

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**“MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL
PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI
WARMA, HUÁNUCO 2016”**

=====

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

TESISTA: MG. BLANCA FLOR SIMÓN DÍAZ

ASESOR: DR. MARCO ANTONIO VILLAVICENCIO CABRERA

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi madre por ser la persona quien me acompaña durante todo mi trayecto estudiantil, de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones y quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi padre, el cual, a pesar de haberlo perdido temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo y aunque no faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mis hermanas (os), porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mi esposo, por su comprensión y apoyo incondicional día a día.

A mi hijita, que es mi motor y motivo de mi vida

BLANCA FLOR SIMÓN DÍAZ

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de desarrollo de la tesis doctoral.

En especial a mi madre Margarita y toda mi familia por el apoyo incondicional brindado.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis doctoral, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas(os) como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

LA AUTORA

RESUMEN

La presente tesis doctoral, expone los resultados de la investigación desarrollada por la autora, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión del conocimiento para el PNAEQW de Huánuco. El desarrollo de la investigación estuvo dividida en dos fases: la primera cualitativa, que nos permitió desarrollar el modelo conceptual propuesto y la segunda cuantitativa, que nos permitió confirmar empíricamente el modelo conceptual. Se analizó a través de estudio de casos a 3 áreas del PNAEQW con entrevistas semi estructuradas dirigida a los jefes de dichas áreas, también mediante la observación directa y documentación del PNAEQW. Se exploró empíricamente el modo que los trabajadores gestionan conocimiento y mediante ello se desarrolló el modelo constituido por tres fases: la generación, transferencia e integración del conocimiento. El modelo conceptual obtenido se contrastó empíricamente utilizando una población de 19 colaboradores de diferente áreas, se aplicó la prueba estadística Chi cuadrada para verificar los elementos organizativos e individuales del proceso de gestión del conocimiento. Lo resultados muestran que la gestión del conocimiento depende de los trabajadores, de su cultura organizacional y estilo directivo; la transferencia del conocimiento depende de una cultura organizacional abierta y receptiva y un estilo directivo que genere participación la integración del conocimiento depende de una cultura organizacional propiciadora de la asimilación del conocimiento en los colaboradores.

Palabra Clave: gestión del conocimiento, PNAEQW, gestión

ABSTRACT

The present doctoral thesis exposes the results of the research developed by the author, whose objective was to design a knowledge management model for the PNAEQW of Huánuco. The development of the research was divided into two phases: the first qualitative, which allowed us to develop the proposed conceptual model and the second quantitative, which allowed us to empirically confirm the conceptual model. Three areas of the PNAEQW were analyzed through case studies with semi-structured interviews addressed to the heads of these areas, also through direct observation and documentation of the PNAEQW. Empirically explored the way workers manage knowledge and through this the model was developed, consisting of three phases: the generation, transfer and integration of knowledge. The conceptual model obtained was empirically contrasted using a population of 19 collaborators from different areas, the Chi square statistical test was applied to verify the organizational and individual elements of the knowledge management process. The results show that knowledge management depends on the workers, their organizational culture and management style; the transfer of knowledge depends on an open and receptive organizational culture and a managerial style that generates participation the integration of knowledge depends on an organizational culture that promotes the assimilation of knowledge in collaborators.

Keywords: knowledge management, PNAEQW, management

RESUMO

A presente tese de doutorado expõe os resultados da pesquisa desenvolvida pelo autor, cujo objetivo foi projetar um modelo de gestão do conhecimento para o PNAEQW de Huánuco. O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em duas fases: a primeira qualitativa, que nos permitiu desenvolver o modelo conceitual proposto e a segunda quantitativa, o que nos permitiu confirmar empiricamente o modelo conceitual. Três áreas do PNAEQW foram analisadas por meio de estudos de caso com entrevistas semi-estruturadas dirigidas aos chefes dessas áreas, também por meio de observação direta e documentação do PNAEQW. Empiricamente explorou a forma como os trabalhadores gerenciam o conhecimento e através disso o modelo foi desenvolvido, composto por três fases: a geração, transferência e integração do conhecimento. O modelo conceitual obtido foi empiricamente contrastado utilizando uma população de 19 colaboradores de diferentes áreas, aplicando-se o teste estatístico Qui-quadrado para verificar os elementos organizacionais e individuais do processo de gestão do conhecimento. Os resultados mostram que a gestão do conhecimento depende dos trabalhadores, da cultura organizacional e do estilo de gestão; a transferência de conhecimento depende de uma cultura organizacional aberta e receptiva e de um estilo gerencial que gera participação a integração do conhecimento depende de uma cultura organizacional que promova a assimilação do conhecimento em colaboradores.

