

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INTEGRACIÓN DEL SABER, EL SABER HACER Y EL SABER SER

Víctor Javier Castillo Zúñiga





GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INTEGRACIÓN DEL SABER, EL SABER HACER Y EL SABER SER

©Víctor Javier Castillo Zúñiga

ISBN: 978-9907-0-0364-2

1ra Edición

Fecha: 12/2025

Tiraje: 20 ejemplares

Texto digital proporcionado por los autores.

Las opiniones vertidas en este libro son de total responsabilidad de los autores y no representan el pensamiento de los editores.

Todos los libros publicados por la RED-GEDI son sometidos a un proceso de evaluación de pares que es realizado por árbitros calificados y revisión de plagio.

Editado y distribuido por:

© Editorial RED-GEDI.

Red de Gestión, Educación e Innovación (REG RED-22-0163 SENESCYT)

Ambato, Tungurahua, Ecuador.

www.redgedi.com

email: redgedi2021@gmail.com



Esta obra está bajo una licencia internacional

[Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Diseño de Portada:

Daniela Comas Sánchez

Diagramación y Maquetación:

Rafael Alexander Triana Guarirapa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	1
CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CONOCIMIENTO, ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN	5
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	6
PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	10
FORMAS Y CONSIDERACIONES DEL ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	19
MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	22
CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	24
CONCLUYENDO	28
CAPÍTULO II. MODELO “ÁRBOL DEL CONOCIMIENTO” PARA LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTORAS DE CACAO DE LA COSTA ECUATORIANA	30
CONCEPCIÓN TEÓRICA DEL MODELO Y SU PROCEDIMIENTO	31
CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO	33
PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO	36
FASE 1: CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	37
FASE 2: CREACIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN	39
FASE 3. ALIADOS ESTRATÉGICOS Y POSIBILIDADES	44
FASE 4: IMPLEMENTACIÓN	45
FASE 5: MEDICIÓN Y REALIMENTACIÓN	48
CONCLUYENDO	56
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO, CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTORAS DE CACAO DE LA COSTA ECUATORIANA	58

VALIDACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO Y SU INSTRUMENTAL METODOLÓGICO	59
ECUADOR Y SU TRADICIÓN DEL CULTIVO DEL CACAO	64
CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN OBJETO DE ESTUDIO: CULTURA, TRADICIÓN Y ECONOMÍA.....	65
DIAGNÓSTICO DEL CASO CANTÓN OBJETO DE ESTUDIO Y LA PRODUCCIÓN DE CACAO	67
CONCLUYENDO.....	71
CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTORAS DE CACAO	73
CASO DE ESTUDIO 1	74
CASO DE ESTUDIO 2	88
OTRAS APLICACIONES PARCIALES	96
LECCIONES APRENDIDAS Y FACTORES DE ÉXITO.....	97
CONCLUYENDO.....	97
REFERENCIAS CONSULTADAS	99
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DIFERENTES CRITERIOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	8
TABLA 2. ANÁLISIS CLUSTER REALIZADO PARA LAS VARIABLES SELECCIONADAS, NIVEL DE OCURRENCIA Y CO-OCURRENCIA.....	27
TABLA 3. PREMISAS DEL MODELO Y FORMAS DE COMPROBACIÓN.....	32
TABLA 4. CRONOGRAMA DE TRABAJO DE CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN, A MODO DE RECOMENDACIÓN.....	39
TABLA 5. ESQUEMA PARA OBTENER LA INFORMACIÓN PRIMARIA QUE PERMITA APLICAR EL MÉTODO DE LA SECUENCIA PREFERIDA.	43
TABLA 6. REGISTRO DE POSIBILIDADES DE INFORMACIÓN.	45
TABLA 7. REGISTROS DE HISTÓRICOS DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS.	47
TABLA 8. REGISTROS DE HISTÓRICOS DE COMERCIALIZACIÓN.	47
TABLA 9. DIMENSIONES Y ELEMENTOS COMPONENTES A CONSIDERAR EN LA CONSTRUCCIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE CACAO.	50
TABLA 10. PESOS RELATIVOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	51
TABLA 11. PESO RELATIVO DE CADA ELEMENTO POR DIMENSIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL.....	52
TABLA 12. CRITERIOS DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	53
TABLA 13. CRITERIOS DE FORMAS DE TRABAJO.....	53
TABLA 14. CRITERIOS DE MOTIVACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL.	53
TABLA 15. CRITERIOS DE DESARROLLO DE PROCESOS INNOVADORES.	54
TABLA 16. ESCALA DE EVALUACIÓN DEFINIDA.....	55
TABLA 17. CUADRO LÓGICO DE IADOV EMPLEADO	61
TABLA 18. RESULTADOS OBTENIDOS POR EXPERTOS EN IADOV	61
TABLA 19. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS GENERALES EN IADOV.	62
TABLA 20. RESUMEN DE RESULTADOS GENERALES EN IADOV.....	62
TABLA 21. RESULTADOS DE APLICACIÓN NPS.	63
TABLA 22. EXISTENCIA DE HISTÓRICOS.....	68

TABLA 23. ESTIMULACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	68
TABLA 24. SEGUIMIENTO AL TRABAJO.	69
TABLA 25. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR.	69
TABLA 26. INDIVIDUALIDAD DEL TRABAJO.	70
TABLA 27. SOLUCIONES CON BASES EN HISTÓRICOS.....	70
TABLA 28. RECONOCIMIENTO DE MÉRITO POR TRABAJO REALIZADO.....	71
TABLA 29. INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	76
TABLA 30. SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEFINIDO.....	77
TABLA 31. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	80
TABLA 32. EVALUACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL EN LA PRIMERA ETAPA.	84
TABLA 33. EVALUACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL EN UNA SEGUNDA ETAPA.....	86
TABLA 34. INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	89
TABLA 35. EVALUACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL EN LA PRIMERA ETAPA.	93
TABLA 36.EVALUACIÓN DEL ÍNDICE INTEGRAL EN UNA SEGUNDA ETAPA.....	95
TABLA 37.GENERALIZACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.....	96

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	11
FIGURA 2. MAPA DE CONOCIMIENTO DEL ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN BASE A LA CO- OCURRENCIA DE PALABRAS CLAVES (VARIABLES) Y MODELOS.	26
FIGURA 3. ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO ENTRE LOS MODELOS DE GC Y LAS PALABRAS CLAVES CON UN MÍNIMO DE TRES RELACIONES.	26
FIGURA 4. ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO ENTRE LOS MODELOS DE GC Y LAS PALABRAS CLAVES CON UN MÍNIMO DE CINCO RELACIONES.	27
FIGURA 5. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA COSTA ECUATORIANA.....	34
FIGURA 6. PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL TALENTO HUMANO.....	37
FIGURA 7. PROCESO TECNOLÓGICO DEL CENTRO DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	44
FIGURA 8. RANGOS DE VALORACIÓN DEL ISG.	60
FIGURA 9. ESCALA DE MEDICIÓN NPS.	63

PRÓLOGO

El conocimiento ha sido la raíz silenciosa que sostiene la vida de las organizaciones, especialmente de aquellas que nacen y crecen en territorios rurales donde la tradición, la experiencia y la memoria colectiva constituyen un patrimonio intangible invaluable. Esta obra, “Gestión del conocimiento: integración del saber, el saber hacer y el saber ser”, se sumerge en saberes ancestrales, dinámicas productivas y desafíos contemporáneos que demandan nuevas formas de gestionar la información y potenciar el talento humano. Su estructura, está organizada en cuatro capítulos que ofrecen un recorrido conceptual, metodológico y de aplicación en el sector cacaotero de un cantón de la costa, productor de cacao fino de aroma en Ecuador.

El lector se enfrenta a una obra académica e investigativa que describe procesos, los ordena y transforma en un modelo práctico para fortalecer la cultura organizacional con integración del saber, el saber hacer y el saber ser. Cada capítulo cumple un papel específico en la propuesta, articulándose en una misma cadena de valor, la del conocimiento.

El Capítulo I constituye la base conceptual del libro, donde se analiza la gestión del conocimiento desde diversas perspectivas científicas y organizacionales. Esta sección introduce un recorrido histórico y epistemológico que permite comprender cómo la gestión del conocimiento ha evolucionado desde modelos centrados en la información hacia enfoques más complejos donde intervienen la cultura organizacional, el talento humano y la innovación.

Adicionalmente, se integra un análisis de los procesos de la gestión del conocimiento. Se evalúa la relevancia de estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir el conocimiento como un ciclo continuo que produce valor. Asimismo, dedica atención al talento humano, reconociéndolo como motor cognitivo que sostiene la competitividad de las organizaciones.

El capítulo prepara al lector para comprender la necesidad de un modelo adaptado al contexto específico de la costa ecuatoriana, marcado por prácticas empíricas, saberes heredados y limitaciones estructurales.

El Capítulo II introduce la contribución conceptual innovadora del libro: el modelo “Árbol del Conocimiento”. La propuesta fue diseñada para las organizaciones campesinas productoras de cacao. Esta sección traduce la complejidad teórica de la GC en un esquema visual y operativo de conjunto con la realidad cultural, social y económica del sector cacaotero.

El modelo se construye metafóricamente como un árbol, donde las raíces representan los saberes ancestrales y las exigencias de los grupos de interés, el tronco simboliza el centro de información y los frutos corresponden a la cultura organizacional fortalecida. Esta imagen no es solo descriptiva, sino que permite comprender cómo se relacionan los elementos que componen la GC en estas organizaciones: los procesos, los actores, las herramientas y los resultados.

En su dimensión metodológica, el capítulo explica cómo el modelo integra los procesos de la GC dentro de un centro de información que funciona como núcleo articulador del conocimiento. Se enfatiza que,

en contextos campesinos, estimular la participación es un paso indispensable por la cultura de trabajo individual y la valoración limitada del conocimiento tácito. El modelo se propone no solo como herramienta, sino como estrategia de transformación cultural.

En el caso del Capítulo III ofrece una mirada cuidadosamente documentada sobre el territorio donde se aplica el modelo. Esta sección combina análisis documental, diagnóstico participativo y caracterización socioeconómica para describir el ecosistema donde operan las organizaciones.

El capítulo inicia con una validación teórica del procedimiento propuesto, lo cual fortalece la confiabilidad del modelo al contrastarlo con expertos, literatura científica y técnicas como IADOV y NPS. Posteriormente, se presenta un recorrido por la tradición cacaotera ecuatoriana, resaltando su importancia económica, cultural y simbólica. El cantón objeto de estudio se describe como un territorio con potencial productivo, donde coexisten la riqueza de saberes campesinos y debilidades estructurales que limitan la competitividad. Finalmente, el diagnóstico evidencia la necesidad de sistematizar la información, fortalecer la cadena de valor del cacao y convertir el conocimiento tácito en explícito para mejorar prácticas productivas, comerciales y organizativas. Este capítulo funciona como puente entre la teoría y la aplicación práctica del modelo.

Por último, el Capítulo IV muestra el despliegue práctico del modelo mediante la implementación del procedimiento en organizaciones reales. Esta sección convierte la teoría en acción, presentando fases concretas: conformación del equipo de trabajo, creación del centro de información, recopilación de datos, implementación y evaluación.

Destacan dos estudios de caso centrales de organizaciones campesinas que participaron en la aplicación del modelo.

El lector puede apreciar cómo el modelo permite que organizaciones empíricas transiten hacia formas estratégicas y sistemáticas de gestionar el conocimiento, sin perder la esencia comunitaria y agrícola que las caracteriza.

Por tanto, esta obra construye un camino claro desde los fundamentos teóricos hasta la aplicación práctica, pasando por un diagnóstico profundo del territorio y una propuesta metodológica rigurosa. El lector encontrará un libro que no solo describe, sino que propone, valida y transforma.

La obra demuestra que gestionar el conocimiento no es una práctica reservada a grandes corporaciones o instituciones tecnológicas: es también un acto necesario y profundamente humano que permite que los saberes de hoy se conviertan en las fortalezas del mañana.

