castillo Zúñiga, V. J.**, Medina León, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., y El Assafiri Ojeda, Y. (2019). Modelo de gestión del conocimiento en organizaciones campesinas del cultivo de Cacao en Vinces. *Revista Ingeniería Industrial, Vol. 40* (No. 1), pp. 48-58.
 39. **Castillo Zúñiga, V. J.**, Medina León, A., y Varona Franco, G. (2019, 24, 25, 26 y 27 de septiembre). *Procedimiento General para Gestionar el Conocimiento en las Organizaciones Campesinas Productoras de Cacao de Vinces*. Paper presented at the VI CIEMIPYME. "El Emprendimiento y la Gestión innovadora y sustentable para desarrollar a las MiPymes en México y el Mundo", México.
 40. Cegarra Navarro, J. G., y Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Barcelona: ESIC.
 41. Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
 42. Cuétara Sánchez, L. (2000). *Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
 43. Chen, M., y Chen, A. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: An empirical study. *Journal of Information Science, Vol 5*, pp.381-393.
 44. Choo, C. (1996). *An Integrated Information Model of the Organizations: The Knowing Organization*.
 45. Dájer Socarrás, J. (2006). *Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
 46. Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
 47. De Jager, M. (1999). The KMAT: Benchmarking knowledge management. *Library Management, Vol. 20* (No. 7), pp. 367-372.

48. De Toni, A., Nonino, F., y Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.9 (No. 2), pp. 327–341.
49. Demarest, M. (2015). The politics of data warehousing. Long range planning. *Retrieved January*, Vol. 58 (No. 3), pp. 621-684.
50. Diéguez Matellán, E. (2008). *Contribución a la planificación y localización de servicios complementarios en destinos turísticos. Caso Varadero*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
51. Durán, M. (2004). *Auditoría general de una empresa de alta tecnología con un procedimiento inicial en la implementación de una estrategia de formación continuada: la gestión del conocimiento*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad Politécnica de Barcelona, Barcelona, España. Retrieved from <http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>
52. Ecuador y Chocolate. (2018). Por qué es el mejor. <https://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>.
53. Edvinsson, L. (1998). Managing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, Vol. 30 (No. 3), pp. 366-373.
54. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). (2017). *Gestión del conocimiento*. Ecuador: Bolg de la Maestría en Gestión del Talento Humano.
55. Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, Vol. 42 (No. 3), pp. 367-372.
56. Expósito Lange, M. (2007). Influencia de las dimensiones de la capacidad de absorción en el desarrollo de nuevos productos en un contexto de distrito industrial. Un estudio empírico al caso del textil Valenciano. *Investigaciones regionales (Asociación Española de Ciencia Regional)*, Vol. 17 (No. 3), pp. 29-49.
57. Fernández Morales, M. (2015). Los portales del conocimiento en las organizaciones contemporáneas. *e-Ciencias de la Información*, Vol. 5 (No. 1), Ensayo 2. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v5i1.17036>
58. Filgueiras Sainz de Rozas, M. (2013). *Creación y desarrollo de capacidad de absorción de tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida cubana*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Centro de Estudios de Gestión de Ciencias e Innovación, La Habana, Cuba.
59. Frías Jiménez, R., González Arias, M., González Laucirica, Á. M., y Santa Cruz Rodríguez, D. (2016). *Gestión de la Calidad en empresas de servicios*. Ecuador: Universidad Espíritu Santo-Ecuador.
60. Fukuda, Y. (1995). *Variations of Knowledge in Information Society*. Paper presented at the Proceedings of ISMICK 95.
61. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. (1999). *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas (Tomo I)*. Madrid: Perspectiva empresarial, Gráficas Arias Montano, S. A.
62. Funes Tapia, J. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *ANFEI Digital*, Vol. 8 (No. 1), pp. 1 - 10.

63. Gamble, P., y Blackwell, J. (2004). Knowledge management: A state of the art guide. *Great Britain: Kogan*.
64. García de Berríos, O. (2004). Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación Universidad – Sector Productivo. *Educere Foro Universitario, Vol.8 (No.27)*, pp.507-516.
65. García Pulido, Y. A. (2018). *Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
66. García Pulido, Y. A., **Castillo Zúñiga, V. J.**, Medina León, A., Medina Nogueira, D., y Mayorga Villama, C. M. (2017). Innocuousness + knowledge management a contribution to process improvement. *Global Journal of Engineering Science and Research Management, Vol. 4 (No. 6)*, pp. 91 – 98. doi: DOI: [http:// www.gjesrm.com](http://www.gjesrm.com)
67. García Sanchez, E., y Valencia Velazco, M. (2012). *Planeación estratégica. Teoría y práctica (2da Edición)* (Trillas Ed.). DF, México: Trillas.
68. Gold, A., y Malhotra, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems, Vol.18 (No.1)*, pp.185-214.
69. Gómez Hernández, M. (2009). *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Administración de Empresas), Universidad Politécnica de Madrid, España.
70. González, A., Joaquín, C., y Collazos, C. (2009). Karagabi kmmodel: modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento. *Revista chilena de ingeniería, Vol. 17 (No. 2)*, pp. 223- 235.
71. González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
72. Goñi Zabala, J. (2000). *Modelo dinámico de gestión de conocimiento*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias), Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
73. Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
74. Harjinder, S. G. (1996). *The Official Client/Server Computing Guide to Data Warehousing*. Estados Unidos: Editorial Que Pub.
75. Heisig, P. (2000). Business Process Oriented Knowledge Management. . *Best Practices in Europe, Anon, Vol. XI (No. 2)*, pp.13-36.
76. Hernández Olivera, L. A. (2010). *Creación y desarrollo de Organizaciones Socialistas de Base Tecnológica para el sector agropecuario incubadas en Instituciones de la Educación Superior Cubana*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
77. Híjar Fernández, G. (2014). *Planeación estratégica: La visión prospectiva* (Autor-Editor Ed.). México: Limusa.

78. Hlupic, V. (2017). Approaches to failure and management maturity. *HR Magazine*. doi: DOI: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/approaches-to-failure-and-management-maturity>
79. Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments (2da Edición)*. London: Routledge.
80. Indejikian, R. (2002). Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. *Accounting Horizons*, Vol. 13 (No. 2), pp. 147-157.
81. INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito, Ecuador: Retrieved from Recuperado del sitio: http://app.sni.gob.ec/sni/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1208_VINCES_LOS%20RIOS.
82. Iturralde Solorzano, R. (2015). *La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador. Enfoque Administrativo*. (Tesis en opción al título de master en Ciencias Tesis de maestría), Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador.
83. Jennex, M., y Olfman, L. (2003). *A Knowledge Management Success Model: An Extension of DeLone and McLean's IS Success Model*. Paper presented at the Paper presented at the Ninth Americas Conference on Information Systems, California.
84. Jones, G., y Sallis, E. (2002). *Knowledge Management in Education: enchancing learning and education*. Routledge: Encchancing learning & education.
85. Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Using Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Vol. 3 (No. 2), pp. 75-85.
86. Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
87. Kimball, R., y Ross, M. (2013). *The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling (r. Edition Ed.)*. Illinois: Wiley.
88. Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, Vol.3, pp.383-397.
89. Kraemer Mbula, E., y Watu, W. (2013). *La innovación y la agenda de desarrollo*. Washintong: OECD Publishing.
90. Laszlo, B. (2015). *La nueva formula del trabajo*. Detroit: Penguin Random House
91. Lawrence Fowler, R. (2018). *The cacao industry of Ecuador (classic reprint)*. Chicago, EEUU: Forgotten Books.
92. Lee, K., Lee, S., y Kang, I. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*, Vol 3 (No. 42), pp. 469-482.
93. León Santos, M., y Ponjuán Dante, G. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Vol 34 (No. 1), pp.87-103.
94. Leonard Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston.
95. Leonard, D., y Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, Vol. 40 (No. 3), pp.112-132.
96. Lindsey, K. (2002). *Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective*. Paper