Palavras - chave: gestão do conhecimento, PNAEQW, management

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
RESUMO	vi
ÍNDICE	vii
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Fundamentación del problema de investigación	1
1.2	Justificación	5
1.3	Importancia o propósito	6
1.4	Limitaciones	6
1.5	Formulación del problema de investigación general y específico	7
1.6	Formulación del objetivo general y específico	7
1.7	Formulación de la hipótesis general y específicos	8
1.8	Variables	9
1.9	Operacionalización de Variables	10
1.10	Definición de términos operacionales	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	13
2.2	Bases teóricas	15
2.3	Bases conceptuales	110
2.4	Bases epistemológicas o Bases filosóficas o Bases antropológicas	111

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Fase cualitativa	113
-----	------------------	-----

3.1.1	Selección de casos	114
3.1.2	Procedimiento para la recolección de datos	116
3.1.3	Esquema de las entrevistas	117
3.1.4	El instrumento	117
3.1.5	Análisis, interpretación y presentación de los datos	118
3.2	Fase cuantitativa	119
3.2.1	Ámbito	119
3.2.2	Población	119
3.2.3	Muestra	119
3.2.4	Nivel y tipo de estudio	120
3.2.5	Diseño y esquema de investigación	121
3.2.6	Técnicas e instrumento	122
3.2.7	Validación y confiabilidad del instrumento	122
3.2.8	Procedimiento	122
3.2.9	Plan de tabulación y análisis de datos	123

CAPÍTULO IV

	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	125
4.1	Análisis descriptivo	125
4.2	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	199
4.3	Discusión de resultados	217
4.4	Aporte de la investigación	219
	CONCLUSIONES	221
	SUGERENCIAS	223
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	224
	ANEXOS	243
	NOTA BIOGRÁFICA	275
	ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR	280
	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS	
	ELECTRÓNICA DE POSGRADO	281

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación, tiene por objetivo diseñar un modelo conceptual de gestión del conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco, con el fin de crear, transmitir e integrar conocimiento necesario a emplearse. La gestión del conocimiento es una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo, y sustenta, su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

El trabajo de investigación desarrollado, abren oportunidades para los profesionales y colaboradores, para los que pueden aportar sus conocimientos y su experiencia en la explotación adecuada de los recursos intangibles.

Por otro lado, la evidencia empírica de este modelo de conocimiento se basa en trabajo de campo con el apoyo de diferentes instrumentos de recolección de datos, entre ellos un cuestionario, entrevista estructura y no estructurada y el empleo de la observación como técnica.

La entrevista aplicada nos genera datos para el diseño del modelo de gestión del conocimiento, mientras que el cuestionario generó datos para la comprobación empírica del mencionado modelo.

El informe de la investigación comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I. Descripción del problema de investigación, donde contiene la fundamentación, planteamiento y formulación del problema; los objetivos, la justificación y las limitaciones, además de la hipótesis, las variables e indicadores de estudio.

Capítulo II. Marco teórico de la investigación, en el cual se desarrolla las bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo III. Metodología, se refiere los aspectos metodológicos en los que se enmarca la investigación, población y muestra, así como el diseño de la investigación, y los instrumentos de recolección de datos, con el respectivo análisis estadístico de validez y confiabilidad, sobre la que reposa toda la recolección de información.