CAPÍTULO I

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CONOCIMIENTO,
ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN**

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 (Medina Nogueira, 2016; Sáenz et al., 2022). Para Díaz (2019) 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 et al., 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, 2018).

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*) (Rojas-Zambrano, 2022). 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 (Rodríguez y Sallán, 2015), dirección estratégica e innovación (Zulueta et al., 2015). Diversos autores han realizado contribuciones acerca de esta ciencia (Tabla 1).

La importancia de la gestión del conocimiento ha sido destacada por varios autores, referidos en 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 (Uribe et al., 2022). 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 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” (Medina Nogueira et al., 2016).

Tabla 1. Diferentes criterios de la gestión del conocimiento.

Autor/año	Aspectos significativos
(Atehortúa et al., 2011)	Centra a la gestión del conocimiento como la nueva alternativa para un entorno dinámico y competitivo en las empresas
(Rueda, 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, 2015)	La gestión del conocimiento involucra tres pilares fundamentales, personas y tecnologías de la innovación para facilitar un entorno 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, 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 y Flores, 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 et al., 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.

En Ecuador, Iturralde Solórzano (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 et al., 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 et al., 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.

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El concepto de gestión del conocimiento no tiene una definición única, ha sido explicado por diferentes autores de diversas formas de acuerdo con cada perspectiva de análisis (García et al., 2023). 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 et al. (2005) crear, acumular, diseminar, utilizar e internalizar; Oliveira y Goldoni (2006) crear, almacenar, diseminar y utilizar; Demarest (2015) construir, personificar, diseminar, usar y gestionar. Con la orientación inversa de convertir el explícito a tácito Nonaka y Takeuchi (1999) apud (Medina Nogueira, 2016) proponen el proceso de adquirir, almacenar, diseminar, aplicar; Probst et al. (2000) identificar, adquirir, desarrollar, distribuir, utilizar, retener; Lugo González et al. (2012) captar - generar, almacenar, distribuir y utilizar; Medina Nogueira (2016) adquirir, organizar, divulgar, usar, medir. Howlett (2019) enfatiza en lo que denomina 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 (Medina Nogueira, 2016), debido a que las organizaciones campesinas cacaoteras de la costa ecuatoriana 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 según la figura 1 y se describe a continuación.

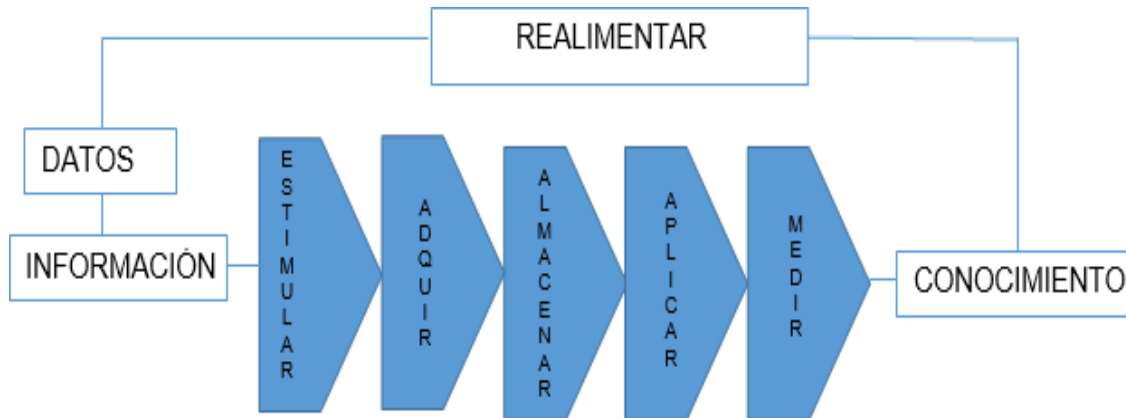


Figura 1. Procesos de la gestión del conocimiento.

- **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 con el 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.

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 la 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.

Talento humano

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 (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 (Salguero Barba y García Salguero, 2022). 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.

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 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 las personas como elemento central del progreso y asimilar, captar y reproducir el conocimiento que genere (Casado González, 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 et al., 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 (Vásquez, 2023). Esto convierte la dirección y planificación estratégica del talento humano en un gran reto y en una importante oportunidad de aprendizaje.

Para el desarrollo del talento humano en las organizaciones campesinas productoras de cacao en la costa ecuatoriana 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 et al., 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. Sin embargo, no se reconoce en la literatura consultada la existencia de estudios que tributen a la gestión del conocimiento 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.

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 (Olmedo, 2022). 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 herramienta. 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,
- 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

¹ El autor utiliza capital humano

- 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.

FORMAS Y CONSIDERACIONES 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 et al., (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

Un datawarehouse guarda grandes cantidades de datos. Las diferentes organizaciones dependen de estos datos para realizar estudios, análisis o reportes, los datos necesitan tener un formato coherente y ser de fácil acceso – dos cualidades que definen a los datawarehousing y los convierten en Herramientas indispensables para el desarrollo de las empresas en la actualidad. (Cruz & Muñiz, 2022) Proporciona una visión global, común e integrada de los datos de la organización (Triana, Benítez & Aponte, 2023)

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 et al. (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.

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 es, 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 et al. (2015) para la absorción del conocimiento en universidades, Borrás Atiénzar y Ruso Armada, (2015) de 60 modelos de capital intelectual, Medina Nogueira et al. (2017) de 43 metodologías para la Auditoría del Conocimiento; así como, Medina Nogueira et al., (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 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.

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.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Por tanto, resulta una necesidad proponer un modelo conceptual de GC para potenciar el talento humano en organizaciones productoras de cacao de la costa ecuatoriana, 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 (Medina Nogueira, 2016)², 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 1.

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

² Ambos trabajos doctorales disponible para su consulta en <http://www.catedragc.mes.edu.cu>

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.

Variables seleccionadas para el estudio y su comportamiento en los diversos modelos

Las variables son resultado del proceso de análisis y síntesis de los modelos precedentes, las exigencias del marco legal y particularidades del sector obtenidas del diagnóstico realizado: (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.

En el Anexo 2 se recogen 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 2 muestra la relación existente entre los modelos estudiados (71) y la presencia en ellos de las variables seleccionadas (12), 83 elementos. Las figuras 3 y 4 plantean respectivamente, idénticos resultados bajo las condiciones de mostrar aquellas relaciones existan más de tres vínculos entre sus elementos (33 elementos) y una relación mínima de cinco. Se aprecian los 17 elementos representativos del estudio.

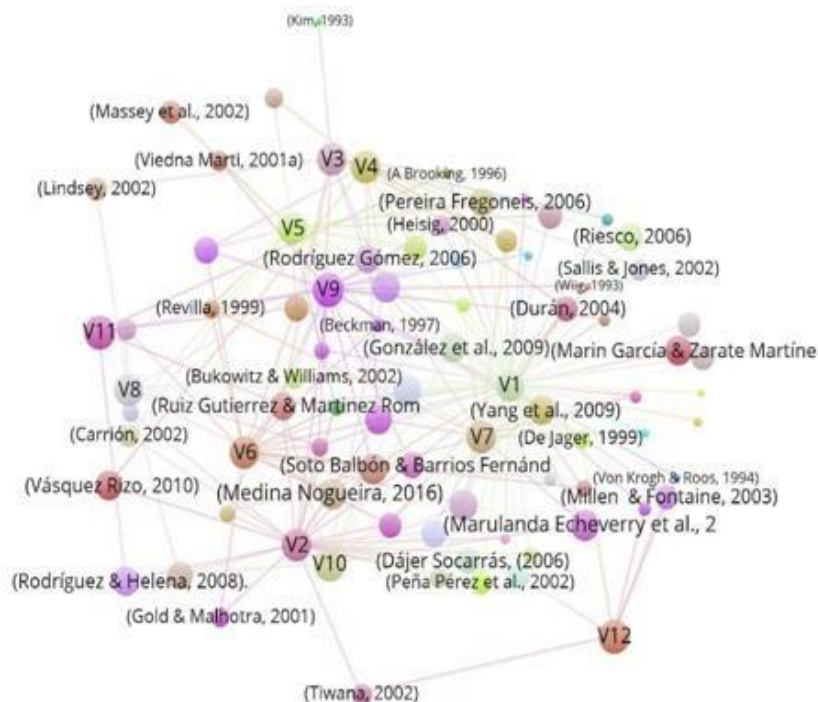


Figura 2. Mapa de conocimiento del estudio bibliométrico en base a la co-ocurrencia de palabras claves (variables) y modelos.

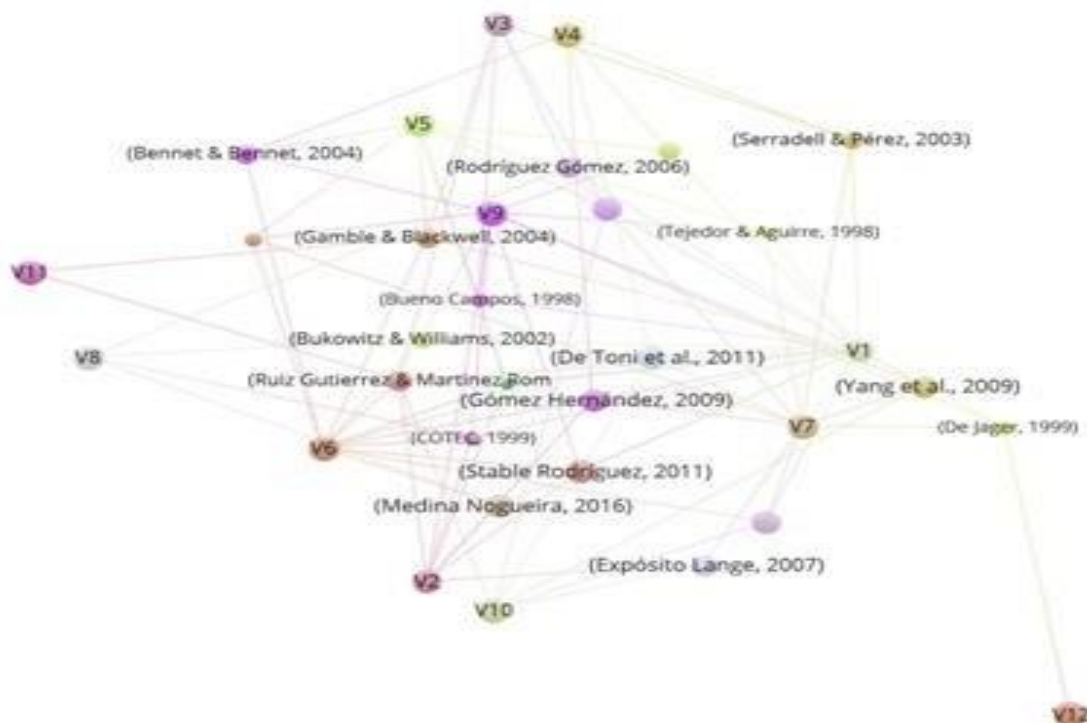


Figura 3. Estudio bibliométrico entre los modelos de GC y las palabras claves con un mínimo de tres relaciones.