- presented at the Paper presented at the Eighth Americas Conference on Information Systems, New York.
97. Ljungberg, A. (2002). Process Measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32 (No. 4), pp. 254-287.
 98. López Portillo, H. (2016). *Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas*. (Tesis en opción al título de Master en Ciencias), Universidad de Guanajuato, Mexico.
 99. Louis, K. S., y Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of educational administration*, Vol. 55 (No.1), pp. 103-126.
 100. Lugo González, O., Yera González, A., y Cespón Castro, R. (2012). Procedimientos para la implementación de la gestión del conocimiento en el Centro de Bioactivos Químicos. *Paper presented at the Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales (CICE 2012), Topes de Collantes, Cuba*.
 101. Macías Gelabert, C. (2015). *Procedimiento para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
 102. Macías Gelabert, C., y Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, Vol. 28 (No. 123), pp. 133-148. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
 103. Malhotra, Y. (2003). *Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development*. Paper presented at the Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems, Indianapolis.
 104. Marin García, J., y Zarate Martínez, M. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Revista Intangible Capital*, Vol 4 (No. 2), pp. 255-280.
 105. Marulanda Echeverry, C., Giraldo García, J., y Serna Gómez, H. (2015). Modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las pymes del sector de tecnologías de la Información. *AD-minister*, Vol. 4 (No. 26), pp.17-39.
 106. Massey, A., Montoya, M., y O'Driscoll, T. (2002). Knowledge Management in Pursuit of Performance: Insights from Nortel Networks. *MIS quarterly*, Vol.26 (No. 3), pp. 269-289.
 107. Mayorga Villamar, C., Jiménez Valero, B., **Castillo Zúñiga, V. J.**, Castro Muñoz, J., y Vera Márquez, C. (2017). Technology innovation management model in farming enterprises of Babahoyo Ecuador. . *Global Journal of Engineering Science and Research Management*, Vol. 4 (No. 5 4), pp. 11 – 18. doi: [http:// www.gjesrm.com](http://www.gjesrm.com)
 108. McAdam, R., y McCreedy, S. (1999). The Learning Organization. A critical review of knowledge management models. *Management service: An International Journal*, Vol.6 (No. 3), pp.91-100.
 109. McLure, M., y Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice MIS Quarterly. *Information Technologies and Knowledge Management*, Vol. 29 (No. 1), pp. 35-57.

110. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas, W. T., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., y Medina Nogueira, Y. E. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ambatos, Ecuador: Editorial Jurídica, UNIANDES.
111. Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernandez Nariño, A., Cuetara Sanchez, L., y Ricardo Alonso, A. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV (No. 1), pp. 99-104.
112. Medina Nogueira, D. (2016). *Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico*. (Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
113. Medina Nogueira, D., Medina León, A., y Nogueira Rivera, D. (2017). Procesos y factores claves de la gestión del conocimiento. *Revista Científica "Universidad y Sociedad"*, Vol. 9 (No. 2), pp. 16 – 23. doi: <http://rus.ucf.edu.cu/indexphp/rus>
114. Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., y Suárez Hernandez, J. (2016). Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento. *Retos de dirección*, 10(2), 168-192.
115. Medina Nogueira, Y. E. (2018). *Auditoría de gestión del conocimiento en empresas del territorio matancero*. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
116. Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, D., El Assafiri Ojeda, Y., y **Castillo Zúñiga, V. J.** (2017). Methodolgy for Knowledge Management Audit. *Global Journal of Engineering Science and Research Management*, Vol. 4 (No. 11), pp. 8-15.
117. Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Buenos Aires: Planeta.
118. Meriño Córdoba, V., Chirinos Araque, Y., Camejo Lopez, L., y Martínez de Mariño, C. (2018). *Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria (Vol. III)*. Venezuela: Unión global.
119. Messina, M., y Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. *Revista Espíritu Emprendedor*, Vol.9 (No.1), pp. 31-40.
120. Millen , D., y Fontaine, M. (2003). *Improving individual and organizational performance through communities of practice*. Paper presented at the Conference on Supporting Group Work. USA: ACM, Illinois.
121. Moreno Luzón, M. (2001). *Gestión de calidad y diseño de organizaciones*. DF, México: Prentice-Hall.
122. Muñoz Seca, B., y Riverola, J. (2004). *Problem Driven Management: Achieving Improvement in Operations Through Knowledge Management*. Washintong: Plagrave McMillan.
123. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., y Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

124. Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
125. Nuut, A. (2006). Evaluation of library performance: current developments in Estonia. *Performance measurement and metrics*, Vol. 7(No. 3), pp. 163-172.
126. Oliveira, M., y Goldoni, V. (2006). *Metrics for knowledge management process*. Paper presented at the Paper presented at the 15th International Conference on Management (IAMOT 2006).
127. Oviedo Rodriguez, M. (2018). *Modelo conceptual y su procedimiento general para la planificación y el control de las instituciones de educación superior* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
128. Padilla Martínez, M. P., Lascano Pérez, L. F., y Jiménez Silva, W. R. (2018). La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. *Revista Publicando*, Vol. 15 (No. 2), pp. 308-325.
129. Palacios Duarte, P. D., Saavedra García, M. L., y Camarena Adame, M. E. (2018). Competencias, talentos y habilidades claves en la pyme manufacturera mexicana. *Economía Coyuntural*, Vol.3 (No. 1), pp. 57-62.
130. Patel, N., y Hlupic, V. (2002). *A Methodology for the Selection of Knowledge Management (KM) Tools*. Paper presented at the International Conference on Information Technology Interfaces, 24 th International Conference on Information Technology Interfaces
131. Patil, S., y Kant, R. (2014). Methodological literature review of knowledge management research. *Tékhne*, Vol. 12 (No. 1-2), pp. 3-14.
132. Pavez Salazar, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias), Uiversidad Técnica Federico Santamaria, Valparaiso, Chile.
133. Pena Trapero, B. (1997). *Problemas de medición del bienestar y conceptos afines. Una aplicación al caso español*. Madrid: INEC.
134. Peña Pérez, T., Manzanedo del Campo, M., Sáiz Barcena, L., y Palma, A. (2002). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos. Estudio de un caso*. Paper presented at the II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo, España.
135. Peralta Sergio, P. (2017). El cacao y la economía Comportamiento en la última década (13va. Edición I). *Sabor arriba*, pp. 21.
136. Pereira Fregoneis, J. (2006). *Um modelo de gestão do conhecimento em Comunidades de prática para capacitação e Assessoramento ao professor na área de Informática na educação*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
137. Pérez Bustamante, L. (1998). *Gestión del conocimiento e incidencia institucional en el proceso de aprendizaje e innovación tecnológica: un modelo aplicado a la biotecnología sanitaria española*. Paper presented at the VIII Congreso Nacional ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.

138. Pérez, D., y Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, Vol. 15 (No. 3), pp. 31-59.
139. Pérez Lorences, P. (2014). *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de La Villas, Santa Clara, Cuba.
140. Pérez Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: Orígenes y evolución. *Revista El profesional de la información*, Vol. 25 (No. 4), pp. 7-15.
141. Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*, Vol. 14 (Vo. 4), pp.365-373.
142. Ponjuán Dante, G. (2006). *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
143. Poveda Morales, T. C., y Varna Hernández, J. (2018). Determinación de las competencias personales del emprendedor para la creación de empresas ecuatorianas. Caso: Empresas de abarrotes y empresa proferretería, Ambato. *Metanoia*, Vol. 3 (No. 5), pp. 37-49.
144. Pozo Gomez, M. (2016). *Relatos humanos*. México: LID Editorial.
145. Prieto Pastor, I. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Valladolid.
146. Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K. (2000). Managing Knowledge. Building Blocks for Success. *New York: John Wiley & Sons*, Vol. XV(No. 3), pp. 115-123.
147. Quispe Otacoma, A. (2018). *Contribución a la gestión empresarial de la pequeña y mediana empresa comercial y cajas solidarias del Ecuador*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
148. Revilla, E. (1999). *De la organización que aprende a la gestión del conocimiento* (Vol. Las Palmas de Gran Canaria).
149. Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
150. Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar*, Vol.37 (No.2), pp.25-39.
151. Rodríguez Gómez, D., y Sallán, J. G. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, Vol. 24 (No. 46), pp. 73-90.
152. Rodríguez González, F., Portuondo Vélez, A., Díaz Llorca, C., Carballal del Río, E., Columbié Santana, M., Marcané Lacera, J., y Ferriol Sánchez, F. (2004). *Bases Metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores*. Ciudad de la Habana: CETDIC, MES.
153. Rodríguez, M., y Helena, R. (2008). *Um modelo de gestão do Conhecimento em uma empresa de energia*. Paper presented at the