Capítulo IV: Resultados y discusión consiste básicamente en el análisis e interpretación de la información producto de las técnicas de recolección de datos y el trabajo de gabinete; diseño de la propuesta de MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO y resultados que comprende el desarrollo analítico de la investigación, teóricas aplicadas y las estrategias de creación de valor para el cliente.

Así mismo, contiene la validación del modelo propuesto desarrollado mediante el panel de expertos utilizando preguntas formuladas, sistematizando en cuadro y gráficos para culminar se ha interpretado y analizado las respuestas, como la discusión y aporte científicos.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos relacionados con el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación del problema de investigación

De siglos pasados el mundo ha experimentado distintas y diversas reconfiguraciones sociales, que han tenido lugar desde los inicios de la industrialización, desarrollo de tecnología nuevas, la producción intensa de la información y propagación de las comunicaciones. Lo que ha respaldado, como nunca en la historia, distintas transformaciones en todas las magnitudes de la sociedad (vida).

La denominada y multicitada “Era de la Información”, ha creado distintas mudanzas sociales.

Desde a principios del siglo xx, la producción de conocimiento ha incrementado sustancialmente en distintos y para funcionar y prosperar en sociedad del aprendizaje, cabe mencionar la gestión del conocimiento se convirtió en desafío nuevo y crucial tanto para empresas privadas como para las organizaciones públicas (estado), la cual conlleva que con frecuencia las empresas y las organizaciones produzcan, compartan y utilicen el conocimiento, (OECD, 2000).

Este incremento ha sido tan sustancial, desde finales del siglo mencionado, se comenzó a hablar y valorar de una economía del conocimiento, como una producción y servicios basados en actividades intensivas en conocimiento que ayuda a un ritmo acelerado de avance técnico y científico, así como a una rápida obsolescencia (Powell & Snellman, 2004), que como su nombre lo indica, se caracteriza por el uso del conocimiento como su principal activo e insumo para la producción de más conocimiento.

Así, la Economía del Conocimiento ha ido configurando lo que distintos autores, denominan Sociedades del Conocimiento (Bindé & Matsuura, 2005; Minati, 2012; Pellegrino, 2012; Stehr, Adolf, & Mast, 2013), en las que el conocimiento es el recursos más importante, de mayor valor, y que generalmente se caracterizan por ser economías industrialmente

avanzadas (Hislop, 2005), porque se actualizan de manera inmediata y se renuevan sistemáticamente.

Nuestra época ha sido escenario de tantas transformaciones y cambios radicales en cuando se seguía hablando de una tercera revolución industrial (UNESCO & Bindé, 2005).

Ante tales desafíos, las Organizaciones del Sector Público (OSP) no están ajenas; al contrario, desde los años 80's distintas transformaciones han ocurrido en su interior. La nueva gestión pública (New Public Management) (Hood, 1991), trajo consigo una serie de preceptos (normas) que transformaron a las organizaciones (estructura) públicas convencionales (igual sistema), como por ejemplo: control, eficiencia, efectividad y la mejora continua de estas organizaciones (Bezes et al., 2011; Brown, 2005; Osborne, 2006). En la sociedad del conocimiento las organizaciones públicas o los gobiernos son uno de los mayores consumidores y productores de conocimiento (Jain, P. 2009). Ello, a raíz de una fuerte motivación por la actualización y modernización de las organizaciones públicas.

Por lo señalado, el conocimiento es un aliado estratégico de las organizaciones públicas de la actualidad, que les permite convertirse en gobiernos que ejercen sus funciones de forma más transparente, eficiente, sensible a las necesidades de los ciudadanos y logrando de manera óptima y eficaz los objetivos trazados (De Angelis, 2013), además de fortalecer la gobernabilidad pública (Puron-Cid, 2014) y, consecuentemente, el desarrollo de la sociedad (Ragab & Arisha, 2013, p. 877), en su conjunto.