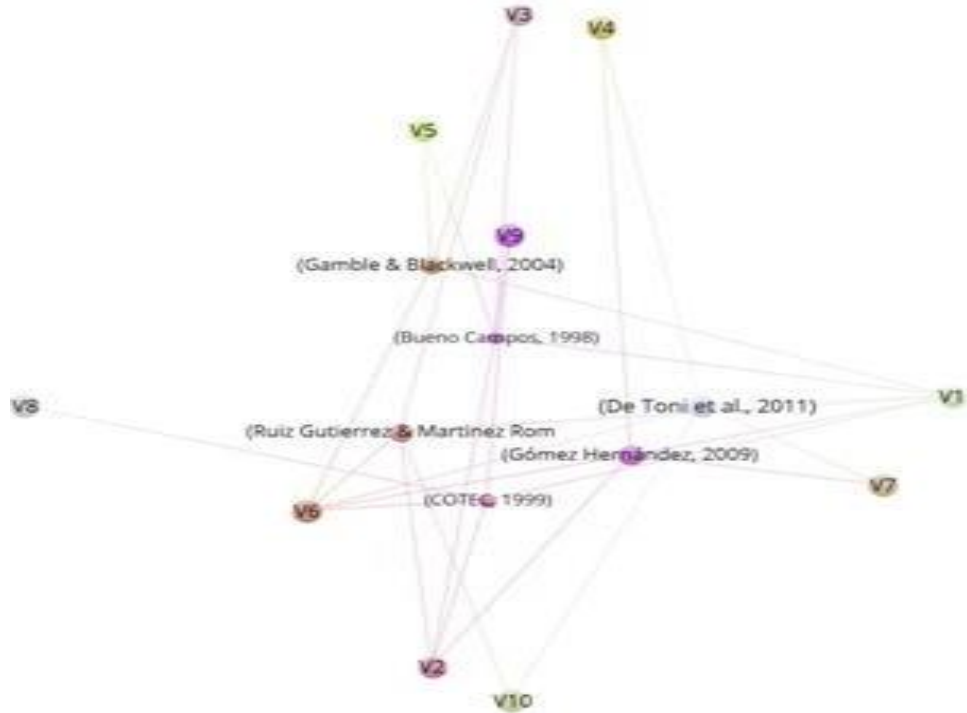


Figura 4. Estudio bibliométrico entre los modelos de GC y las palabras claves con un mínimo de cinco relaciones.

Otro resultado significativo resulta analizar para cada variable seleccionada las cantidades de ocurrencias, co-ocurrencias y el clúster al que pertenece, lo que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis cluster realizado para las variables seleccionadas, nivel de ocurrencia y co-ocurrencia.

Palabras clave	Ocurrencias	Link Co-ocurrencias	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

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 et al. (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: Gamble y Blackwell (2004); Bueno Campos (1998); De Toni et al. (2011); Ruiz Gutiérrez y Martínez 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); Rodríguez Gómez (2006); Yang et al. (2009); Stable Rodríguez (2011) y Medina Nogueira et al. (2016).

CONCLUYENDO

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.

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 Medina Nogueira (2016), debido a que las organizaciones campesinas cacaoteras 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.

CAPÍTULO II

**MODELO “ÁRBOL DEL CONOCIMIENTO” PARA LAS
ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTORAS DE
CACAO DE LA COSTA ECUATORIANA**

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 que se agrega valor a la información

CONCEPCIÓN TEÓRICA DEL MODELO Y SU PROCEDIMIENTO

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

Enfoque

- **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 cacaoteras de la costa ecuatoriana.

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:** monitorea los resultados a través de los indicadores y despierta la iniciativa de incorporar posibles herramientas ya sean tecnológicas o de cualquier otra índole.

Premisas

Las premisas y su forma de comprobación se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Premisas del modelo y formas de comprobación.

Premisa	Forma de comprobación
P1. Iniciativa en la aplicación de la gestión del conocimiento.	Las organizaciones campesinas deben contar con una aproximación inicial de herramientas de gestión del conocimiento para potenciar su talento humano.
P2. Pertenencia de los involucrados.	Verificar el nivel de compromiso de los dirigentes y miembros de las organizaciones. Comprobar la disposición al cambio e interés en las herramientas metodológicas propuestas
P3. Alineación de los recursos.	Comprobar la disposición de la organización y su capacidad de recursos financieros, materiales y humanos a necesitar en la aplicación del modelo.

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO

El modelo definido en la investigación es denominado “Árbol del Conocimiento” para las organizaciones campesinas productoras de cacao de la costa ecuatoriana (Figura 5). El modelo 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 et al., 2019).

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

Se propone realizar un proceso de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones campesinas cacaoteras, identificada como: la cultura del saber, saber hacer y ser, que logre una transformación con 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.

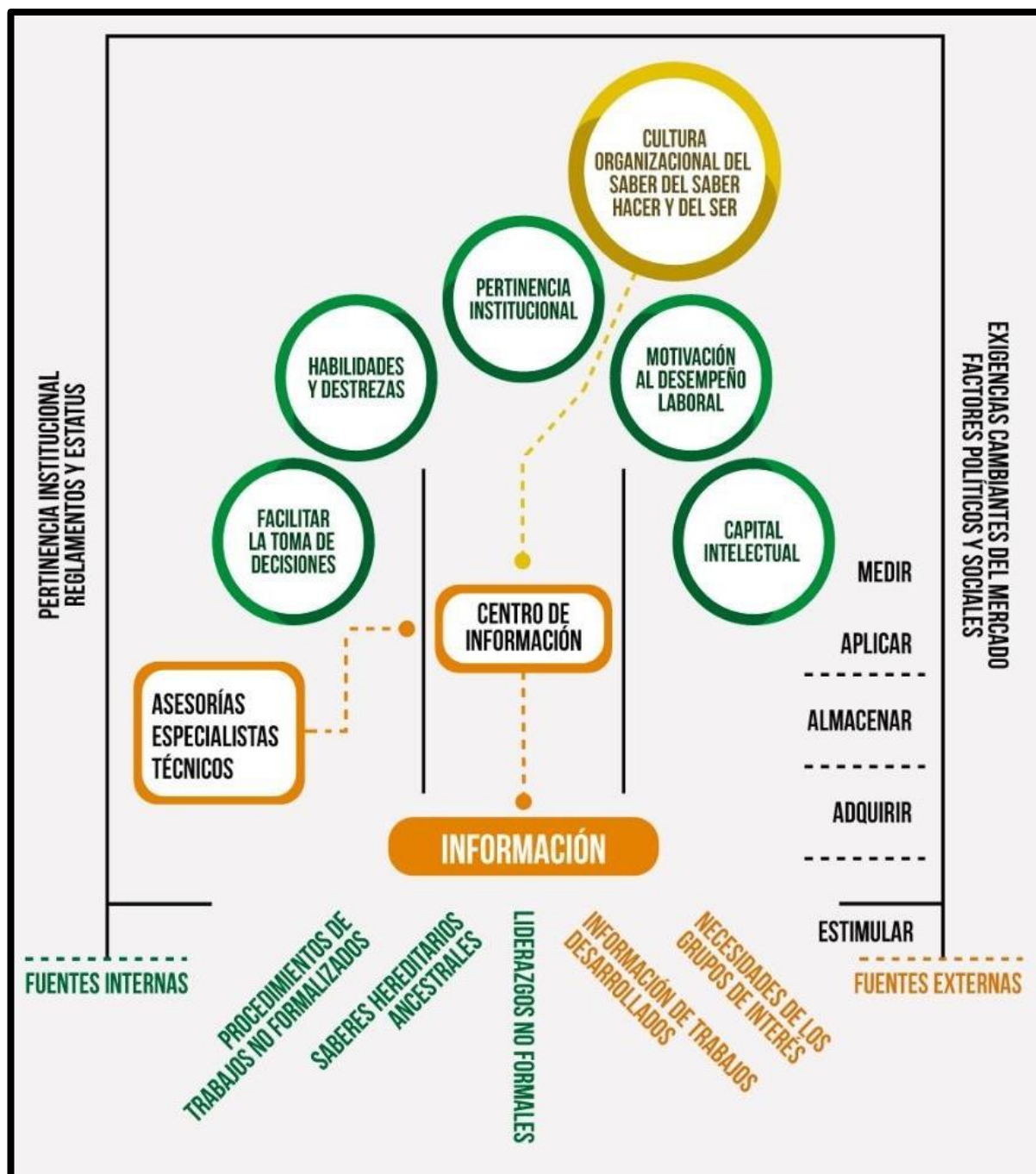


Figura 5. Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano de las organizaciones campesinas productoras de cacao de la costa ecuatoriana.

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 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 pertinencia e incidir en la cultura organizacional.

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.

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 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.

PROCEDIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO

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 la costa ecuatoriana (Castillo Zúñiga et al., 2019).

Para el diseño del procedimiento general y sus instrumentos; 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:

- La conformación del equipo de trabajo que debe tener el entrenamiento adecuado y motivar a los involucrados;
- la creación del centro de información para el que se define el rumbo estratégico y recursos necesarios hacia su correcto funcionamiento;
- recopilación de información interna y externa, con la verificación de posibles aliados estratégicos y la obtención - recuperación de la información interna existente;
- implementación: fortalecer la cultura organizacional del saber, del saber hacer y del ser y,
- medición y realimentación, donde se procede a revisar indicadores y establecer un proceso de mejora continua.

La figura 6 muestra el procedimiento propuesto con sus cinco fases.

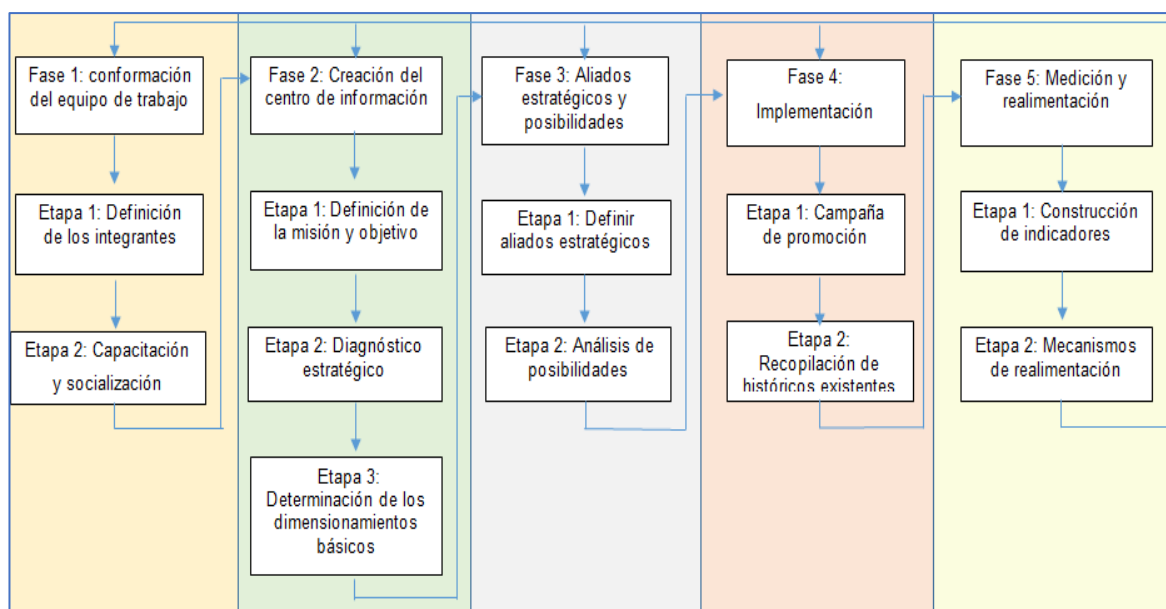


Figura 6. Procedimiento para implementar el modelo de gestión del conocimiento para el talento humano

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 la 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 Molina Molina et al. (2022) el equipo de trabajo debe

demostrar compromiso con las actividades a desarrollar, según 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 et al. (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.

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 (Tabla 4).

Tabla 4. Cronograma de trabajo de capacitación y socialización, a modo de recomendación.

ASPECTO	ITEMS	Sesión					
		1	2	3	4	5	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

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, la información se obtiene 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 de acuerdo a un plan o esquema.

Para 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 con su misión; además, el objetivo y valores organizacionales, que deben ser medibles para ser evaluadas y mejoradas (González Cruz, 2014). De igual forma, se determinarán los dimensionamientos básicos para el funcionamiento del centro de información.

Etapas 1: Misión, objetivo y valores organizacionales

Misión: Se debe pensar en el accionar diario del centro de información y como se debe enmarcar su operación. Según Guilianny et al. (2022) debe ser un enunciado lo más explícito posible.

Objetivo: Este debe empezar por una acción, Carvajal Moncada y Peñuela Echeverry (2022) sugieren que también deben ser táctico y operativo específicos, medibles, realistas.

Para formular los valores organizacionales se recomienda el criterio de Hija Fernández (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.