- Paper presented at the II Simposio Internacional de Transparencia de Negocios, , Rio de Janeiro, Brasil.
154. Rodríguez Moreno, D., y Gómez Murillo, A. X. (2014). Las competencias emprendedoras en el Departamento de Boyacá. *Apuntes del CENES*, Vol. 33 (No. 58), pp. 217-242. doi: <http://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/3108>
 155. Rojas Lopez, M., y Medina Marin, L. (2015). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*: Ediciones de la U.
 156. Rowe, J. (2014). Mejores prácticas de NPS: ¿Qué es NetPromoterScore? [en línea]. Disponible en: <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076>. [Consulta: noviembre, 2017].
 157. Rueda Martinez, I. (2015). *Manual de gestión del conocimiento*. España.
 158. Ruggles, R. (1997). Knowledge management tools. *Washington: Butterworth Heinemann*, Vol. XXI (No. 2), pp. 43-54.
 159. Ruiz Gutierrez, R., y Martinez Romero, R. (2007). La renovación de las políticas de educación superior, ciencia y tecnología: Una tarea estratégica para la construcción de las sociedades del conocimiento. *Transatlántica de Educación*, Vol. 3 (No. 2), PP. 20-31.
 160. Rutas del Cacao y Chocolate. (2013). El chocolate y su historia: Vines. *Salta conmigo*, pp. 45-47.
 161. Sabor Arriba. (2017). Un dulce encuentro que generó grandes negocios. *Revista Especializada en cacao*, pp. 25-28.
 162. Saiz Álvarez, J. M., y Mendoza Macías, M. M. (2015). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador). *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 85 (No. 1), pp. 1-22.
 163. Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, Vol. 13 (No. 6), pp. 47 -53.
 164. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional del Buen vivir, Para toda una vida*. Quito Ecuador: Retrieved from Recuperado de sitio: www.planificacion.gob.ec/wp-content/.../PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
 165. Segovia Baus, F. (2011). La gestión del conocimiento en la educación superior de calidad. Un enfoque desde la evaluación. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)*(No. 102).
 166. Serradell, E., y Pérez, A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Colombia: Edición FUOC.
 167. Soliz Aguayo, N., Mena López, V., y Nuñez Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador *Revista Publicando*, Vol. 4 (No. 11), pp. 2-10.
 168. Soto Balbón, M., y Barrios Fernández, N. (2006). Gestión del conocimiento: Parte II. Modelo de gestión por procesos. *Acimed*, Vol. 4 (No. 3), pp.3-6.
 169. Stable Rodríguez, Y. (2011). *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica*. (Tesis presentada en opción al grado científico)

- de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana, Cuba.
170. Stein, M., Smith, M., Henningsen, M., y Silver, E. (2000). *Implementing standards-based mathematics instruction: A casebook for professional development*. New York: : Teacher College.
 171. Sveiby, K. (1997). *The new organisational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. Illinois: Koehler Publishers Inc.
 172. Tapia Barrera, M. (2014). *Prácticas y saberes ancestrales de los agricultores de San Joaquín*. (Tesis en opción al título de Magister en Agroecología tropical Andina), Universidad Politecnica Salesiana, Ecuador. Retrieved from <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6297>
 173. Tejedor, B., y Aguirre, A. (1998). Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting. http://gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm
 174. Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: It orchestrating, strategy, and knowledges plataforms*. Upper Sadder River. New Jersey: Prentice Hall.
 175. Torres Lebrato, L. (2015). La gestión de información y la gestión del conocimiento. *Revista Archivo Médico de Camagüey, Vol. 19* (No. 2), pp. 96-98.
 176. Tundidor Montes de Oca, L. (2018). *Contribución a los sistemas informativos para potenciar el control de gestión en las empresas de proyectos del sector de la construcción* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
 177. Universidad Espiritu Santo (ESAI) Business School. (2016). En búsqueda del nuevo conocimiento. Ecuador: Universidad Espíritu Santo. <http://esai.edu.ec/>.
 178. Usoff, C., Thibodeau, J., y Burnavy, P. (2002). The importance of Intellectual Capital and its effect on performance measurement systems. *Managerial Auditing Journal, Vol. 17* (No. 1/2), pp. 9-15.
 179. Vásquez Rizo, F. (2010). Modelo de gestión del conocimiento para medirla capacidad productiva en grupos de investigación. *Ciencia, docencia y tecnología, Vol. XXI*(No.41), pp.101-125.
 180. Velasco Sanchez, J., y Campins Masriera, J. (2013). *Gestión de la producción en la empresa* (Piramide Ed.). España: Piramide.
 181. Viedna Marti, J. (2001a). CICBS: Cities'Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual capytal, Vol. 2* (No. 2), PP. 148-165.
 182. Viedna Marti, J. (2001b). IICBS Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking. <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/IICBS.pdf>
 183. Viteri Sanchez, L. (2018). Historia de la fundación de Vines. *La Hora, Vol. 32* (No. 3), pp. 23-34.
 184. Von Krogh, G., y Roos, J. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal, Vol. 15* (No. 2), pp. 53-71.
 185. Weggeman, M. (1996). Knowledge Management: The Modus Operandi for a Learning Organization en Proceedings of ISMICK. J. F.

- Schreinemakers ed, *Knowledge Management: Organization, Competence and Methodology*, Rotterdam, the Netherlands, Wurzburg: Ergon Verlag, *Advances in Knowledge Management*, Vol. 1 (No. 1), p. 175-187.
186. Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Arlington TX: Schema Press.
 187. Woihte, G., y Hernández Pérez, G. (1986). *Fundamentos para la Construcción de Fábricas de Construcción de Maquinarias*. La Habana: Pueblo y Educación.
 188. Yang, B., Zheng, W., y Viere, C. (2009). Holistic Views of Knowledge Management Models. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. XXI (No. 3), pp. 273-289.
 189. Zambrano Farias, F., y Molina Villascis, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Revista Publicando*, Vol. 3 (No. 7), pp. 257 - 266.
 190. Zapata Cantú, L. (2004). *Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona. Bellaterra - Cerdanyola del Vallès*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
 191. Zarzosa Espina, P. (1996). *Aproximación a la medición del Bienestar Social*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones.
 192. Zulueta Cuesta, J. C., Medina Leon, A., y Negrin Sosa, E. (2015). La integración del conocimiento en la transferencia tecnológica universitaria: modelo y procedimiento. *Ingeniería Industrial*, Vol. 36 (No. 3), pp. 306-317. doi: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_ab
 193. Zúñiga Santillán, X., Espinoza Toalombo, R., Campos Rocafuerte, H., Tapia Núñez, D., y Muñoz Bernal, M. (2016). Una mirada a la globalización: Pymes ecuatorianas. *Revista Observatorio Economía Latinoamericana, Ecuador*, Vol. 15 (No. junio), pp. 17-24. doi: DOI <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/pymes.html>

Anexos

Anexo 1. Formulario y resultados de entrevista al Presidente de la Corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro”.

Fuente: elaboración propia.

- 1) ¿Cómo se desarrollan las actividades administrativas?
- 2) ¿Cuál es su referencia principal para la toma de decisiones?
- 3) ¿Existe un mecanismo mediante el cual se registren los hechos, acontecimientos, actividades, de mayor relevancia durante el trabajo realizado?
- 4) ¿Cuál es el procedimiento para seleccionar el personal de trabajo de la Corporación?
- 5) ¿Se tiene asignadas las funciones específicas para el personal?
- 6) ¿De qué forma controlan el trabajo desarrollado por cada uno de trabajadores?
- 7) ¿Existe un plan estratégico dentro de la empresa?
- 8) ¿Considera Ud. que el personal se encuentra motivado para desarrollar su trabajo?
- 9) A qué atribuye usted el crecimiento de la corporación.

Anexo 2. Formulario y resultados de encuestas a los miembros de la corporación de organizaciones campesinas “La Pepa de Oro”.

Buenas tardes muy comedidamente nos gustaría que nos pudiera conceder esta encuesta para conocer su opinión acerca de la corporación de organizaciones campesinas La Pepa de Oro.

Se agradece contestar con veracidad a la misma

Edad: _____ sexo:
M F

1. Conoce Ud. de la existencia de archivos históricos que evidencien las transacciones económicas, administrativas, legales, registradas de los últimos 5 años

- a) Si
- b) No
- c) algunos

2. ¿Dentro de la corporación se han desarrollado actividades que estimulen la gestión del conocimiento, y se resalte la importancia del mismo?

- a) Si
- b) No

3. ¿De qué forma se da seguimiento al trabajo que usted desarrolla dentro de la corporación?

- a) Se registra en bitácora
- b) Informes
- c) Software
- d) Supervisor
- e) No se realiz

4. ¿Le gustaría contar con herramientas de apoyo para mejorar el desempeño de su trabajo?

- a) Si
- b) No

5. ¿Considera que el trabajo que Ud. desempeña puede ser realizado por alguno de sus compañeros?

- a) Si
b) No

6. ¿Cree Ud. que los inconvenientes que se le presentan en la actualidad para desempeñar su trabajo se pudieran solucionar con históricos de lo que ha ocurrido en años anteriores?