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

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

Entonces, la administración pública es modelo de qué forma se organiza el Estado, en términos generales una de sus responsabilidades es la accesibilidad de los servicios públicos que son considerados básicos a la ciudadanía, los cuales incluyen temas tan importantes como el libre acceso a la salud o la educación, siendo también un derecho importante el de protección a los consumidores y usuarios para que obtengan la información de los bienes y servicios que contratarán o adquirirán, pues la anomalía informativa genera mercados imperfectos; es decir, algunas personas conocen algo relevante para una transacción que la otra persona no conoce, implica el interés potencial que debe tener el gobierno para resolver esa falla del mercado (Stiglitz, 2012), pues de lo contrario, solamente quedaría el alto costo de generar la información y el poco incentivo de hacerlo para los proveedores. Esta situación impulsa al Estado en el rol u obligación de resolver estos problemas de información en el mercado. Ahora bien, el derecho a la información es considerando fundamental para las personas y la tarea que cumple la administración pública es importante para garantizar su protección y acceso a las personas.

Este derecho por otro lado, es esta la fuente de información vinculada a la oferta de productos y servicios del sector privado, donde los proveedores, en la actualidad, da un gran valor al poder de decisión de los consumidores, por lo cual, una compañía mejorará su ventaja competitiva cuando centre sus esfuerzos en las necesidades de los compradores y las pueda atender de manera más satisfactoria (Porter, 2006). Así, la forma de alcanzar el éxito será buscando o manteniendo

sus ventajas a través de innovaciones y orientando sus estrategias hacia los clientes para la consecución de sus objetivos (metas).

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

Durante sus primeros 5 años de funcionamiento, el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) en la ciudad de Huánuco fue gestionado casi en su totalidad por colaboradores pertenecientes la modalidad terceros (OS).

En este período se observó una alta rotación de los colaboradores; al indagar los motivos de esta situación, se encontró que las principales razones eran encontrar un empleo nuevo y por modalidad CAS, la demora en los pagos, las dificultades de coordinar, compromiso, empoderamiento e inclusión de algunos colaboradores con PNAEQW, quienes en su mayoría priorizaban en realizar y cumplir funciones, evitando la responsabilidad de involucrarse más a fondo con el PNAEQW, quedando ésta en manos de un pequeño grupo directivo el cual sí se encontraba altamente comprometido.

Se observa que el hecho de haber presentado este alto nivel de rotación durante sus primeros 5 años de funcionamiento no permitió solventar un equipo de trabajo lo suficientemente estable como para profesionalizar la organización al nivel deseado. Por otro lado, la falta de un modelo o metodología formalmente definido para capturar, transformar y compartir conocimientos y experiencias, ha derivado en la imposibilidad de utilizar la experiencia personal y conjunta de los colaboradores que laboraron en el PNAEQW. Como resultado de esta situación, se ha desperdiciado mucho potencial de desarrollo profesional de la organización y la posibilidad de rescatar el conocimiento tácito de sus colaboradores que habrían podido aportar a la innovación y enriquecimiento de la organización, debido a no existir mecanismos para gestionar el conocimiento en la organización.

Frente a este escenario cada vez más complejo, de una organización cuyo potencial de acción se encuentra principalmente en la capacidad de gestión de sus integrantes, siendo esta capacidad desarrollada a través del aprendizaje organizacional, es que se hace latente la necesidad de crear e implementar un modelo de gestión que permita el desarrollo continuo de dicho aprendizaje organizacional (institución) para la creación de conocimiento para una mejora continua.

En este contexto se identifica la necesidad de pensar en el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de la ciudad de Huánuco, las que se alinean en la creación de conocimiento organizacional, el mejoramiento de su gestión y logro de un uso más eficiente de sus recursos tanto humanos como de capital intelectual para potenciar el crecimiento y generación de valor en la organización (institución).

1.2 Justificación

Se tuvo la siguiente justificación, justificación práctica, metodológica y organizacional.

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

Se presenta entonces una propuesta innovadora en el sector público, que es producto del análisis al procedimiento que implica mejorar la competitividad y alcanzar las metas trazadas (objetivos).

Por tal razón la presente investigación posee justificación práctica (Sampieri, Collado y Baptista 2014); mediante este trabajo se proporciona un modelo de gestión del conocimiento para el programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), modelo que mediante su implantación genera valor para la mejora continua.