Etapas 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 y las capacidades internos, matriz DAFO, matriz BCG, matriz alternativa del BCG, matriz de dimensiones agregadas, entre otras (Nogueira Rivera et al., 2004). No obstante, dado la facilidad de la herramienta, su poca complejidad y su alta difusión algunos autores como 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 las oportunidades que le pueda facilitar el entorno.
- Listar las 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.

Etapas 3: Determinación de los dimensionamientos básicos

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

• Paso 1. Programa de producción

Woithe y Hernández Pérez (1986) 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. Los elementos de la cadena de causas y efectos parten de los programas de producción y que afectan a las demás actividades

resultan: la determinación de: procesos tecnológicos, gastos de tiempo de trabajo, maquinarias, equipos y puestos de trabajo, espacios y áreas, etc.

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:

- 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 con esquemas tecnológicos.

• ***Paso 2. Determinación de los procesos tecnológicos***

Para la propuesta se recomienda la utilización de los métodos: (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.

Tabla 5. Esquema para obtener la información primaria que permita aplicar el método de la secuencia preferida.

Puestos trabajo	Actividades y su secuencia de elaboración				
	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	...	...	...		...

Nota: Actividades y su secuencia de elaboración. En el encabezado de las columnas se 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

Fuente: adaptado de 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 7 muestra el proceso tecnológico de la gestión del conocimiento.

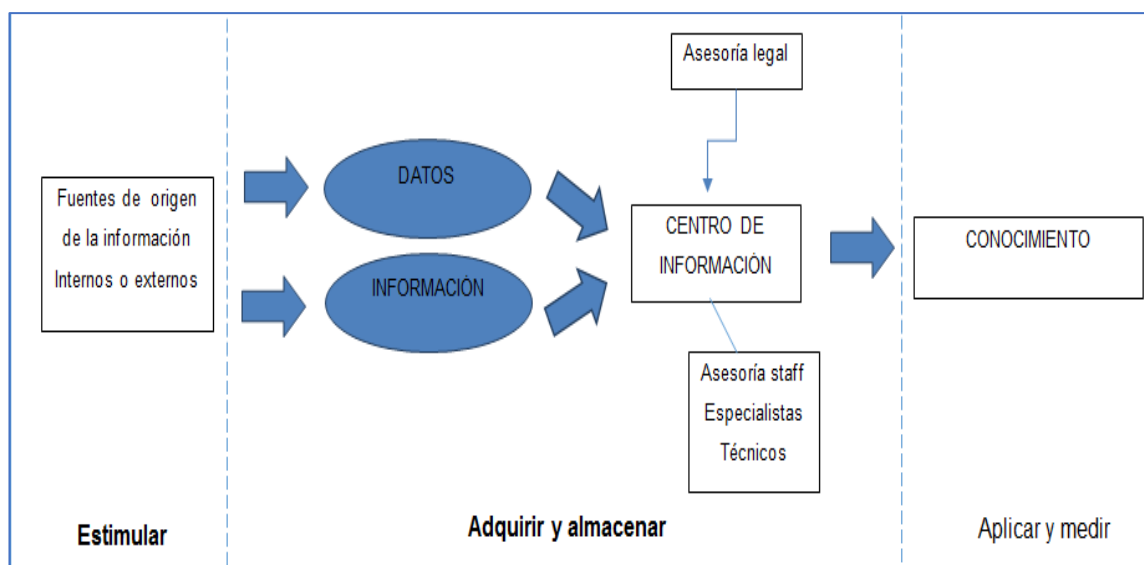


Figura 7. Proceso tecnológico del centro de información en relación con el proceso de la gestión del conocimiento.

Una solución a la determinación de los restantes dimensionamientos básicos resulta hacerlo por “asignación” al fijar el programa productivo y el proceso tecnológico por el carácter manual de las tareas a realizar, las escasas referencias y el bajo nivel de los miembros del equipo. Con la aplicación del procedimiento se podrán crear fuentes de información de 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.

Etapas 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.

Etapas 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 según los grupos de interés***

Para la búsqueda de información relacionada o en beneficio de los grupos de interés, se puede auxiliar de la matriz de la Tabla 6.

Tabla 6. 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: _____			

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.

Etapas 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.

Etapas 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, elaboración de productos y comercialización (relacionadas a estrategias de ventas, marketing). Se deberá elaborar una ficha para cada elemento determinado (Tabla 7 y 8).

Tabla 7. 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): _____				

Tabla 8. Registros de históricos de comercialización.

Ficha técnica de registro de históricos				
Área:	Comercialización 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):				
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): _____				

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.

Etapas 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 cacaoteras 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. A continuación, se 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:

- Usoff et al. (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): Consideran que 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 que 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 que, 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.

Posteriormente, se propone la realización de un diagnóstico con la aplicación de un cuestionario que enriquece y corrobora la problemática abordada en el capítulo 1. De igual forma, se procede al estudio del 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 mediante los métodos Kendall, Torgerson o brainstorming. Para este tipo de organización se recomienda el método Kendall consistente en listar las alternativas y según los criterios de expertos 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 la Tabla 9.

Tabla 9. Componentes a considerar en la construcción del índice integral para gestionar el conocimiento en las organizaciones productoras de cacao.

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

• **Paso 3. Determinación de los pesos**

Para la determinación de los pesos relativos de cada dimensión y 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:

$$N = \frac{k(k-1)}{2} \quad [1]$$

$$V_j = \frac{u_i}{N} \quad [2]$$

Donde: N: Total de comparaciones realizadas por el experto; K: Número de características o variables. V_j : Pesos de los criterios; u_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 10 muestra el cálculo realizado para la obtención de los pesos relativos de cada una de las dimensiones. Se muestran las posibles comparaciones a realizar. El asterisco marca la dimensión seleccionada por el experto.

Tabla 10. Pesos relativos en las dimensiones de gestión del conocimiento.

				N	Peso relativo (V_j)
1*	1	1*	1.1 Procesos de 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

A continuación, en la tabla 11 se muestran los pesos relativos de cada elemento por dimensión para la construcción del índice integral.

Tabla 11. Peso relativo de cada elemento por dimensión para la construcción del índice integral.

Dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)
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 requerimientos	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

Este proceder se repite para cada una de las dimensiones con sus criterios, ver en las tablas con los cálculos (Tablas 12,13,14 y 15).

Tabla 12. Criterios de procesos de 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 informáticos	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 aprendizaje individuales y grupales	2	0,2222
		5	1.1.5. Formación continua	2	0,2222
			Total	9	1,0000

Tabla 13. 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

Tabla 14. 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

Tabla 15. Criterios de desarrollo de procesos innovadores.

			μ	Peso relativo (Vj)
1*	1	1*	2	0,3333
2	3*	4		
	2*	2	1	0,1667
	3	4*		
		3*	2	0,3333
		4	1	0,1667
		Total	6	1,0000

- ***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 3 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 de otorgar una calificación cuantitativa para cada criterio de las dimensiones, se debe 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.

$$lgcoc = \frac{\sum(V_j * P_j)}{5 \sum V_j} \quad [3]$$

Igcoc: Índice de evaluación de la utilización de la gestión del conocimiento en organizaciones campesinas cacaoteras.

V_j: Peso relativo de cada indicador (determinado mediante el método de Füller). P_j: Puntuación real otorgada a cada indicador.

○ **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 16) para la valoración del índice obtenido.

Tabla 16. Escala de evaluación definida.

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

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.

CONCLUYENDO

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 cacaoteras de la costa ecuatoriana. El modelo denominado “Árbol del Conocimiento” para las

organizaciones campesinas productoras de cacao, 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

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

Se logra la construcción de un Índice Integral que evalúa la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao en la costa ecuatoriana, 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

CAPÍTULO III

**VALIDACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO,
CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS
ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTORAS DE
CACAO DE LA COSTA ECUATORIANA**

VALIDACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO Y SU INSTRUMENTAL METODOLÓGICO

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 ladov y para determinar el grado de recomendación el Net Promoter Score (NPS) o Índice de Promoción Neta.

Índice de ladov. 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. ladov, lo diseñó de la manera siguiente: se plantean tres 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 ladov”. 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):

$$ISG = \frac{A(+1)+B(+0.5)+C(0)+D(-0.5)+E(-1)}{N} \quad [4]$$

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 8):

- Insatisfacción: desde (-1) hasta (-0,5)
- Contradictorio: desde (-0,49) hasta (+0,49)
- Satisfacción: desde (+0,5) hasta (1)

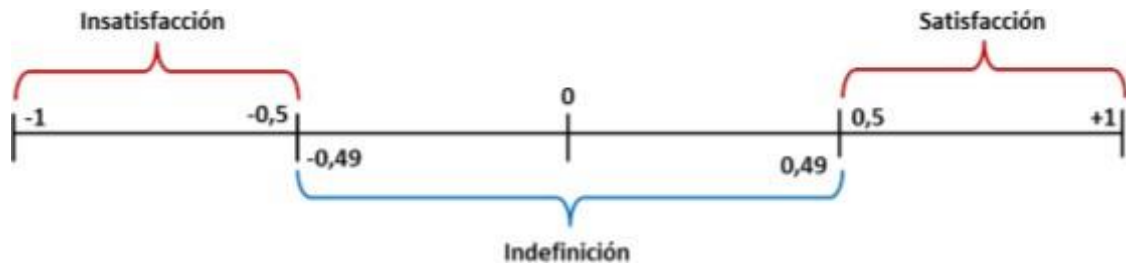


Figura 8. Rangos de valoración del ISG.
Fuente: (Hernández Olivera, 2010).

Índice de ladov. Aplicación práctica

Para la aplicación de la herramienta se seleccionaron 8 expertos: especialistas en gestión del conocimiento, docentes universitarios con perfiles afines y líderes de las organizaciones campesinas que estuvieron de acuerdo en participar en el estudio y colaboraron con su desarrollo en diversas etapas.

De manera previa se les entregó los pasos del procedimiento y el modelo conceptual con su explicación sintetizada. Se aplica la encuesta propuesta en el anexo 4 y los resultados obtenidos se observen en las tablas de la 17 a la 20.

A partir del cálculo del índice de ladov se demostró la consistencia lógica y funcionalidad del procedimiento general, sin impedimentos estructurales. Con un Índice de Satisfacción Grupal de 0,65 (superior a 0,5) se refleja satisfacción y una valoración positiva.

Tabla 17. Cuadro lógico de ladov empleado

	¿El procedimiento propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las organizaciones campesinas productoras de cacao?								
¿El procedimiento 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

Tabla 18. Resultados obtenidos por expertos en ladov

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 19. Interpretación de resultados generales en ladov.

$ISG = \frac{A(+1) + B(+0.5) + C(0) + D(-0.5) + E(-1)}{N} =$ $\frac{6(+1) + 1(+0.5) + 1(0) + 0(-0.5) + 0(-1)}{10} = 0.65$ Donde: MSM: Me satisface mucho; MSQI: más satisfecho que insatisfecho; MEI: me es indiferente. 8 expertos, A=6, B=1, C=1, D=0, E=0

Tabla 20. Resumen de resultados generales en 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

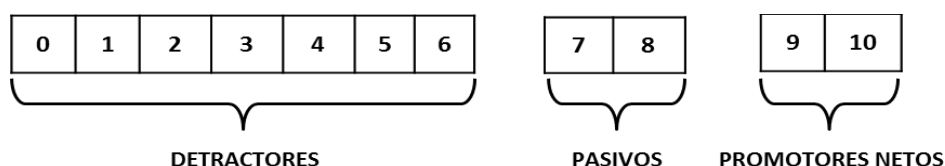
Índice de promoción neta. Elementos conceptuales

El Net Promoter Score (NPS) constituye un índice de promoción neta (Astuhuaman y Córdor, 2022). 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 el procedimiento para gestionar conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de la costa ecuatoriana?

Una vez realizadas las votaciones, la información es resumida según la figura 9 y se determinan los índices de detractores y promotores a partir de los cuales se calcula el NPS.



$$NPS = \% \text{ Promotores netos} - \% \text{ Detractores}$$

Figura 9. 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 %.