- a) Si
b) No
c)

7. ¿Considera que cuando ha desarrollado algo positivo a favor de la Corporación esto ha sido tomado como ejemplo a seguir y comunicado para que sirva en ocasiones posteriores?

- a) Si
d) No

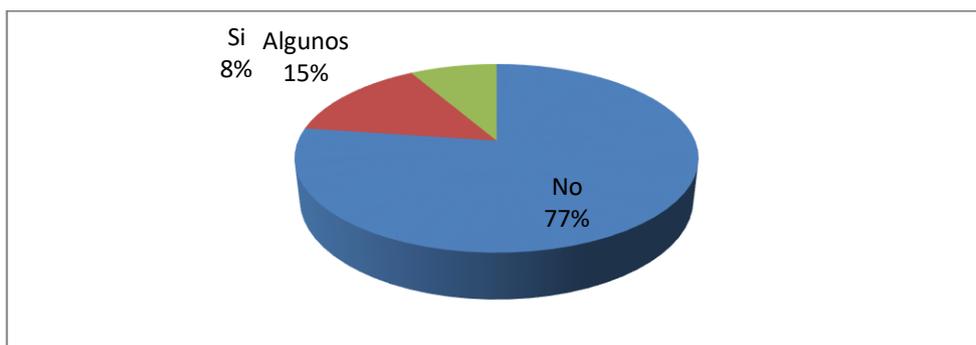
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

De acuerdo a la existencia de históricos que evidencien las transacciones económicas, administrativas, legales, registradas de los años anteriores

Tabla 1. Existencia de históricos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	8%
NO	140	77%
ALGUNOS	25	15%
TOTAL	180	100%

Gráfico 1. Existencia de históricos.



Elaborado por: El autor.

Análisis. - El 77% indica que no existen históricos, ya que no conocen de ningún mecanismo mediante el cual se recopile el producto de las transacciones de la organización, por otra parte, el 15% indica que deben existir algunos ya que en ciertas ocasiones se suele recopilar y el 8% manifiesta que si existen.

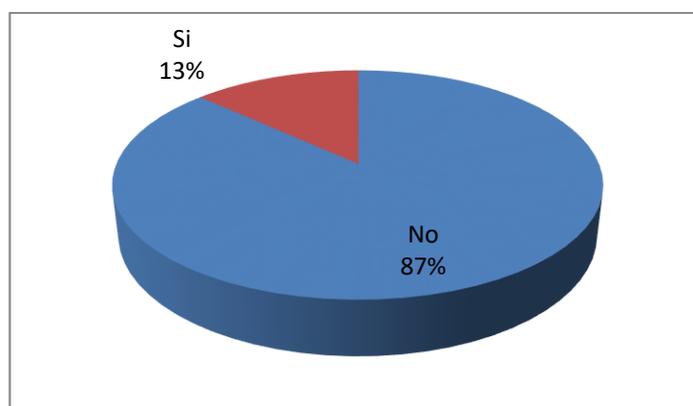
A la pregunta 2, si se han realizado actividades que estimulen la gestión del conocimiento debido a la importancia del mismo indicaron:

Tabla 2. Estimulación de Gestión del conocimiento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	13%
NO	165	87%
TOTAL	180	100%

Elaborado por: El autor.

Gráfico 2. Estimulación de Gestión del conocimiento



Elaborado por: El autor.

Análisis. - El 87% indicó que en la corporación no se han implementado actividades que estimulen la gestión del conocimiento producto del talento humano y que permitan que el mismo sea utilizado en ocasiones posteriores para la toma de decisiones, por otra parte, tan solo el 13 % considera que si se han realizado dichas actividades.

Cuando se les preguntó de qué forma se da seguimiento al trabajo que desarrollan dentro de la corporación (pregunta 3), contestaron:

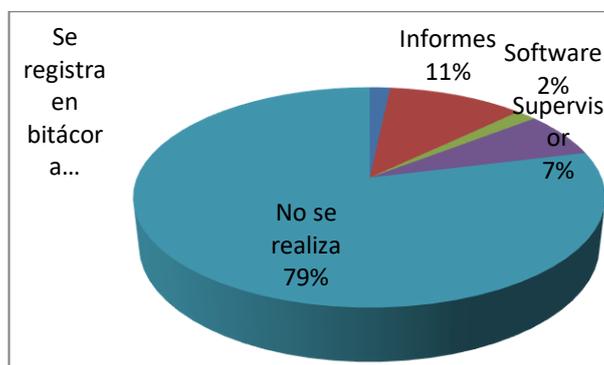
Tabla 3. Seguimiento al trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se registra en bitácora	3	2%
Informes	20	10%
Software	3	2%
Supervisor	12	7%

No se realiza	142	79%
TOTAL	180	100%

Elaborado por: El autor.

Gráfico 3. Seguimiento al trabajo



Elaborado por: El autor.

Análisis. - De acuerdo con lo que coinciden la mayor parte de los encuestados el 79% coincide en que en la Corporación no les da seguimiento al trabajo que realizan, mientras tanto un 10 % dijo tener que presentar informes, un 7% tener un supervisor y apenas un con un 2% para cada uno respectivamente se mencionó la existencia de un software y registrar en bitácoras las actividades.

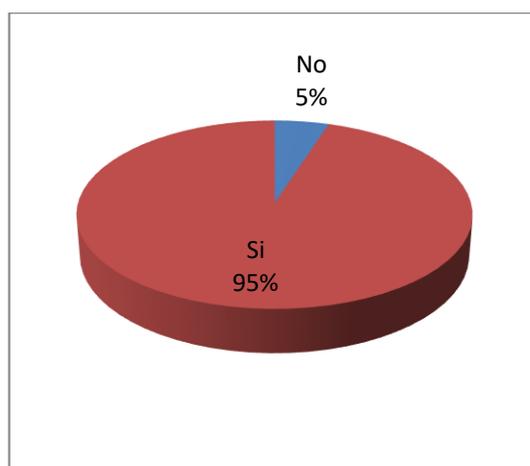
Por su parte en la pregunta 4: ¿Le gustaría contar con herramientas de apoyo para mejorar el desempeño de su trabajo?

Tabla 4. Herramientas para mejorar

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	5%
NO	171	95%
TOTAL	180	100%

Elaborado por: El autor.

Gráfico 4. Herramientas para mejorar



Elaborado por: El autor.

Análisis. - Es notable la voluntad de los socios de la Corporación para mejorar ya que el 95% manifestó que si le gustaría tener herramientas para mejorar su desempeño y solo un 5% muestra resistencia

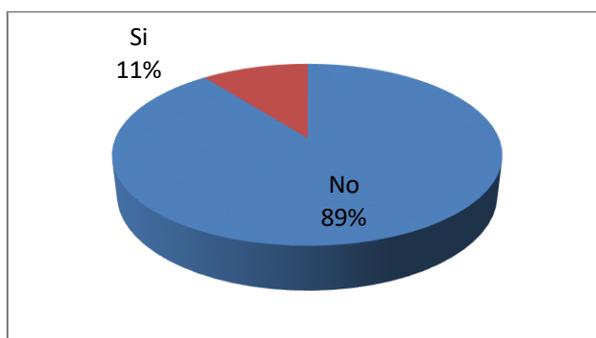
Cuando se les preguntó si consideran que el trabajo que desempeñan puede ser realizado por alguno de sus compañeros (pregunta 5), respondieron:

Tabla 5. Individualidad del trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	11%
NO	161	89%
TOTAL	180	100%

Elaborado por: El autor.

Gráfico 5. Individualidad del trabajo



Elaborado por: El autor.

Análisis. - Se puede notar la tendencia hacia la individualidad del trabajo debido ya que la mayoría 89 % indico que su trabajo no puede ser desempeñado por otro de sus compañeros, lo que hace que la Corporación no está preparada para enfrentar los retiros ya sean temporales (enfermedad, licencias etc.) o definitivos de sus empleados ya que no se ha trabajado en fortalecer competencias generales, tan solo el 11% considera que si puede ser reemplazado.

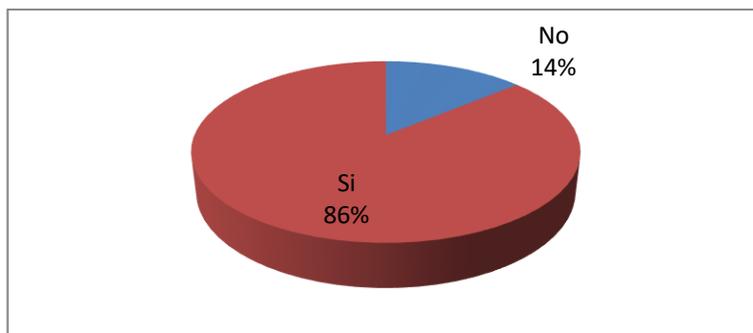
En la pregunta 6: ¿Cree Ud. que los inconvenientes que se le presentan en la actualidad para desempeñar su trabajo se pudieran solucionar con históricos de lo que ha ocurrido en años anteriores?