- Práctico; se diseñó un modelo de gestión del conocimiento (generación, transferencia e integración) para el Programa Nacional de

Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).

- Metodológico. Se desarrolló un método de gestión del conocimiento (generación, transferencia e integración).
- Organizacional. Se buscó con el trabajo de investigación proponer la mejorar la gestión en la estructura organizacional; además cómo debe llevarse a cabo la transferencia de conocimiento entre los trabajadores y el programa para que los individuos de cada uno de éstos entornos se enfoquen decididamente en resolver los problemas técnicos, tecnológicos y científicos que enfrentan por separado; que modos y mecanismos de transmisión de conocimientos deben implementarse prioritariamente en función de la problemática y las capacidades que una Relación (Académico-Empresarial); entre otras actividades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).

1.3 Importancia

El desarrollo de tesis es importante, porque permitirá una nueva herramienta de gestión, además, todas estas ideas se pueden llevar a la práctica y aquí reside la importancia de este trabajo; por otra parte, constituye la primera investigación en Gestión de Conocimiento mediante trabajo colaborativo que se efectúa en Huánuco para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco (PNAEQW).

1.4 Limitaciones

Teniendo en cuenta la investigación de Garay (2015), quien referencia a Bunge (2004), "... la investigación científica no termina en un final único, en una verdad completa: ni siquiera busca una fórmula única capaz de abarcar el mundo entero. El resultado de la investigación es un conjunto de enunciados (formas) más o menos verdaderos y parcialmente interconectados, que se refieren a diferentes aspectos de la realidad. En este sentido es la ciencia pluralista. Pero en otro sentido es monista: la ciencia se enfrenta con todos los campos del conocimiento con un solo método y un solo objetivo. La unidad de la ciencia no estriba en una teoría única que lo abrace todo, ni siquiera en un lenguaje unificado apto para todos los fines, sino en una unidad de su planteamiento." (Bunge 2004:27)

Por lo descrito "... la ciencia no puede proponerse un objetivo definido como algo último, el objetivo de la ciencia es más bien el perfeccionamiento continuo de sus principales productos (las teorías) y medios (las técnicas), así como la sujeción de territorios cada vez mayores a su poder. Bunge 2004:27

Por lo tanto nuestra investigación, aparte de tener limitación pluralista y monista, presenta limitación de interpretación y generalización del Modelo de Gestión del Conocimiento.

1.5 Formulación del problema de investigación

1.5.1 Problema general

PG: ¿Cómo se gestiona el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?

1.5.2 Problemas específicos

Pe₁: ¿Cómo se genera el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?

Pe₂: ¿Cómo se transfiere el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?

Pe₃: ¿Cómo se integra el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?

1.6 Formulación del objetivo

1.6.1 Objetivo General

OG: Diseñar un modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) de Huánuco.

1.6.2 Objetivos específicos

Oe₁: Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la generación del conocimiento

Oe₂: Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la transferencia del conocimiento

Oe₃: Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la integración del conocimiento

Oe₄: Diseñar un modelo conceptual de generación, transferencia e

integración del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAE QW).

Oe₅: Confirmar empíricamente el modelo conceptual diseñado.

1.7 Formulación de las hipótesis general y específicas

En el desarrollo de la investigación se ejecutó en dos fases: Primera fase corresponde a la investigación cualitativa y la segunda a una investigación cuantitativa.

1.7.1 Hipótesis investigación cualitativa

En esta fase cualitativa se desarrolló mediante el estudio de casos (recopilación documentada de las tres áreas), la cual es una modalidad de estrategias de diseño de investigación que se caracteriza por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que verificación o comprobación de las mismas.

Por lo tanto, en las investigaciones cualitativas “las hipótesis se modifican sobre la base del análisis del investigador y las circunstancias”. Desde luego, no se prueban estadísticamente” (Hernández, Collado y Baptista 2014).

1.7.2 Hipótesis de la investigación cuantitativa

Hipótesis de investigación 01

H₀₁ : Los facilitadores para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.