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 trece organizaciones campesinas productoras de cacao de la costa ecuatoriana, se solicitó, una vez socializado el procedimiento, si lo recomendarían para gestionar conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de la costa ecuatoriana (Tabla 21).

Tabla 21. Resultados de aplicación NPS.

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

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.

ECUADOR Y SU TRADICIÓN DEL CULTIVO DEL CACAO

En Ecuador existe una larga tradición de cultivo de cacao (Cerruffo y Espín Parrales, 2022). 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”. 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 los 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 costera ecuatoriana tuvo una gran importancia económica para el país al constituirse como 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 dónde venía, decían que venía de río arriba, la zona de producción de este cacao era la cuenca del río Guayas principalmente, cantones de la provincia de Los Ríos, y era transportado a través de ríos hasta Guayaquil para ser exportado. La zona que se mantiene como una de las más importantes en la producción del cacao (Rutas del Cacao y Chocolate, 2013).

CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN OBJETO DE ESTUDIO: CULTURA, TRADICIÓN Y ECONOMÍA

La historia del cantón objeto de estudio 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. En consecuencia, la arquitectura de la zona se vio influenciada y se construyeron edificaciones que persisten hasta hoy.

El cantón objeto de estudio cuenta actualmente con una población que 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 %.

El escenario seleccionado para la primera aplicación de la investigación es un grupo de organizaciones campesinas perteneciente al cantón objeto de estudio. Sus inicios datan del año 2000, con la ayuda de la iglesia del cantón quien sirvió para recibir apoyo de una fundación que funcionaba como un aliado estratégico. Las bases eligen a sus representantes que conforman la 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).

Los productos que ofertan en el mercado nacional e internacional, elaborados a base de cacao fino de aroma y orgánico, seleccionado desde las fincas de los socios de las organizaciones son: barras de chocolate dulce al 40 % y semi-amarga al 60 %, barras de cacao de 100 g, y bombones de chocolate. Su elaboración es semi-industrial y cuentan con registro sanitario.

DIAGNÓSTICO DEL CASO CANTÓN OBJETO DE ESTUDIO Y LA PRODUCCIÓN DE CACAO

En Ecuador, Zúñiga Santillán et al. (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 et al., 2018).

Se reconoce 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 (Alaña Castillo et al., 2016).

Con la intención de diagnosticar la situación existente, se realiza un estudio que integra: entrevista estructurada al presidente de las asociaciones, cuestionario con preguntas abiertas y cerradas acerca de ocho criterios de la gestión del conocimiento (Anexo 5) aplicados a los 180 integrantes de las asociaciones productoras; y la observación directa de los procesos implementados en las comisiones de trabajo.

Resultados de la encuesta aplicada

De acuerdo con la existencia de históricos que evidencien las transacciones económicas, administrativas, legales, registradas de los años anteriores (Tabla 22).

Tabla 22. Existencia de históricos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	8%
No	140	77%
Algunos	25	15%
Total	180	100%

Según la tabla 22, el 77% indica que no existen históricos, no conocen de mecanismo para recopilar el producto de las transacciones de la organización. Además, el 15% indica que deben existir ya que en ocasiones se suele recopilar y el 8% manifiesta que si existen.

En la pregunta 2, si se han realizado actividades que estimulen la gestión del conocimiento (Tabla 23).

Tabla 23. Estimulación de gestión del conocimiento.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	13%
No	165	87%
Total	180	100%

Según la tabla 23, el 87% indicó que no se han implementado actividades que estimulen la gestión del conocimiento producto del talento humano y que permitan que sea utilizado para la toma de decisiones; solo el 13 % considera que se han realizado actividades. Cuando se les preguntó de qué forma se da seguimiento al trabajo que desarrollan (pregunta 3), contestaron según la tabla 24.

Tabla 24. 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%

Según la tabla 24, de acuerdo con lo que coinciden la mayor parte de los encuestados el 79% coincide en que no se 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 25. Herramientas para mejorar.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	5%
No	171	95%
Total	180	100%

Según la tabla 25, es notable la voluntad de los socios 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).

Tabla 26. Individualidad del trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	11%
No	161	89%
Total	180	100%

Según la tabla 26 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 las organizaciones no están preparadas 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 27. Soluciones con bases en históricos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	155	86%
No	25	14%
Total	180	100%

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 las asociaciones esto ha sido tomado como ejemplo a seguir y comunicado para que sirva en ocasiones posteriores? Los resultados se muestran en la tabla 28.

Tabla 28. Reconocimiento de mérito por trabajo realizado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	7%
No	167	93%
Total	180	100%

Según los resultados, 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.

CONCLUYENDO

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.

Según 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.

Según la encuesta, el 77 % no reconoce la existencia de datos históricos acerca de las transacciones de las asociaciones, 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 da seguimiento al trabajo realizado, al 95 % le gustaría contar con nuevas herramientas para un desempeño mejor de 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, se destaca que las instalaciones físicas requieren de pocas modificaciones para gestionar el conocimiento.

En resumen, se reconocen dificultades para conservar 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 et al., 2019).

CAPÍTULO IV

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR EL TALENTO
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS
PRODUCTORAS DE CACAO**

CASO DE ESTUDIO 1

La importancia del primer caso de aplicación es un grupo de organizaciones campesinas que son de las primeras organizaciones campesinas del cantón objeto de estudio; liderando las ventas y reúne la mayor cantidad de organizaciones agremiadas. Suman trece organizaciones, con un total de 180 socios, que se reúnen una vez por mes para fortalecer su cadena productiva y generar bienestar para todos sus afiliados.

La comprobación se realiza por ser la agrupación de organizaciones campesinas más grande del sector y de más años de trabajo en el mercado, se constituye en el objeto de estudio práctico (principal) de esta investigación. El centro de información que pertenece a las organizaciones campesinas fue creada en el mes de noviembre con la ayuda de la iglesia del cantón, con la alianza estratégica de una fundación que financió el proyecto.

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. 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 las organizaciones campesinas que son objetos de estudio.

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 las organizaciones campesinas 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 las organizaciones campesinas el 100 % indicó que le gustaría participar de acciones de mejoras para las asociaciones 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. Las organizaciones campesinas garantizan el uso de una sala de 6x8 m², 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

Para implementar el modelo y su procedimiento general, se seleccionaron a diferentes personas que cumplan con los requerimientos de la investigación, en las organizaciones campesinas objeto de estudio.

- ***Etapas 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo***

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 al cantón objetivo de estudio (Tabla 29). 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.

Tabla 29. Integrantes del equipo de trabajo.

Nombre	Cargo	Ocupación	Años de experiencia	Función
Víctor Castillo Zúñiga	Externo, especialista-investigador en gestión del conocimiento	Docente universitario	10	Coordinador
Integrante 1	Presidente	Agricultor	30	Técnico
Integrante 2	Coordinador de la comisión de producción	Agricultor	27	Técnico
Integrante 3	Coordinador de la comisión de ventas	Agricultora	25	Técnico
Integrante 4	Líder de grupos informales	Agricultor	18	Técnico
Integrante 5	Secretaria	Lic. en informática	6	Técnico informático

• ***Etapas 2: Capacitación y socialización***

Se desarrollaron sesiones con los miembros del equipo de trabajo conformado y luego se hacen partícipe de la socialización a los 180 integrantes de las organizaciones campesinas. Las sesiones estuvieron estructuradas con la planificación de la tabla 30 y tuvieron las características siguientes:

- Cantidad de sesiones: 5
- Duración: 2 horas.
- Materiales utilizados: Laptop, proyector y power point.
- Responsable: Especialista-investigador en gestión del conocimiento.
- Participantes: Equipo de trabajo conformado
- Estrategias a utilizar: las cuatro primeras sesiones se utilizó la charla magistral y foro, y las dos últimas la mesa redonda.

Tabla 30. Sistema de capacitación definido.

Sesión 1: Trabajo colaborativo	
Objetivo	Entender al trabajo colaborativo como técnica para facilitar el alcance de un objetivo
Sub temáticas	¿Qué es el trabajo colaborativo?
	Importancia del trabajo colaborativo
	Beneficios del trabajo colaborativo
Sesión 2: Clima laboral	
Objetivo	Propiciar un ambiente laboral ameno para el desarrollo del trabajo
Subtemáticas	¿Qué es el clima laboral?
	Como propiciar un ambiente laboral que favorezca a las organizaciones
	Beneficios de tener un buen clima laboral
Sesión 3: Gestión del conocimiento	
Objetivo	Comprender un proceso de gestión del conocimiento.
Sub temáticas	¿Qué es la gestión del conocimiento?
	Como gestionar el conocimiento de manera oportuna
	Importancia y beneficios de la gestión del conocimiento.
Sesión 4: Herramientas a utilizar	
Objetivo	Conocer el modelo de gestión y sus instrumentos procedimentales.
Sub temáticas	Modelo de gestión del conocimiento de las organizaciones campesinas objeto de estudio.
	Premisas y características del modelo.
	Instrumentos procedimentales.
Sesión 5: Acuerdos y compromisos	
Objetivo	Establecer acuerdos y compromisos entre todo el equipo de trabajo
Sub temáticas	Compromiso individual
	Compromisos comunes
Sesión 6: Importancia y beneficios de la gestión del conocimiento	
Objetivo	Involucrar a todos los miembros de las organizaciones campesinas en actividades de gestión del conocimiento.
Sub temáticas	¿Qué es la gestión del conocimiento?
	¿Qué hacer para gestionar conocimiento?
	Cómo beneficia la gestión del conocimiento a las organizaciones

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.

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

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

Los **valores organizacionales**:

- 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***

A continuación, en el diagnóstico situacional se definieron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Debilidades:

- Nivel de escolaridad baja de los miembros de las asociaciones.
- Limitado personal informático.

Fortalezas:

- Interés de los administrativos en actividades de la gestión del conocimiento.

- Predisposición de los miembros para participar en actividades.
- Espacio físico adecuado para gestionar conocimiento.
- Disponibilidad de muebles y equipo de computación.
- Personal joven con iniciativa.

Amenazas:

- El aliado estratégico comercial puede proponer otras herramientas.

Oportunidades:

- Posibilidad de intercambiar información con empresas del sector.
- Aliados estratégicos del sector público y privado interesados en aportar.

Para la conversión de las necesidades se proponen las acciones siguientes:

- Capacitar a los miembros de las asociaciones en temas relacionados a la gestión del conocimiento y superar los problemas informáticos. (Debilidades / Fortalezas)
- Informar al aliado comercial de las asociaciones para que conozca acerca de los procedimientos a implementar y no se sienta desplazado. (Amenazas / Oportunidades)

- **Etapas 3: Determinación de los dimensionamientos básicos**

- **Paso 1. Programa de producción**

Para determinar el programa productivo del centro de información para las organizaciones campesinas productoras de cacao del cantón objeto de estudio se parte de los productos que se desean obtener con las actividades de la gestión del conocimiento dadas por su cadena de valor (Tabla 31).

- **Paso 2. Proceso tecnológico del centro de información**

Se diseñó el proceso tecnológico del centro de información en base de los procesos definidos para la cadena de valor de la gestión del conocimiento de estas instituciones:

Tabla 31. Programa de producción.

Actividades Productos a obtener	Secuencia de recopilación
1. Estimular	
Producción	A los facilitadores del conocimiento internos y externos como: líderes formales y no formales, universidades, centros de estudios, empresas relacionadas al cacao
2. Adquirir	
Producción	Datos e información relacionados al cultivo del cacao
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
3. Almacenar	
Producción	Revistas, folletos, Libros y demás en soportes físicos y digitales
4. Aplicar	
Producción	Socializar el conocimiento adquirido a todos los miembros de las organizaciones y facilitar su uso
5. Medir	
Producción	Constantemente los resultados obtenidos y facilitar la mejora continua

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 las organizaciones campesinas son:

- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón. Apoyo logístico.
- Ministerio de Agricultura del Ecuador. Capacitaciones.
- Universidad Regional Autónoma de los Andes. Capacitaciones, investigaciones.
- Universidad Técnica de Babahoyo. Capacitaciones, investigaciones.
- Fundación MCCH – financiamiento.