Tabla 6. Soluciones con bases en históricos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	155	86%
NO	25	14%
TOTAL	180	100%

Elaborado por: El autor.

Gráfico 6. Soluciones con bases en históricos



Elaborado por: El autor.

Análisis. - A pesar de no haber fortalecido el trabajo en temas de gestión del conocimiento son conscientes en que el tener históricos les ayudaría en su trabajo diario, así lo indica el 86%, mientras que un 14% piensa que no.

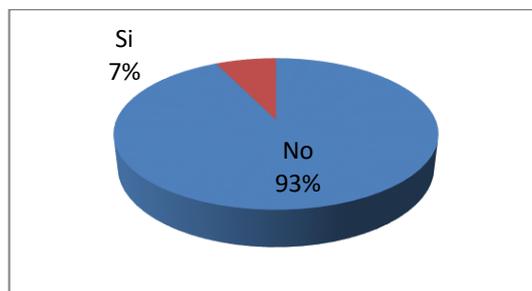
Por último, a la pregunta 7: ¿Considera que cuando ha desarrollado algo positivo a favor de la corporación esto ha sido tomado como ejemplo a seguir y comunicado para que sirva en ocasiones posteriores?, respondieron:

Tabla 7. Reconocimiento de mérito por trabajo realizado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	7%
NO	167	93%
TOTAL	180	100%

Elaborado por: El autor.

Gráfico 7. Reconocimiento de mérito por trabajo realizado



Elaborado por: El autor.

Análisis. - Es notable que no se toman acciones para fortalecer y motivar las acciones positivas y que se puedan aprender de estas, el 93 % indico que cuando ha realizado algo a favor de la organización esto no ha sido socializado para retroalimentar y aprender de lo vivido mientras que un bajo 7 % manifestó que sí.

Anexo 3. Principales características de los modelos de gestión del conocimiento estudiados.

Autor / año	Aportes
(Wiig, 1994)	Plantea tres pilares esenciales para la gestión del conocimiento, el primer pilar está relacionado con la exploración del conocimiento y su adecuación, el segundo pilar involucra tasar y evaluar el valor del conocimiento y el tercero se enfoca en la conducción de las actividades de gestión de conocimiento
Kim, (1993) apúd (Louis y Murphy, 2017)	Define los términos de aprendizaje operacional y conceptual. El aprendizaje operacional es aquél que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas.
(Von Krogh y Roos, 1994)	Distingue entre el conocimiento individual y el conocimiento social; y toma un enfoque epistemológico de la gestión del conocimiento organizacional.
(Nonaka y Takeuchi, 1995)	Capacidad de la empresa para crear nuevo conocimiento, a través de la organización y expresarlo en productos y servicios.
(Leonard Barton, 1995)	Se basa en la interacción de las capacidades tecnológicas de la organización y las actividades de desarrollo de conocimiento, define cuatro actividades de construcción del conocimiento que se fundamentan en las cuatro habilidades principales: solución compartida y creativa de problemas, implementación de nuevas metodologías y herramientas; experimentación y prototipos y la importación y absorción de tecnologías
(Andersen, 1996)	Plantea cuatro facilitadores organizacionales que promueven la implementación de los procesos de gestión del conocimiento: liderazgo, medición, cultura y tecnología. El modelo no detalla la naturaleza de estos facilitadores
(Choo, 1996)	Considera que es importante el proceso de comprensión, creación del conocimiento y la toma de decisiones; para esto la organización debe usar su información de manera estratégica.
(Kaplan y Norton, 1996)	Distingue dos tipos distintos de conocimientos: tácito y explícito, identifica al primero como propio del individuo y el explícito es aquel que ya está decodificado y puede estar en libros, revistas, bitácoras etc. pero estos se pueden convertir del uno al otro en procesos llamados: socialización, exteriorización, combinación, interiorización
(Brooking, 1996)	Da importancia a la presencia de las personas en la generación del conocimiento para obtener un mejor rendimiento empresarial, presenta 4 perspectivas: financieras, clientes, procesos internos del negocio y aprendizaje.
(Bontis, 1996)	Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes

(Grant, 1996)	Modelo de gestión del conocimiento basado en las capacidades organizativas.
(Petrash, 1996)	se centra en la caracterización y medición del capital intelectual de la organización, orientado a la identificación de recursos de conocimiento
(Alavi, 1997)	Considera que el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente. Ya sea personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales.
(Sveiby, 1997)	No se centra en capitales sino en enfoques, referencia como base al recurso humano entre el financiero, clientes, procesos y renovación – desarrollo
(Beckman, 1997)	Refiere al conocimiento como parte esencial que le da habilidad y pericia a una persona para desarrollar con facilidad y eficiencia una labor determinada.
(Ruggles, 1997)	El conocimiento es un stock que se acumula y cambia lentamente, presenta dificultades de definición en términos de fronteras, debido a su sensibilidad al contexto, lo cual hace que la auditoria y clasificación del conocimiento sea una tarea difícil.
(Muñoz Seca y Riverola, 2004).	Modelo de generación de conocimiento y ventaja competitiva.
(Edvinsson, 1998)	Afianzado en los 3 capitales: relacional, estructural, humano, estudia las relaciones entre cada uno de estos y las causas y efectos que se puedan generar.
(Tejedor y Aguirre, 1998)	Modelo para incrementar la capacidad de aprendizaje (KPMG)
(Leonard y Sensiper, 1998)	Plantean que el conocimiento parte de Información relevante, procesable y basada al menos parcialmente en la experiencia (en el contexto empresarial).
(Davenport y Prusak, 1998)	Definen al conocimiento como “una mezcla de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación experta de nuevas experiencias e informaciones
(Pérez Bustamante, 1998)	Modelo de transformación de conocimiento tecnológico, analiza el capital intelectual en las organizaciones del futuro y las implicaciones para la gestión de recursos humanos
(Bueno Campos, 1998)	Presenta un modelo basado en la dirección estratégica mediante competencias
(Revilla, 1999)	Modelo basado en el aprendizaje organizacional
(McAdam y McCreedy, 1999)	Centran a la gestión de la información y la gestión de las personas como los mecanismos para gestionar conocimiento.
(De Jager, 1999)	KMAT (herramienta de valuación de gestión del conocimiento, KMAT). basado en un modelo que propone diversas formas que posibilitan la generación y el desarrollo del conocimiento organizacional a través de un proceso de gestión
(Fundación COTEC para la	Establece las bases para promover la innovación tecnológica (investigación y desarrollo) dentro de una empresa,

Innovación Tecnológica, 1999)	
(Heisig, 2000)	Está compuesto por cinco procesos: Identificar: en el que se debe decidir qué tipo de conocimiento es importante para avanzar en la estrategia de la organización. Crear, se refiere a la capacidad para aprender y comunicar. Almacenar: requiere una capacidad de almacenaje estructurada donde realizar búsquedas rápidas de información. Distribuir: este proceso concede importancia al desarrollo de un espíritu de equipo que apoye compartir el conocimiento. Aplicar: este proceso parte de la idea de que es posible crear aún más conocimiento con la aplicación concreta de nuevo conocimiento.
(Goñi Zabala, 2000)	Propone un modelo de rotación del conocimiento
(Gold y Malhotra, 2001)	Modelo de gestión del conocimiento para una organización efectiva
(Viedna Marti, 2001a)	Muestra como la empresa inteligente que se organiza en forma de red construye sus competencias esenciales gracias a las relaciones que le permiten acceder a las competencias y a los recursos de otras empresas
(Moreno Luzón, 2001)	Diseña un modelo de generación de conocimiento.
(Viedna Marti, 2001b)	Permite a las empresas hacer “ <u>benchmarking</u> ” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio
(Jones y Sallis, 2002)	La gestión del conocimiento en educación.
(Bukowitz y Williams, 2002)	Modelo de conocimiento para medir beneficios en la organización
(Tiwana, 2002)	Marca la diferencia entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, contempla aspectos tales como tipología, focalización, caducidad.
(Lindsey, 2002)	Toma en cuenta los recursos y capacidades del talento humano como factor de éxito en las microempresas.
(Carrión, 2002)	Refiere a la captura y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización,
(Peña Pérez, Manzanedo del Campo, Sáiz Barcena, y Palma, 2002)	Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos
(Massey, Montoya, y O'Driscoll, 2002)	La delegación de poder, trabajo en equipo y compromiso con el conocimiento, influyen de manera positiva en los resultados operativos
(Serradell y Pérez, 2003)	Proponen cinco pilares fundamentales para gestionar el conocimiento.