H_{a1} : Los facilitadores para crear conocimiento no son dependientes con la generación del conocimiento.

Hipótesis de investigación 02

H₀₁ : Las barreras para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.

H_{a1} : Los barreras para crear conocimiento no son dependientes con la generación del conocimiento

Hipótesis de investigación 03

H₀₁ : Los facilitadores para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.

H_{a1} : Los facilitadores para transferir conocimiento no son dependientes con la transferencia interna del conocimiento

Hipótesis de investigación 04

H₀₁ : Las barreras para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.

Hipótesis de investigación 05

H₀₁ : Los facilitadores para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.

H_{a1} : Los facilitadores para la integración del conocimiento no son dependientes con la integración del conocimiento.

Hipótesis de investigación 06

H₀₁ : Las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.

H_{a1} : Las barreras para la integración del conocimiento no son dependientes con la integración del conocimiento.

1.8 Variables**1.8.1 Variables para la investigación cualitativa**

- Actividades que generan conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).
- Mecanismo de transferencia y de integración de conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).
- Elementos contextuales que intervienen, facilitan y dificultan la generación, transferencia y la integración del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).

1.8.2 Variables para la investigación cuantitativa

- **Variables de generación del conocimiento**

Variable independiente: Contexto de la generación del conocimiento

Variable dependiente: Generación del conocimiento

- **Variables de transferencia interna del conocimiento**

Variable independiente: Contexto de la transferencia interna del conocimiento

Variable dependiente: Transferencia interna del conocimiento

- **Variables de la integración del conocimiento**

Variable independiente: Contexto de la integración del conocimiento.

Variable dependiente: Integración del conocimiento

1.9 Operacionalización de variables

Tabla N° 1.1: Operacionalización de las variables de generación del conocimiento

Variable	Dimensiones	Indicador
VI Contexto de la generación del conocimiento	Facilitadores para crear conocimiento	. Cultura organizacional . Estilo directivo . Motivación del personal
	Barrera para crear conocimiento	. Disponibilidad del tiempo . Rotación de trabajadores
VD Generación del conocimiento	Adquisición externa	.Compra de bibliografía y revistas .Sugerencia de proveedores .Uso de internet
	Creación interna	.Capacitación interna .Desarrollo de nuevos procesos

Tabla N° 1.2: Operacionalización de las variables de transferencia interna del conocimiento

Variable	Dimensiones	Indicador
VI Contexto de la transferencia interna del conocimiento	Facilitadores para transferir conocimiento	. Distribución física . Cultura organizacional . Estilo directivo
	Barrera para transferir conocimiento	. Disponibilidad del tiempo
	Mecanismos formales	. Documentos de trabajo
VD Transferencia interna del conocimiento	Mecanismos informales	. Consulta entre el personal Observación
	Mecanismos de soporte tecnológico	. Archivos en : Cloud, e mail, CD, DVD, USB

Tabla N° 1.3: Operacionalización de las variables de la integración del conocimiento

Variable	Dimensiones	Indicador
VI Contexto de la integración del conocimiento	Facilitadores para la integración del conocimiento	Cultura Organizacional
	Barrera para la integración del conocimiento	Disponibilidad del tiempo Rotación del personal
VD Integración del conocimiento	Mecanismos formales	Manuales
	Mecanismos de soporte tecnológico	Archivos en : Cloud, e mail, CD, DVD, USB

1.10 Definición de términos operacionales

1.10.1 Generación del conocimiento; constituye fundamentalmente en el aprendizaje individual, la cual no exime la relación con el aprendizaje organizacional (cambios internos y externos), en un determinado tiempo.

1.10.2 Transferencia interna del conocimiento; constituye en el conocimiento acumulado tanto individual y organizacional (experiencias, conocimiento adquirido por capacitaciones, estudios, etc), la cual se transfiere a otros individuos y organizaciones en un determinado tiempo.