- **Etapas 2: Análisis de posibilidades**

- **Paso 1. Grupos de interés del centro de información**

Directos:

- Directivos y miembros de las organizaciones campesinas productoras de cacao.

Indirectos:

- MCCH, 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 con 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

- **Etapas 1. Campaña de promoción**

- **Paso 1. Recursos de alto impacto**

Se colocaron afiches en los sitios más visibles de las organizaciones (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 las organizaciones campesinas.

- **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!,

- ***Etapa 2: Recopilación de históricos existentes***

Se desarrolló mediante trabajo de campo para el que se procedió a dividir el número de miembros de las organizaciones campesinas (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:

Producción:

- Formas para sembrar el cacao.
- 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, se procede a evaluar con el índice propuesto (Tabla 32).

Tabla 32. Evaluación del índice integral en la primera etapa.

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj
1. Procesos de la gestión del conocimiento	0,3333	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222	1	0.2222
		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
	Total de la dimensión = $\sum (pj.vj)/5$				0.2444
	VjPj total				0.0814
2. Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao	0,5000	2	1
		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
	Total de la dimensión = $\sum (pj.vj)/5$				0.4167
	VjPj total				0.0694
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	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
	Total de la dimensión = $\sum (pj.vj)/5$				0.3777
	VjPj total				0.0629
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
	Total de la dimensión = $\sum (pj.vj)/5$				0.25
	VjPj total				0.0833
ÍNDICE INTEGRAL					0.297
PORCENTAJE					29.7 %

Con los resultados del índice integral para evaluar la gestión del conocimiento en organizaciones productoras de cacao del cantón objeto de estudio, el valor obtenido de $I_{gcoc} = 0.297$ obtiene una ponderación según la escala establecida. Se destacan como puntos críticos de la investigación 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 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.
- 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.

La evaluación del índice integral en una segunda etapa muestra los resultados de la tabla 33.

Con el resultado obtenido de 0.7734, la escala de medida asciende a una calificación de medio en gestión de conocimiento a las organizaciones campesinas del cantón objeto de estudio.

Tabla 33. Evaluación del índice integral en una segunda etapa.

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj
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
	Total de la dimensión = $\sum(pj.vj)/5$				0.64438
	VjPj total				0.2147
2. Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao	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
	Total de la dimensión = $\sum(pj.vj)/5$				0.9584
	VjPj total				0.1597
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	4	1.7776
		Total	1,0000	14	3.2219
	Total de la dimensión = $\sum(pj.vj)/5$				0.64438
	VjPj total				0.1074
4. Procesos innovadores	0,3333	Producción agrícola industrial	0,3333	3	0.9999
		Nuevas tecnologías	0,1667	4	0.6668
		Metodologías novedosas	0,3333	4	1.3332
		Pensamiento sistémico	0,1667	3	0.5001
		Total	1,0000	14	3.5
	Total de la dimensión = $\sum(pj.vj)/5$				0.875
	VjPj total				0.2916
ÍNDICE INTEGRAL					0.7734
PORCENTAJE					77.34%

- ***Etapas 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 organizaciones campesinas en el cual se puede depositar reportes de evidencias.

- ***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 utilizarlo 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.

CASO DE ESTUDIO 2

Dado los resultados del estudio en el campo de acción seleccionado y para demostrar pertinencia, capacidad de aplicación y generalización, el procedimiento fue aplicado en un segundo caso de estudio. Se selecciona una organización de productores campesinos de cacao diferente a las organizaciones campesinas anteriores, pero debido a su ubicación geográfica y formación de sus integrantes, presenta características y una situación problemática similar.

La organización de productores campesinos de cacao surge como iniciativa del grupo comunitario que lleva el mismo nombre y está ubicada en la cabecera cantonal y agrupa a 11 campesinos de la zona que representan a cada una de sus familias.

El objetivo de la organización es cultivar y comercializar cacao y sus productos derivados. Se presentan dos momentos, un análisis inicial en el cual se mostrará a través de las fases de aplicación del modelo y será contrastada con la aplicación en un período de un año después.

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 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 de productores campesinos de cacao 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

- **Etapas 1: Definición de los integrantes del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo de la organización de productores campesinos de cacao conformado para implementar el modelo y su procedimiento general se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Integrantes del equipo de trabajo.

Nombre	Cargo	Ocupación	Años de experiencia	Función
Víctor Castillo Zúñiga	Externo, especialista-investigador en gestión del conocimiento	Docente universitario	10	Coordinador
Integrante 1	Presidente de la organización	Agricultor	35	Técnico
Integrante 2	Coordinador de la comisión de producción	Agricultor	24	Técnico
Integrante 3	Coordinadora de la comisión de ventas	Agricultora	15	Técnico
Integrante 4	Líder de grupos informales	Agricultor	10	Técnico
Integrante 5	Secretaria	Lic. secretariado ejecutivo bilingüe	10	Técnico informático

- **Etapas 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

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

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

- 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.

- ***Etapas 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.

- ***Etapas 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

- ***Etapas 1: Definir aliados estratégicos***

Los aliados estratégicos para el proceso de gestión del conocimiento en la organización de productores campesinos de cacao:

- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón. Apoyo logístico.
- Ministerio de Agricultura del Ecuador. Capacitaciones.
- Universidad Regional Autónoma de los Andes. Capacitaciones, investigaciones.
- Universidad Técnica de Babahoyo. Capacitaciones, investigaciones.

- ***Etapas 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 con 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 colación

de afiches y mediante la herramienta tecnológica WhatsApp. 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). El análisis permitió llegar a los resultados siguientes

Producción

- formas para sembrar el cacao.
- 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, $Igcoc = 0.26$ obtiene una ponderación según la escala de bajo, para la organización de productores campesinos de cacao. Los valores que brindaron este resultado se aprecian en la tabla 35.

Los factores críticos resultantes fueron:

- 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.

Tabla 35. Evaluación del índice integral en la primera etapa.

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj
1. Procesos de la gestión del conocimiento	0,3333	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222	1	0.2222
		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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.2424
	VjPj total				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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.3750
	VjPj total				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	5	0.9999
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.2499
	VjPj total				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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.25
	VjPj total				0.0833
ÍNDICE INTEGRAL					0.2674
PORCENTAJE					26.74%

Como acciones de mejora se implementa el centro de información encargado de la gestión del conocimiento, se desarrollan sesiones para recopilar datos históricos con 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 (Tabla 36).

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 objeto de estudio.

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.

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.

Tabla 36. Evaluación del índice integral en una segunda etapa.

Dimensión	Peso relativo de la dimensión	Criterios	Peso relativo (Vj)	Puntuación otorgada (Pj)	Pj.Vj
1. Procesos de la gestión del conocimiento	0,3333	Estimulación y adquisición, del conocimiento	0,2222	2	0.4444
		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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.5332
	VjPj total				0.1777
2. Impulso a las formas de trabajo	0,1667	Saben hacer en: ocupaciones con la producción y preparación del cacao	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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.7500
	VjPj total				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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.5555
	VjPj total				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
	Total de la dimensión = $\sum (p_j.v_j)/5$				0.75
	VjPj total				0.2499
ÍNDICE INTEGRAL					0.6452
PORCENTAJE					64.52%

OTRAS APLICACIONES PARCIALES

A continuación, en la tabla 37 se presenta la implementación de diversas etapas del modelo en organizaciones campesinas de la costa ecuatoriana. Se representa por 1 cuando se ejecutó y por 0 en los casos que aún no se ha logrado.

Tabla 37. Generalización de la propuesta metodológica.

No	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 Pisco	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	Esteros 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	

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.

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.

CONCLUYENDO

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.

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.

En la aplicación del índice integral para evaluar la gestión del conocimiento en las organizaciones campesinas productoras de cacao de la costa ecuatoriana resultó una mejora de la manera siguiente: en la primera evaluación de 29,7 % a 79,34 % y para segundo caso 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.

**REFERENCIAS
CONSULTADAS**

- Actis di Pasquale, E. (2015). *La elaboración de índices sintéticos de bienestar social. Validación teórica y empírica del método de agregación/ponderación*. 12 Congreso de Estudios del Trabajo El trabajo en sus laberintos. Viejos y Nuevos desafíos, ASET asociación Argentina de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Aguayo, N. A. S., López, V. M., y Núñez, T. L. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(2), 70-83.
- Alaña Castillo, T. P., Capa Benítez, L. B., y Sotomayor Pereira, J. G. (2016). Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las MYPES del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 83-90.
- Alavi, M. (1997). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Ale Alejandra, M. (2009). *Modelo conceptual de gestión del conocimiento empresarial*. [Tesis de Doctorado, Universidad Tecnológica Nacional].
- Allen, D. (2017). *Organízate con eficacia*. Empresa Activa
- Anand, V., Manz, C. C., y Glick, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *The Academy of Management Review*, 23(4), 796-809.
- Andersen, A. (1996). *The American Productivity and Quality Center; The Knowledge Management Assessment Tool*. External Benchmarking.
- ANECACAO. (2017). Un dulce encuentro que generó grandes negocios. *Revista Especializada en Cacao, Sabor Arriba*, 8(2), 25-27.
- Armistead, C. (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, 2(3), 143-154. <https://doi.org/10.1108/13673279910275602>

- Astuhuaman Rojas, L. A., y Córdor Yachachin, R. A. (2022). Índice de recomendación neta (IRENE) y satisfacción del cliente en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA (BBVA). *Agencia Tarma*.
- Atehortúa Hurtado, F., Valencia de los Rios, J., y Bustamente Vélez, R. (2011). *Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico*. Instituto Colombiano ICONTEC.
- Avendaño Pérez, V., y Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*, 4(10), 222-227.
- Ayala Perdomo, J. (2015). Los repositorios científicos digitales: conocimiento social en la era del acceso abierto. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 67(3), 237-246.
- Ayensa Esparza, A. (2018). *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Paraninfo.
- Borras Atiénzar, F., y Ruso Armada, F. (2015). *Capital intelectual: Visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. Editorial UH
- Bukowitz, W., y Williams, R. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Cantón Mayo, I., y Ferrero de Lucas, E. (2016). La gestión del conocimiento en revistas de educación. *Educar*, 52(2), 401-422.
- Carrión, J. (2002). *Modelo general para la creación de conocimiento*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento Ahora.
- Carvajal Moncada, A., y Peñuela Echeverry, J. (2022). *Hoja de ruta para la implementación de gestión de activos físicos en una planta de manufactura de tablero aglomerado*.
- Casado González, J. (2011). *El mantra del talento: La Cutting edge en gestión de personas*. Deusto S. A.
- Castillo Zúñiga, V. J. (2014). Modelo de Gestión del Capital Intelectual para la COC La Pepa de Oro. *UNIANDES EPISTEME: Revista*

de Ciencia, Tecnología e Innovación, 1(2), 7-15.

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*. VIII Convención Científica Internacional Universidad Integrada e Innovadora, Matanzas, Cuba.

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 Vines. *Revista Ingeniería Industrial*, 40(1), 48-58.

Castillo Zúñiga, V. J., Medina León, A., y Varona Franco, G. (2019). *Procedimiento General para Gestionar el Conocimiento en las Organizaciones Campesinas Productoras de Cacao de Vines*. VI CIEMIPYME. El y la Gestión innovadora y sustentable para desarrollar a las MiPymes en México y el Mundo, México.

Cegarra Navarro, J. G., y Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. ESIC.

Cerruffo Espinoza, H. A., y Espín Parrales, W. S. (2022). *Análisis económico de la aplicación de compost orgánico en cultivos de cacao. Un enfoque a pequeños productores de cacao CCN-51 del litoral ecuatoriano*. [Proyecto integrador, ESPOL]. Repositorio Espol.

Chen, M., & Chen, A. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: An empirical study. *Journal of Information Science*, 5, 381-393.

Choo, C. (1996). *An Integrated Information Model of the Organizations*. The Knowing Organization.