(Prieto Pastor, 2003)	Propone un modelo de gestión del conocimiento para desarrollar la capacidad de aprendizaje.
(Etzkowitz, 2003)	El modelo supone la existencia de tres hélices que pretenden explicar las relaciones que se dan entre la universidad, la empresa y el gobierno para mejorar las condiciones en las cuales se genera la innovación dentro de una sociedad basada en el conocimiento
(Millen y Fontaine, 2003)	Desarrollan un modelo causal de interacción entre la comunidad y el individuo; describen los beneficios que se pueden esperar de la interacción para la organización
(Malhotra, 2003)	Recoge temas importantes relacionados con adaptación organizacional, supervivencia y competencia en un periodo de cambios discontinuos, esencialmente comprende los procesos organizativos que buscan una combinación generadora de sinergia entre la capacidad de procesamientos de información y datos de las tecnologías de la información y la capacidad creativa e innovadora de las personas
(Jennex y Olfman, 2003)	Involucra a los actores, procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, procesos de apoyo y cultura organizacional.
(Durán, 2004)	Propone un modelo de gestión del conocimiento en una organización escolar.
(Zapata Cantú, 2004)	Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la Información.
(Gamble y Blackwell, 2004)	Modelo fundamentado bajo tres principales áreas que son: conocimiento de las necesidades de los clientes; los procesos; y el cuerpo del conocimiento
(Bennet y Bennet, 2004)	Modelo de gestión del conocimiento de ICAS (Sistema Adaptativo Complejo e Inteligente)
(García de Berríos, 2004)	Ubica al conocimiento como producto de la gestión de la información de manera adecuada.
(Dájer Socarrás, 2006)	Desarrolla un modelo de gestión del conocimiento para mejorar la efectividad en la protección de la frontera, la toma de decisiones y el nivel de disposición combativa de la técnica naval
(Soto Balbón y Barrios Fernández, 2006)	Propone un modelo de gestión del conocimiento que propicia el uso de los portales como herramientas para su organización y control.
(D Rodríguez Gómez, 2006)	Diseña un modelo para la creación y gestión del conocimiento.
(Pereira Fregoneis, 2006)	Modelo de gestión del conocimiento en comunidades de práctica para capacitación.
(Riesco, 2006)	Destaca la importancia de gestión del conocimiento en cuatro etapas: la adquisición, el almacenamiento, la distribución y la utilización del conocimiento.
(Ruiz Gutierrez y Martinez Romero, 2007)	Modelo integral de sociedades del conocimiento, explica la dinámica que tiene el saber dentro de una sociedad del conocimiento

(Perez y Dressler, 2007)	utiliza tecnologías para coadyuvar en la realización de una gestión del conocimiento más eficiente y eficaz
(Expósito Lange, 2007)	Basado en el modelo holístico del conocimiento de Streinet
(Marin García y Zarate Martínez, 2008)	Modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo.
(Rodríguez y Helena, 2008)	Formula una estrategia corporativa de largo plazo, cuyos objetivos clave son crecimiento integrado, rentabilidad y responsabilidad social y ambiental
(Yang et al., 2009)	Refiere la importancia de la gestión del conocimiento e identificar y desarrollar las interacciones entre los diferentes componentes clave de su generación.
(González, Joaquín, y Collazos, 2009)	Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en el conocimiento.
(Gómez Hernández, 2009)	Desarrolla un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura, para medir las variables asociadas al conocimiento organizacional, con la finalidad de explicar su contribución en la organización, tenga o no explícitamente implantado un modelo de GC.
(Vásquez Rizo, 2010)	Presenta un modelo de gestión de conocimiento para medir la capacidad productiva en grupos de investigación
(Stable Rodríguez, 2011)	Diseña un modelo de aprendizaje organizacional de la información y el conocimiento de los integrantes de equipos de proyectos de ciencia e innovación tecnológica
(León Santos y Ponjuán Dante, 2011)	Presenta un modelo para organizaciones de información que permita gestionarla de manera eficiente
(De Toni et al., 2011)	Modelo de evaluación de estrategias de conocimiento.
(Marulanda Echeverry, Giraldo García, y Serna Gómez, 2015)	Modelo de evaluación de gestión del conocimiento para PYMES del sector de tecnologías de la información.
(Macías Gelabert, 2015)	Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología
(D. Medina Nogueira, 2016)	Diseña un Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico

Anexo 3b: Tabla. Relación entre variables de trabajos de gestión del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia

Autores	Variables											
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
(Wiig, 1994)	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Kim, (1993) apud (Louis y Murphy, 2017)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Von Krogh y Roos, 1994)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
(Nonaka y Takeuchi, 1995)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Leonard Barton, 1995)	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
(Andersen, 1996)	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
(Choo, 1996)	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
(Kaplan y Norton, 1996)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Brooking, 1996)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
(Bontis, 1996)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Grant, 1996)	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
(Petrash, 1996)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Alavi, 1997)	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
(Sveiby, 1997)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
(Beckman, 1997)	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
(Ruggles, 1997)	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
(Muñoz Seca y Riverola, 2004)	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
(Edvinsson, 1998)	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
(Tejedor y Aguirre, 1998)	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
(Leonard y Sensiper, 1998)	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
(Davenport y Prusak, 1998)	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
(Pérez Bustamante, 1998)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Bueno Campos, 1998)	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
(Revilla, 1999)	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
(McAdam y McCreedy, 1999)	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
(De Jager, 1999)	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
(Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1999)	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
(Heisig, 2000)	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
(Goñi Zabala, 2000)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Gold y Malhotra, 2001)	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
(Viedna Marti, 2001a) 31	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
(Moreno Luzón, 2001)	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
(Viedna Marti, 2001b)	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
(Jones y Sallis, 2002)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
(Bukowitz y Williams, 2002)	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
(Tiwana, 2002)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
(Lindsey, 2002)	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
(Carrión, 2002)	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
(Peña Pérez et al., 2002)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Massey et al., 2002) 40	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
(Serradell y Pérez, 2003)	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0

(Prieto Pastor, 2003)	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
(Etzkowitz, 2003)	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
(Millen y Fontaine, 2003)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
(Malhotra, 2003)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Jennex y Olfman, 2003)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
(Durán, 2004)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
(Zapata Cantú, 2004).	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
(Bennet y Bennet, 2004)	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0
(Gamble y Blackwell, 2004)	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0
(García de Berríos, 2004).	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Dájer Socarrás, 2006)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Soto Balbón y Barrios Fernández, 2006)	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
(D Rodríguez Gómez, 2006)	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
(Pereira Fregoneis, 2006)	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
(Riesco, 2006)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Ruiz Gutierrez y Martinez Romero, 2007)	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
(Perez y Dressler, 2007)	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
(Expósito Lange, 2007)	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
(Marin García y Zarate Martínez, 2008)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Rodríguez y Helena, 2008).	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
(Yang et al., 2009)	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
(González et al., 2009)	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
(Gómez Hernández, 2009)	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
(Vásquez Rizo, 2010)	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
(Stable Rodríguez, 2011)	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
(León Santos y Ponjuán Dante, 2011)	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
(De Toni et al., 2011)	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
(Marulanda Echeverry et al., 2015)	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
(Macías Gelabert, 2015)	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
(D. Medina Nogueira, 2016)	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0

Anexo 4. Pesos relativos por criterios de la gestión del conocimiento.