1.10.3 Integración del conocimiento; constituye en el conocimiento adquirido tanto individual y organizacional, es aplicado para una mejora continua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacional

Bustos Farías E.(2008), desarrollo la tesis “La influencia del capital intelectual en la gestión de la calidad en Instituciones de educación Superior: El caso de la Escuela Superior de Cómputo del Instituto Politécnico Nacional; desarrollado en la Escuela Superior de Comercio y Administración de la Unidad Santo Tomás del sección de Post Grado e Investigación en México” en Noviembre del 2008; tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de modelo de capital intelectual, en términos del capital humano, estructura organizacional y estructura relacional, como resultado de la incidencia que tiene la gestión de calidad de la Escuela Superior de Computo, considerando los aspectos relevantes del contexto a nivel macro, meso y micro. Así como una relación sistémica, identificando cuales son las entradas, procesos y salidas relevantes para este objeto de estudio. En términos del conocimiento experto y la experiencia de especialistas de educación superior, directivos y ex directivos de centros de investigación en computación y de la Escuela Superior de Cómputo, así como de mandos medios y actores de la misma. El trabajo concluyo que existe un ámbito dinámico en las instituciones de educación superior, motivada por la globalización de los mercados y por la economía del conocimiento y la sociedad que surgen de forma paralela. Repercute en el ámbito público y privado, motiva la búsqueda de nuevos modos de gestión que incrementen el valor de la organización y la obtención de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, llevándolas a probar metodologías de productividad, eficiencia, eficacia y de búsqueda de la calidad.

Las propuestas más sólidas conjugan el uso de las

tecnologías de información y comunicación, uso de indicadores, destacan el cuadro de mando integral y el reporte de capital intelectual, por su implementación.

2.1.2 Nacional

Cabezas Espinoza W. (2006), desarrollo el trabajo de tesis “Mecanismo distribuido para la gestión del conocimiento organizacional; lo desarrollo en la Universidad de Ingeniería el año 2006” en Lima; tuvo como objetivo general proporcionar a las empresas un mecanismo eficiente y capaz de gestionar (crear y mantener) el conocimiento inmerso en una unidad organizacional mediante procesos que permitan la compilación del conocimiento de forma distribuida e incremental, de manera que un determinado campo de conocimiento, tras la interacción con sus usuarios, evolucione a un estado más refinado o estructurado. El trabajo concluyo que por sí mismas la tecnología no son la clave de la ventaja competitiva, el componente humano sigue siendo la clave. Ningún sistema genera conocimiento por sí mismo, y el contexto en el cual se interpreta la información sigue siendo fundamental.

Un compromiso efectivo de toda la organización en el proceso de creación del conocimiento es el elemento clave del mismo, a pesar de los riesgos que se enfrentan las ventajas positivas que ofrece invitan a seguir este camino. Si se realiza de manera responsable y se logran eslabonar los distintos componentes los resultados obtenidos muchas veces son espectaculares por lo menos dentro de la misma organización.

2.1.3 Local

Garay Robles G. (2015), desarrolló en el año 2015 la tesis doctoral “Modelo de Gestión del Conocimiento para los MYPES del sector panificación de Huánuco”, lo desarrollo en la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco . El trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para las medianas y pequeñas empresas (Mypes) del sector panificación de Huánuco.

El autor concluyo su estudio en un modelo conceptual propuesto, está diseñado por elementos contextuales que generan, transfieren e integran el conocimiento, dentro de ellos tenemos los facilitadores y los que impiden (barreras) la gestión del conocimiento. También dentro de la generación del conocimiento tenemos la adquisición externa del conocimiento y la creación interna, mientras que para la transferencia interna del conocimiento tenemos los mecanismos formales e informales y por ultimo dentro de la integración del conocimiento tenemos mecanismos formales y los de soporte tecnológico.