Cruz, C. A. A., y Muñiz, J. J. C. (2022). La integración de datamart con datawarehouse. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 23-30.

Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*.

Editorial Academia.

- Baiget, J., y Andreu, R. (2016). Gestión del conocimiento y competitividad. España: Ediciones Navarra. <https://n9.cl/otl68>
- 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.
- Bennet, A., y Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world: The intelligence complex adaptive system. A new theory of the firm*. Routledge.
- Bontis, M. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business quarterly*, 60(4), 40-78.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press.
- Bueno Campos, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, III(164), 207-229.
- Dájer Socarrás, J. (2006). Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas] Repositorio Institucional.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- De Jager, M. (1999). The KMAT: Benchmarking knowledge management. *Library Management*, 20(7), 367-372.
- De Toni, A., Nonino, F., y Pivetta, M. (2011). A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 327-341.
- Demarest, M. (2015). The politics of data warehousing. Long range planning. *Retrieved January*, 58(3), 621-684.

- Díaz Luis, G. (2019). *Mejora de la Gestión de la Producción Científica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas] Repositorio Institucional.
- 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 de doctorado, Universidad Politécnica de Barcelona].
- Ecuador y Chocolate. (2018). *Por qué es el mejor*. Recuperado en: <https://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>
- Edvinsson, L. (1998). Managing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, 30(3), 366-373.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university- industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), 367-372.
- Expósito Lange, M. (2007). Influencia de las dimensiones de la capacidadde 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)*, 17(3), 29-49.
- Fernández Morales, M. (2015). Los portales del conocimiento en las organizaciones contemporáneas. *e-Ciencias de la Información*, 5(1), Ensayo 2.
- Frías Jiménez, R., González Arias, M., González Laucirica, Á. M., y Santa Cruz-Rodríguez, D. (2016). *Gestión de la Calidad en empresas de servicios*. Universidad Espíritu Santo-Ecuador.
- Fukuda, Y. (1995). *Variations of Knowledge in Information Society*. Paper presented at the Proceedings of ISMICK 95.
- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. (1999). *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*. Perspectiva empresarial, Gráficas Arias Montano, S. A.

- Guillany, J. G., Marcano, A. I. P., y Barros, H. S. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 184-197.
- Gamble, P., y Blackwell, J. (2004). *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan
- 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*, 8(27), 507-516.
- García Rodríguez, Z., Olivera Batista, D., y Díaz Jiménez, A. (2023). Auditorías del conocimiento: un reto para la gestión del conocimiento en las universidades. *E-Ciencias de la Información*, 13(1), 1-18.
- García Pulido, Y. A. (2018). *Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos*. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas] Repositorio Institucional.
- 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*, 4(6), 91-98.
- Gold, A., y Malhotra, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- González, A., Joaquí, 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*, 17(2), 223- 235.
- González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. [Tesis de doctorado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas] Repositorio Institucional.

- Goñi Zabala, J. (2000). *Modelo dinámico de gestión de conocimiento*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional.
- 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.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Heisig, P. (2000). Business Process Oriented Knowledge Management. Best Practices in Europe, *Anon*, XI(2), 13-36.
- Hijar Fernández, G. (2014). *Planeación estratégica: La visión prospectiva*. Limusa
- Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments*. (2da Ed.). Routledge.
- Indejikian, R. (2002). Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147-157.
- Iturralde Solórzano, R. (2015). *La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador. Enfoque Administrativo*. [Tesis de maestria, Universidad Laica Vicente Rocafuerte].
- Jennex, M., & Olman, L. (2003). *A Knowledge Management Success Model: An Extension of DeLone and McLean's IS Success Model*. Paper presented at the Ninth Americas Conference on Information Systems, California, E.U.A.
- Jones, G., & Sallis, E. (2002). *Knowledge Management in Education: enhancing learning and education*. Routledge: Enhancing learning & education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School

Press.

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Lee, K., Lee, S., & Kang, I. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 3(42), 469-482.
- Leonard Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- 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*, 34(1), 87-103.
- 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, E.U.A.
- Ljungberg, A. (2002). Process Measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(4), 254-287.
- López Portillo, H. (2016). Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas. [Tesis de maestría, Universidad de Guanajuato].
- Louis, K. S., y Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of educational administration*, 55(1), 103-126.
- 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.

Macías Gelabert, C. (2015). *Procedimiento para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología*. [Tesis de doctorado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas] Repositorio Institucional.

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*, 4(26), 17-39.

Marín 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*, 4(2), 255-280.

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*, 4(5-4), 11-18.

McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). The Learning Organization. A critical review of knowledge management models. *Management service: An International Journal*, 6(3), 91-100.

McLure, M., & 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*, 29(1), 35-57.

Macías Gelabert, C. (2015). *Procedimiento para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología*. [Tesis de doctorado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas] Repositorio Institucional.

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, E.U.A.

- Massey, A., Montoya, M., & O'Driscoll, T. (2002). Knowledge Management in Pursuit of Performance: Insights from Nortel Networks. *MIS quarterly*, 26(3), 269-289.
- Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Cuétara Sánchez, L., y Ricardo Alonso, A. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 99-104.
- 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*, 9(2), 16-23.
- Medina Nogueira, D. (2016). Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas] Repositorio Institucional.
- Medina Nogueira, Y. E. (2018). *Auditoría de gestión del conocimiento en empresas del territorio matancero*. [Tesis de maestría, Universidad de Matanzas] Repositorio Institucional.
- Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Suárez Hernández, J. (2016). Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento. *Retos de dirección*, 10(2), 168-192.
- 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*, 4(11), 8- 5.
- Meriño Córdoba, V., Chirinos Araque, Y., Camejo Lopez, L., y Martinez de Mariño, C. (2018). *Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria*. (Vol. III). Unión global.
- Messina, M., y Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. *Revista Espiritu Emprendedor*, 9(1), 31-40.
- Millen, D., y Fontaine, M. (2003). *Improving individual and organizational performance through communities of practice*.

Paper presented at the Conference on Supporting Group Work.
ACM, Illinois, USA.

Molina-Molina, M. L., Romero-Fernández, A. J., y Carrera-Narváez, P. (2022). Modelo de coaching para el desarrollo empresarial. *CIENCIAMTRIA*, 8(15), 128-144.

Moreno Luzón, M. (2001). *Gestión de calidad y diseño de organizaciones*. Prentice-Hall

Muñoz Seca, B., y Riverola, J. (2004). *Problem Driven Management: Achieving Improvement in Operations Through Knowledge Management*. Plagrave McMillan.

Nogueira Rivera, D., Medina León, A., y Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Editorial Pueblo y Educación

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nuut, A. (2006). Evaluation of library performance: current developments in Estonia. *Performance measurement and metrics*, 7(3), 163-172

Oliveira, M., & Goldoni, V. (2006). *Metrics for knowledge management process*. Paper presented at the 15th International Conference on Management (IAMOT 2006).

Olmedo, W. H. N. (2022). Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el capital intelectual de una empresa, caso de estudio. *AULA VIRTUAL*, 3(8), 205-218.

Oviedo Rodriguez, M. (2018). Modelo conceptual y su procedimiento general para la planificación y el control de las instituciones de educación superior. [Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas] Repositorio Institucional.

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, 15(2), 308-325.

- 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*, 3(1), 57-62.
- Patil, S., & Kant, R. (2014). Methodological literature review of knowledge management research. *Tékhne*, 12(1-2), 3-14
- Pena Trapero, B. (1997). *Problemas de medición del bienestar y conceptos afines. Una aplicación al caso español*. INEC.
- 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.
- Peralta Sergio, P. (2017). *El cacao y la economía Comportamiento en la última década*. (13va. Ed.). Sabor arriba.
- 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 de Doctorado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- 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
- Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 15(3), 31-59.
- Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*, 14(4), 365-373.
- Ponjuán Dante, G. (2006). *Introducción a la Gestión del*

Conocimiento. Félix Varela.

- 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*, 3(5), 37-49.
- 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 de Doctorado, Universidad de Valladolid].
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*. John Wiley & Sons.
- Rodríguez Gómez, D., y Sallán, J. G. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.
- Rodríguez, M., y Helena, R. (2008). *Um modelo de gestão do Conhecimento em uma empresa de energia*. Paper presented at the II Simposio Internacional de Transparencia de Negocios, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rodríguez Moreno, D., y Gómez Murillo, A. X. (2014). Las competencias emprendedoras en el Departamento de Boyacá. *Apuntes del CENES*, 33(58), 217-242.
- Revilla, E. (1999). *De la organización que aprende a la gestión del conocimiento*. Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos
- Rueda Martínez, I. (2015). *Manual de gestión del conocimiento*. España.
- Ruggles, R. (1997). Knowledge management tools. *Washington: Butterworth Heinemann*, XXI(2), 43-54.
- Rojas-Zambrano, O. M. (2022). *Gestión del conocimiento, importancia y comunidades de aprendizaje a partir de un caso práctico*.

- Ruiz Gutiérrez, R., y Martínez 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*, 3(2), 20-31
- Rutas del Cacao y Chocolate. (2013). El chocolate y su historia. *Salta conmigo*, 45-47.
- Sabor Arriba. (2017). Un dulce encuentro que generó grandes negocios. *Revista Especializada en cacao*, 25-28.
- Sáenz, R. E. P., Álvarez, M. J. S., Aguirre, J. A. G., Rodríguez, N. H. V., y Camaño, M. K. Y. (2022). Gestión del conocimiento de los docentes sobre la formulación de contenidos educativos en la Educación Superior en el Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 4(1), 230-242.
- Salguero Barba, N. G., y García Salguero, C. P. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Revista Ñeque*, 5(12), 423-434.
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 47-53.
- 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).
- Serradell, E., y Pérez, A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Colombia: Edición FUOC
- Soliz Aguayo, N., Mena López, V., y Nuñez Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador *Revista Publicando*, 4(11), 2-10. <https://n9.cl/r2u5c>
- Soto Balbón, M., y Barrios Fernández, N. (2006). Gestión del conocimiento: Parte II. Modelo de gestión por procesos. *Acimed*, 4(3), 3-6
- Stable Rodríguez, Y. (2011). *Modelo y metodología de aprendizaje*

organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. [Tesis de Doctorado, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas].

Stein, M., Smith, M., Henningsen, M., y Silver, E. (2000). *Implementing standards-based mathematics instruction: A casebook for professional development.* Teacher College.

Sveiby, K. (1997). *The new organisational wealth: managing and measuring knowledge based assets.* Koehler Publishers Inc

Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: It orchestrating, strategy, and knowledges plataforms.* Upper Sadder River. Prentice Hall

Tejedor, B., y Aguirre, A. (1998). *Modelo de gestión del conocimiento de KPMG.*

Triana Lozada, G. H., Benítez Cera, D. M., y Aponte Diaz, I. F. (2023). *Diseño de data warehouse en la dirección de cobertura de la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá (SED)* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Biblioteca Digital Minerva.

Uribe, E. G. G., Gutiérrez, J. S., y Salamanca, P. I. M. (2022). La gestión del conocimiento y su relación con la competitividad de las pymes: caso industria mueblera del AMG. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 16(16), 515-535.

Usoff, C., Thibodeau, J., y Burnavy, P. (2002). The importance of Intellectual Capital and its effect on performance measurement systems. *Managerial Auditing Journal*, 17(1/2), 9-15

Vásquez Calderón, F. Y. (2023). *Aprendizaje cooperativo y la responsabilidad social universitaria en estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.* [Tesis de Maestría, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio Institucional.

Vásquez Rizo, F. (2010). Modelo de gestión del conocimiento para medirla capacidad productiva en grupos de investigación. *Ciencia, docencia y tecnología*, XXI(41), 101-125.