			Criterios de procesos de la gestión del conocimiento.	μ	Peso relativo (Vj)
1	1*	1*	1.1.1 Estimulación y adquisición, del conocimiento	2	0,2222
3*	4	5			
2*	2	2	1.1.2. Soportes informativos	1	0,1111
3	4*	5*			
	3*	3	1.1.3. Calidad de la información	2	0,2222
	4	5*			
		4*	1.1.4. Stocks de aprendizajes individuales y grupales	2	0,2222
		5	1.1.5. Formación continua	2	0,2222
Total				9	1,0000

			Criterios de formas de trabajo	μ	Peso relativo (Vj)
1*	1*	1*	1.2.1.- Saber hacer en: Ocupaciones con la producción y preparación del cacao	3	0,5000
2	3	4			
	2*	2	1.2.2-Relación con el entorno	1	0,1667
	3	4*			
		3*	1.2.3.-Cumplimiento del rumbo estratégico	1	0,1667
		4	1.2.4.-Orientación al mercado	1	0,1667
Total				6	1,0000

			Criterios de desarrollo de procesos innovadores	μ	Peso relativo (Vj)
1*	1	1*	1.4.1.-Producción agrícola industrial	2	0,3333
2	3*	4			
	2*	2	1.4.2.-Nuevas tecnologías	1	0,1667
	3	4*			
		3*	1.4.3.-Metodologías novedosas	2	0,3333
		4	1.4.4.- Pensamiento sistémico	1	0,1667
			Total	6	1,0000

			Criterios de motivación al desempeño laboral	μ	Peso relativo (Vj)
1*	1	1	1.3.1.- Normas de convivencia	1	0,1111
3	4*	5*			
2*	2	2	1.3.2.-Trabajo en grupo	1	0,1111
3	4*	5*			
	3*	3	1.3.3.- Percepción de necesidades y requerimientos	1	0,1111
	4	5*			
		4	1.3.4.- pertenencia institucional	2	0,2222
		5*	1.3.5.- Disposición para intercambiar y compartir saberes	4	0,4444
			Total	9	1,0000

Anexo 5. Formalización de criterios.

Criterios:	Escala
Estimulación y adquisición del conocimiento	
Se implementan herramientas para la estimulación, adquisición, almacenamiento, aplicación y medición del conocimiento	5
Se implementan herramientas para la adquisición, almacenamiento, aplicación y medición del conocimiento	4
Se implementan herramientas para el almacenamiento, aplicación y medición del conocimiento	3
Se implementan herramientas para la aplicación y medición del conocimiento	2
Se implementan herramientas para la medición del conocimiento	1
No se cuenta con herramientas para la gestión del conocimiento	0
Criterios de soportes informativos	
Se cuenta con mecanismo eficientes y eficaces para soportes informativos	5
Se cuenta con mecanismo eficientes para soportes informativos	4
Se cuenta con mecanismo eficaces para soportes informativos	3
Los mecanismos para soportes informativos son poco accesibles	2
Los mecanismos para soportes informativos son nada accesibles	1
No se cuenta con mecanismos para soportes informativos	0
Criterios de calidad de la información	
Se cuida que la información recopilada sea analizada según su procedencia y esta sea útil	5
A veces se analiza la procedencia de la información	4
No se analiza la información recopilada	3
La información recopilada es poco útil	2
La información recopilada es nada útil	1
No se recopila información	0
Criterios de stocks de aprendizajes individuales y grupales	
Se procura fomentar el aprendizaje individual y que se lo socialice en el grupo	5
Se procura fomentar el aprendizaje individual y no se lo socializa en el grupo	4
Hay resistencia al aprendizaje individual	3
Hay resistencia al aprendizaje del grupo	2
No se fomenta el aprendizaje individual	1
No se fomenta el aprendizaje individual ni del grupo	0
Criterios de formación continua	
Existen mecanismos constantes para fortalecer la formación continua que permita un mejor desempeño	5
Casi siempre se propicia la formación continua que permita un mejor desempeño	4

Alguna vez se propicia la formación continua que permita un mejor desempeño	3
Casi nunca se propicia la formación continua que permita un mejor desempeño	2
Existen mecanismos que no fortalecen la formación continua que permita un mejor desempeño	1
No existen mecanismos para fortalecer la formación continua que permita un mejor desempeño	0
Criterios de saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao y productos derivados	
Se tiene una planificación de lo que se requiere la producción del cacao y sus productos derivados	5
Se tiene una planificación de lo que se requiere solo para la producción de los derivados del cacao	4
Se tiene una planificación de lo que se requiere solo para la producción del cacao	3
Se manejan procesos empíricos y al azar para la producción del cacao y sus productos derivados	2
Se manejan procesos al azar para la producción del cacao y sus productos derivados	1
Criterios de relación con el entorno	
Existen mecanismos diseñados que favorezcan la relación con el entorno	5
Algunas veces se propician iniciativas para mejorar la relación con el entorno	4
Casi siempre se propician iniciativas para mejorar la relación con el entorno	3
Existen iniciativas poco efectivas para mejorar la relación con el entorno	2
Existen iniciativas nada efectivas para mejorar la relación con el entorno	1
No existen mecanismos diseñados que favorezcan la relación con el entorno	0
Criterios de cumplimiento del rumbo estratégico	
Tienen diseñado un rumbo estratégico que procuran cumplirlo	5
Casi siempre toman en cuenta el cumplimiento del rumbo estratégico	4
El rumbo estratégico diseñado es poco acorde a los requerimientos	3
El rumbo estratégico diseñado es nada acorde a los requerimientos	2
No se preocupan por cumplir el rumbo estratégico	1
No tienen un rumbo estratégico	0
Criterios de orientación al mercado	
Tienen diseñada una orientación hacia el mercado que procuran cumplirla	5
Casi siempre toman en cuenta el cumplimiento de la orientación hacia el mercado	4
La orientación hacia el mercado es poco acorde a los requerimientos	3
La orientación hacia el mercado es nada acorde a los requerimientos	2
No se preocupan por cumplir la orientación hacia el mercado	1

No tienen una orientación hacia el mercado	0
Criterios de Normas de convivencia	
La organización tiene establecido en su rumbo estratégico: visión, objetivo, cultura organizacional, principios de gestión del conocimiento y propicia un buen clima laboral acorde a las necesidades de los miembros de la organización	5
La organización tiene establecidos, objetivos y cultura organizacional, con principios de gestión del conocimiento y propicia un buen clima laboral acorde a las necesidades de los miembros de la organización	4
La organización tiene establecido en su cultura organizacional, principios de gestión del conocimiento y propicia un buen clima laboral acorde a las necesidades de los miembros de la organización	3
La organización se preocupa por las necesidades de los miembros de la organización La organización propicia un buen clima laboral	2
La organización propicia un buen clima laboral	1
La organización no propicia un buen clima laboral	0
Criterios de trabajo en grupo	
Siempre se realizan actividades para propiciar actividades en equipo que estimulen los resultados colectivos	5
Rara vez se realizan actividades para propiciar actividades en equipo que estimulen los resultados colectivos	4
Casi nunca se realizan actividades para propiciar actividades en equipo que estimulen los resultados colectivos	3
Cuando se desarrollan actividades en equipo se propicia poco individualismo	2
Cuando se desarrollan actividades en equipo se propicia mucho individualismo	1
No se realizan actividades para propiciar actividades en equipo que estimulen los resultados colectivos	0
Criterios de percepción de necesidades y requerimiento	
Siempre implementan herramientas para monitorear constantemente las necesidades y requerimientos internas y externas	5
Muchas veces se implementan herramientas para monitorear las necesidades y requerimientos internas y externas	4
Pocas veces se implementan herramientas se implementan herramientas para monitorear constantemente las necesidades y requerimientos internas y externas	3
Se cuentan con herramientas casi nada efectivas para monitorear las necesidades y requerimientos internas y externas	2
Se detectan necesidades y requerimientos pero no se toman en cuenta	1
No se implementan herramientas para monitorear constantemente las necesidades y requerimientos internos y externos	0
Criterios de pertenencia institucional	
Siempre fortalece la pertenencia institucional	5
Rara vez se fortalece la pertenencia institucional	4

Se implementan herramientas poco efectivas para fortalecer la pertenencia institucional	3
Se implementan herramientas nada efectivas para fortalecer la pertenencia institucional	2
Se considera a la pertenencia institucional como algo no importante	1
No se fortalece la pertenencia institucional	0
Criterios de disposición para intercambiar y compartir saberes	
La organización propicia el intercambio para rescatar saberes de sus miembros para mejorar procesos y crear nuevos productos	5
La organización propicia el intercambio para rescatar saberes de sus miembros para mejorar procesos	4
La organización propicia el intercambio para rescatar saberes de sus miembros para crear nuevos productos	3
La organización propicia el rescate de saberes	2
La organización propicia el intercambio de saberes	1
La organización no propicia el intercambio para rescatar saberes de sus miembros para mejorar procesos y crear nuevos productos	0
Criterios de producción agrícola industrial	
Se realiza una producción agrícola industrial	5
Se procura tecnificar proceso y realizar una producción agrícola industrial	4
No se procura tecnificar proceso y realizar una producción agrícola industrial	3
No se considera a la producción agrícola industrial como algo importante	2
Se realiza una producción agrícola con métodos obsoletos	1
No se realiza una producción agrícola industrial	0
Criterios de nuevas tecnologías	
Se implementan técnicas de producción agrícola industrial con nuevas tecnologías para la producción del cacao y sus productos derivados	5
Se implementan técnicas de producción industrial solo para la producción de los derivados del cacao	4
Se implementan técnicas de producción industrial solo para la producción del cacao	3
Se manejan procesos tradicionales para la producción del cacao y sus productos derivados	2
Se manejan procesos tradicionales de bajos resultados para la producción del cacao y sus productos derivados	1
No se implementan técnicas de producción agrícola industrial con nuevas tecnologías para la producción del cacao y sus productos derivados	0
Criterios de metodologías novedosas	
Siempre se implementan metodologías novedosas para estimular el trabajo de producción del cacao y sus productos derivados	5
Algunas veces se implementan metodologías novedosas para estimular el trabajo de producción del cacao y sus productos derivados	4