- Viedna Marti, J. (2001a). CICBS: Cities' Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual capital*, 2(2), 148-165.
- Viedna Marti, J. (2001b). *IICBS Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking*.
- Von Krogh, G., y Roos, J. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 15(2), 53-71.
- Woihte, G., y Hernández Pérez, G. (1986). *Fundamentos para la Construcción de Fábricas de Construcción de Maquinarias*. Pueblo y Educación.
- Wiig, k. M. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Schema Press
- Yang, B., Zheng, W., & Viere, C. (2009). Holistic Views of Knowledge Management Models. *Advances in Developing Human Resources*, XXI(3), 273-289.
- Zambrano Farias, F., y Molina Villascis, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Revista Publicando*, 3(7), 257-266.
- 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 de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Zarzosa Espina, P. (1996). *Aproximación a la medición del Bienestar Social*. Secretariado de Publicaciones
- Zulueta Cuesta, J. C., Medina Leon, A., & Negrin Sosa, E. (2015). La integración del conocimiento en la transferencia tecnológica universitaria: modelo y procedimiento. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 306-317.
- 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, 15(junio), 17-24.*

ANEXOS

Anexo 1. 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) apud (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

Autor / año	Aportes
	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 deficiencia 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 Aguirre, 1998)	y Modelo para incrementar la capacidad de aprendizaje (KPMG)
(Leonard Sensiper, 1998)	y Plantean que el conocimiento parte de Información relevante, procesable y basada al menos parcialmente en la experiencia (en el contexto empresarial).
(Davenport Prusak, 1998)	y 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,	Modelo de transformación de conocimiento tecnológico, analiza el capital intelectual en las organizaciones del futuro

Autor / año	Aportes
1998)	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 Innovación Tecnológica, 1999)	Establece las bases para promover la innovación tecnológica (investigación y desarrollo) dentro de una empresa,
(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 Martí, 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 Martí, 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.

Autor / año	Aportes
(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 et al., 2002)	Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos
(Massey et al., 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 procesamiento 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

Autor / año	Aportes
(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 mejorarla 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 y Martínez 2007)	Modelo integral de sociedades del conocimiento, explica la dinámica que tiene el saber dentro de una sociedad del conocimiento
(Pérez 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
(Marín 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 et al., 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

Autor / año	Aportes
(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 et al., 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
(Medina Nogueira, 2016)	Diseña un Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico

Anexo 2. Relación entre variables de trabajos de gestión del conocimiento.

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)	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

Autores	Variables											
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
(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 Berrios, 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
(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 Gutiérrez y Martínez 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
(Marín 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
(Medina Nogueira, 2016)	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0

Anexo 3. 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	3

desempeño	
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
o 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 internos y externos	4
Pocas veces se implementan herramientas se implementan herramientas para monitorear constantemente las necesidades y requerimientos internos y externos	3
Se cuentan con herramientas casi nada efectivas para monitorear las necesidades y requerimientos internos y externos	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	5

trabajo de producción del cacao y sus productos derivados	
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 4. Cuestionario aplicado para la técnica IADOV

Estimado experto

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 del 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.

Cuestionario.

1. La gestión del conocimiento en una organización incide en el desarrollo del talento humano
7 _____ 6 _____ 5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____
2. ¿Considera que el procedimiento propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las organizaciones campesinas?
Si _____ No sé _____ No _____
¿Considera que actualmente la gestión del conocimiento debe contribuir a la cultura organizacional?
7 _____ 6 _____ 5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____
3. ¿Si tuviera que gestionar el conocimiento en organizaciones campesinas, utilizaría el procedimiento propuesto?
Si _____ No sé _____ No _____
4. ¿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 _____
5. ¿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
6. ¿Cuáles son los elementos negativos del procedimiento propuesto?
7. ¿Qué recomendaciones daría para el procedimiento propuesto?

Anexo 5. Entrevista y encuesta aplicada en las organizaciones campesinas productoras de cacao.

Entrevista

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 las asociaciones?
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 las asociaciones.

Encuesta

Comedidamente nos gustaría que pudiera responder esta encuesta para conocer su opinión acerca de la organizaciones campesinas productoras de cacao. Se agradece contestar con veracidad.

Sexo: _____

Edad: _____

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

Si _____

No _____

Algunos _____

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

Si _____

No _____

3. ¿De qué forma se da seguimiento al trabajo que usted desarrolla dentro de las asociaciones? Se registra en bitácora____ Informes____ Software____ Supervisor____ No se realiza____
4. ¿Le gustaría contar con herramientas de apoyo para mejorar el desempeño de su trabajo? Si____ No____
5. ¿Considera que el trabajo que Ud. desempeña puede ser realizado por alguno de sus compañero? Si____ 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? Si____ No____
7. ¿Considera que cuando ha desarrollado algo positivo a favor de las asociaciones ha sido tomado como ejemplo a seguir y comunicado para que sirva en ocasiones posteriores? Si____ No____

INFORME DE ANTIPLAGIO

Gestión del Conocimiento - Javier Castillo.docx



My Files



My Files



Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:528726248

Fecha de entrega

16 nov 2025, 9:08 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 nov 2025, 9:35 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Gestión del Conocimiento - Javier Castillo.docx

Tamaño del archivo

693.7 KB

148 páginas

30.893 palabras

168.235 caracteres



Página 1 de 152 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:528726248



Página 2 de 152 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::3117:528726248

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 14 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas
- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

CONSTANCIA DE ARBITRAJE

El Fondo Editorial “RED-GEDI” hace constar que el libro “La gestión del conocimiento en organizaciones campesinas productoras de cacao, Ecuador” fue sometido a un arbitraje de contenido y forma por especialistas editoriales y del área de conocimiento específica.

Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo desde la matriz epistémica asumida por los autores, garantizando así la calidad de la obra.

Dado en Ambato a los 31 días del mes de octubre de 2025.



Dr. C. Raúl Comas Rodríguez, PhD
Presidente del Comité Editorial
Fondo Editorial “RED-GEDI”



Dra. C. Ebir González Cruz, PhD
Secretaria del Comité Editorial
Fondo Editorial “RED-GEDI”

RED DE GESTIÓN, EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

INFORME DEL PAR EVALUADOR

Nombre y apellidos del evaluador: Dra. Janet Bonilla Freire, PhD.

Grado académico: Doctor of Business Administration

Institución donde labora: Universidad de Guayaquil

Cargo o función que desempeña: Docente titular agregado 2

Título del libro: Gestión del conocimiento: integración del saber, el saber hacer y el saber ser.

Criterio	EVALUACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. El tema tratado es de actualidad e importancia para la ciencia específica.					x
2. La extensión del libro es adecuada.					x
3. El análisis teórico responde a los contenidos de la especialidad					x
4. El libro denota un aporte a la disciplina que aborda.					x
5. Se evidencia objetividad en los temas tratados.					x
6. Aborda las corrientes principales de la ciencia específica.					x
7. Los datos abordados en el libro se encuentran validados.					x
8. La redacción y ortografía son buenas.					x
9. Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.					x
10. Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.					x

Aspectos a comentar:

Comente los siguientes elementos relacionados con el libro.

a) Actualidad e importancia del libro.

El libro representa una contribución de actualidad sobre la modernización productiva y el fortalecimiento del talento humano en los sectores rurales. El texto articula enfoques contemporáneos de la gestión del conocimiento con la realidad de las organizaciones campesinas, un campo donde predominan modelos empíricos y prácticas tradicionales poco documentadas. Esta pertinencia convierte al libro en una herramienta útil para investigadores, asociaciones productivas y entidades públicas vinculadas al desarrollo agropecuario.

b) Objetividad de la información presentada

La información presentada mantiene un alto nivel de objetividad. El contenido combina revisión teórica, análisis bibliométrico y validación metodológica con evidencia derivada del estudio de campo en un cantón de Ecuador. Los conceptos, modelos y procedimientos se explican con precisión, y las recomendaciones se sustentan en diagnósticos que reflejan la realidad organizativa del sector cacaotero

c) Otros criterios a emitir

En la obra destaca la propuesta del modelo “Árbol del Conocimiento” que integra procesos, herramientas e indicadores aplicados de manera contextualizada. Su diseño visual y la secuencia metodológica aportan valor práctico para organizaciones con limitaciones tecnológicas y de formación. La obra también reconoce la importancia de preservar los saberes ancestrales, equilibrándolos con la incorporación gradual de tecnologías de información, lo que demuestra sensibilidad social y pertinencia cultural.

Se trata de un libro sólido, bien estructurado y con un aporte innovador que combina teoría, método y aplicación. Su publicación es pertinente y necesaria para fortalecer capacidades y promover procesos sostenibles de aprendizaje colectivo en el sector cacaotero ecuatoriano.

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Aprobado para publicar	X
Publicar con adecuaciones	
No publicar	

Número	Fecha	Estado
Revisión 1	15/10/2025	Publicar con adecuaciones
Revisión 2	01/12/2025	Aprobado para publicar
Revisión 3		

Fecha: 1 de diciembre de 2025



Firma:

RED DE GESTIÓN, EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

INFORME DEL PAR EVALUADOR

Nombre y apellidos del evaluador: Dr. C. Aramis Alfonso Llanes, PhD

Grado académico: Doctor en Ciencias Técnicas

Institución donde labora: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas

Cargo o función que desempeña: Profesor Titular

Título del libro: Gestión del conocimiento: integración del saber, el saber hacer y el saber ser.

CRITERIO	EVALUACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. El tema tratado es de actualidad e importancia para la ciencia específica.					x
2. La extensión del libro es adecuada.					x
3. El análisis teórico responde a los contenidos de la especialidad					x
4. El libro denota un aporte a la disciplina que aborda.					x
5. Se evidencia objetividad en los temas tratados.					x
6. Aborda las corrientes principales de la ciencia específica.					x
7. Los datos abordados en el libro se encuentran validados.					x
8. La redacción y ortografía son buenas.					x
9. Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.					x
10. Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.					x
11. Las referencias bibliográficas son adecuadas.					x

Aspectos a comentar:

Comente los siguientes elementos relacionados con el libro.

a) Actualidad e importancia del libro.

La obra evaluada constituye un aporte relevante y oportuno sobre la gestión del conocimiento en organizaciones campesinas vinculadas a la producción de cacao. Su importancia está en abordar un ámbito poco explorado en la literatura científica: la articulación entre saberes tradicionales, dinámicas organizativas y metodologías contemporáneas para crear, almacenar y aplicar conocimiento de forma sistemática. En un contexto donde el cacao es un producto emblemático para Ecuador, el libro adquiere un valor estratégico.

b) Objetividad de la información presentada

El análisis conceptual desarrollado en la obra es objetivo y exhaustivo. El autor presenta definiciones contrastadas, modelos internacionales y teorías que se analizan de conjunto con estudios locales. La información se organiza con claridad, evitando sesgos interpretativos y proporcionando evidencia empírica que respalda cada etapa del procedimiento propuesto. Las tablas y figuras permiten comprender la información de manera transparente y verificable.

c) Otros criterios a emitir

Adicionalmente, la obra muestra coherencia interna, consistencia técnica y una escritura accesible. Su enfoque territorial, acompañado de diagnósticos y estudios de caso, incrementa su validez y utilidad para futuras investigaciones y proyectos de desarrollo. En resumen, el libro posee méritos suficientes para su publicación, al ofrecer un aporte metodológico y social valioso para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en el sector cacaotero ecuatoriano.

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Aprobado para publicar	X
Publicar con adecuaciones	
No publicar	

Número	Fecha	Estado
Revisión 1	13/09/2025	Publicar con adecuaciones
Revisión 2	21/10/2025	Aprobado para publicar
Revisión 3		

Fecha: 21 de octubre de 2025.

Firma:





VÍCTOR JAVIER CASTILLO ZÚÑIGA

<https://orcid.org/0000-0002-4611-5239>

Posdoctor en Investigación Social, Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Instituto de Investigación y Estudios Avanzados KOINONIA, Universidad Bolivariana de Venezuela, 2022; Doctor en Ciencias Técnicas de la Universidad de Matanzas, Cuba, 2019; Master en administración de empresas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, 2016; Diplomado en Recursos humanos de la Universidad de Guadalajara, México, 2015; Licenciado en publicidad y marketing de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, 2011; Investigador acreditado; Relacionista público y Consultor administrativo de empresas públicas y privadas. Docente titular de la Universidad Técnica de Babahoyo.