Pocas veces se implementan metodologías novedosas para estimular el trabajo de producción del cacao y sus productos derivados	3
Se implementan metodologías novedosas solo para la producción de los derivados del cacao	2
Se implementan metodologías novedosas solo para la producción del cacao	1
No se implementan metodologías novedosas para estimular el trabajo de producción del cacao y sus productos derivados	0
Criterios de pensamiento sistémico	
Siempre se realizan actividades constantemente para favorecer el pensamiento sistémico	5
Algunas veces se realizan actividades para favorecer el pensamiento sistémico	4
Casi nunca se realizan actividades para favorecer el pensamiento sistémico	3
Se considera al pensamiento sistémico como algo poco importante	2
Se considera al pensamiento sistémico como algo nada importante	1
No se realizan actividades para favorecer el pensamiento sistémico	0

Anexo 6. Cuestionario ladov aplicado.

1.- La gestión del conocimiento en una organización incide en el desarrollo del talento humano
7____ 6____ 5____ 4____ 3____ 2____ 1____

2.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las organizaciones campesinas de Vinces?
Si____ No Se____ No____

3.- ¿Considera usted que actualmente la gestión del conocimiento debe contribuir a la cultura organizacional?
7____ 6____ 5____ 4____ 3____ 2____ 1____

4.- ¿Si tuviera que gestionar el conocimiento en organizaciones campesinas, utilizaría el procedimiento propuesto?
Si____ No Se____ No____

5.- ¿Considera usted importante para la gestión del conocimiento la cadena de valor m de estimular, adquirir, almacenar, aplicar, medir?
7____ 6____ 5____ 4____ 3____ 2____ 1____

6.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto resulta provechoso para lograr implantar acciones de mejora efectiva que contribuyan a la gestión del conocimiento?
Me satisface mucho _____ más satisfecho que insatisfecho_____ me es indiferente____ más insatisfecho que satisfecho____ no me satisface____ no sé qué decir_____

7.- ¿Cuáles considera que son los elementos negativos del procedimiento propuesto?

8.- ¿Qué recomendaciones daría para el procedimiento propuesto?

Anexo 7. Cuadro lógico de ladov empleado.

	¿Considera usted que el procedimiento propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las organizaciones campesinas de Vinces?								
¿Considera usted que el procedimiento propuesto resulta provechoso para lograr implantar acciones de mejora efectiva que contribuyan a la gestión del conocimiento?	Si			No Se			No		
	¿Si tuviera que gestionar el conocimiento en organizaciones campesinas, utilizaría el procedimiento propuesto?								
	Si	No Se	No	Si	No Se	No	Si	No Se	No
Me satisface mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Más satisfecho que insatisfecho	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Más insatisfecho que satisfecho	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me satisface	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Anexo 8. Planes de capacitación.

Sesión 1			
Tema de capacitación	Trabajo colaborativo		
Duración	2 horas	Materiales a utilizar:	Computadora Infocus Láminas powerpoint
Responsable	Especialista- investigador en gestión del conocimiento		
Objetivo	Entender al trabajo colaborativo como técnica para facilitar el alcance de un objetivo		
Estrategias a utilizar	Charla magistral	Foro	Conclusiones
Sub temáticas	¿Qué es el trabajo colaborativo?		
	Importancia del trabajo colaborativo		
	Beneficios del trabajo colaborativo		

Cuadro. No. 3.2: Capacitaciones (primera sesión)

Sesión 2			
Tema de capacitación	Clima laboral		
Duración	2 horas	Materiales a utilizar:	Computadora Infocus Láminas powerpoint
Responsable	Especialista- investigador en gestión del conocimiento		
Objetivo	Propiciar un ambiente laboral ameno para el desarrollo del trabajo		
Estrategias a utilizar	Charla magistral	Foro	Conclusiones
Sub temáticas	¿Qué es el clima laboral?		
	Como propiciar un ambiente laboral que favorezca a las organizaciones		
	Beneficios de tener un buen clima laboral		

Cuadro. No. 3.3: Capacitaciones (segunda sesión)

Sesión 3			
----------	--	--	--

Tema de capacitación	Gestión del conocimiento		
Duración	2 horas	Materiales a utilizar:	Computadora Infocus Láminas powerpoint
Responsable	Especialista- investigador en gestión del conocimiento		
Objetivo	Comprender un proceso de gestión del conocimiento.		
Estrategias a utilizar	Charla magistral	Foro	Conclusiones
Sub temáticas	¿Qué es el la gestión del conocimiento?		
	Como gestionar el conocimiento de manera oportuna		
	Importancia y beneficios de la gestión del conocimiento.		

Cuadro. No.3.4: Capacitaciones (tercera sesión)

Sesión 4			
Tema de capacitación	Herramientas a utilizar		
Duración	2 horas	Materiales a utilizar:	Computadora Infocus Láminas powerpoint
Responsable	Especialista- investigador en gestión del conocimiento		
Objetivo	Conocer el modelo de gestión y sus instrumentos procedimentales.		
Estrategias a utilizar	Charla magistral	Foro	Conclusiones
Sub temáticas	Modelo de gestión del conocimiento de la Organización de campesinas de Vinces		
	Premisas y características del modelo.		
	Instrumentos procedimentales.		

Cuadro. No. 3.5: Capacitaciones (cuarta sesión)

Sesión 5			
Tema de capacitación	Acuerdos y compromisos		
Duración	2 horas	Materiales a utilizar:	Computadora Infocus

			Láminas powerpoint
Responsable	Especialista- investigador en gestión del conocimiento		
Objetivo	Establecer acuerdos y compromisos entre todos el equipo de trabajo		
Estrategias a utilizar	Mesa redonda	Conclusiones	
Sub temáticas	Compromiso individual		
	Compromisos comunes		

Cuadro. No. 3.6: Capacitaciones (quinta sesión)

Sesión 6			
Socialización	Importancia y beneficios de la gestión del conocimiento		
Duración	2 horas	Materiales a utilizar:	Computadora Infocus Láminas powerpoint
Responsable	Especialista-investigador en gestión del conocimiento y equipo de trabajo		
Objetivo	Involucrar a todos los miembros de las organizaciones campesinas en actividades de gestión del conocimiento.		
Estrategias a utilizar	Mesa redonda	Conclusiones	
Sub temáticas	¿Qué es la gestión del conocimiento?		
	¿Qué hacer para gestionar conocimiento?		
	Cómo beneficia la gestión del conocimiento a las organizaciones		

Cuadro. No. 3.7: Socialización (sexta sesión)

Anexo 9. Afiche de la campaña de promoción.



Anexo 10. Reuniones con los miembros de las organizaciones para diseño de rumbo estratégico.



Anexo 11. Productos elaborados por la corporación “la Pepa de Oro”.



Anexo 12. Generalización de la propuesta metodológica.

N°	Nombre de la Organización	Fases del modelo										
		1			2		3		4		5	
		Etapas del modelo										
		1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Independiente primavera.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Campesina autónoma de participación social la Cordillera de la Plata.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Agricultores el campo es vida.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4	Producción agrícola Santa Clara ASOGRICLAR	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Campesinos siempre unidos Estero de Pischo	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Cigüeñal de abajo	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Estero de caña	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Potosí grande	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Azucena voluntariosa	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	La voluntad de Dios en Abras	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Natazal de las manchas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Campesinos autónomos 6 de Octubre	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Agrícola el bosque de San Antonio	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
14	Trabajadores agrícolas nuevo sendero campesino.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Montubia siempre unidos por la misma fe.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Campesinos hacia el progreso	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Independientes	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	El junquillar	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
19	El renacer	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Pueblo solidario	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Autónoma y de producción nace una esperanza	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla. Relación entre el número de organizaciones campesinas existentes en Vines y las fases del modelo implementadas". Fuente: elaboración propia.