2.2 Bases teóricas

Existe confusión dentro de la abundante literatura disponible, con respecto a la utilización de los términos dato, información, conocimiento y aprendizaje, tanto así que suelen utilizarse indistintamente en muchos casos, y solo en algunos se les ha intentado diferenciar adecuadamente. Sin duda existe gran relación entre ellos, siendo cada uno parte o insumo en la definición de otro, pero se reconoce hoy en día que se encuentran en diferentes niveles de profundidad en cuanto a la interacción e interiorización de cada uno en el proceso de aprendizaje de los seres humanos. Muchos autores utilizan uno de estos conceptos para apoyar la definición de otro, como por ejemplo: “una entidad aprende si, a través de su procesamiento de información, se produce un cambio en sus comportamientos” (Huber, 1991); o “el aprendizaje es la adquisición de un conocimiento o habilidad” (Kim, 1993); o bien “el aprendizaje es la adquisición de información para construir nuestra base de conocimiento la cual establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales, como la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión, análisis y solución de problemas” (Schein,2004).

En esta parte se presentarán definiciones de los cuatro términos nombrados, intentando dejar en claro el alcance de cada uno y su diferenciación con respecto a cada uno de ellos: Dato, información, conocimiento.

- **Dato:** Un dato es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre un acontecimiento (Davenport y Prusak, 2001). Los datos son solo descripciones de hechos y no tienen sentido ni indican ninguna consecuencia en sí mismos, no incluyen opiniones ni interpretaciones, ni mucho menos indican medidas de acción por sí solos. En las organizaciones se generan comúnmente un sinnúmero de datos, de los miembros de la organización, de los clientes, de las transacciones hechas (ventas), etcétera, los cuales son registrados y almacenados en bases de datos mediante algún sistema tecnológico.

Según (Robert G. Langenbach 2001), los datos son la información y las cifras extraídas mediante observación directa, por las personas que emplean los datos, afirmándose que estos signos y caracteres son sintácticos: son números, letras, palabras y símbolos aislados que, posteriormente, suelen estructurarse en gráficos, tablas e informes.

- **Información:** La información tiene un valor significativo, según Peter Drucker, la información son “datos dotados de propósito y sentido”. Existen muchas formas en que el emisor puede dar significado a los datos para transformarlos en información, entre las cuales se cuentan los procesos de contextualización, categorización, cálculo, corrección y/o condensación de los datos, los cuales (entre otros) ayudan a generar valor en los datos iniciales. Se entiende la información como un mensaje, y en calidad de tal, tiene un emisor que la crea y utiliza con el fin de comunicar y generar un cambio en el receptor, de modificar su criterio y su conducta, de esta manera, la información busca “dar forma” al receptor, y generar valor en él. Los datos se convierten en información cuando el que los usa, emisor, les agrega significado, es decir, les agrega valor, pero entendido desde la perspectiva del propósito de mensaje, sería el receptor quien decide si el mensaje recibido es considerado información o no, a través del juicio de si dicho mensaje le es significativo en relación a generar un cambio de criterio o acción mediante su internalización (Davenport y Prusak, 2001).

La información se entiende como un mensaje que intenta generar un cambio en la conducta del receptor, se entiende en este sentido la información como input para la toma de decisiones dentro de las organizaciones, y el éxito o fracaso de la decisión misma depende en gran medida de la cantidad, calidad y oportunidad de la información disponible.

En las organizaciones, la información se mueve a través de canales formales, como memorándum, correos internos, informes o boletines; como también a través de canales informales, como pueden ser notas de escritorio, llamadas telefónicas, mensajes de texto o conversaciones de pasillo. Los canales formales son más visibles y verificables y poseen una estructura definida, a diferencia de los canales informales que son menos visibles y verificables.

Un error que suele cometerse es el de confundir la información (o el conocimiento mismo) con la tecnología que lo proporciona.

Es importante hacer la distinción de que el medio por el cual se transmite la información, si bien permite la transmisión del mensaje, y puede incluso ayudar a transformar de cierta forma la información, no es el mensaje en sí ni tiene el mismo nivel de importancia. (Davenport y Prusak, 2001).

Quindemil (2006), cuando menciona: "... la información es el conocimiento (el saber) que circular, la información es a la vez un conjunto de actividades en el trayecto que va del informador al informado, pero detenida por el informado se convierte en un conjunto de conocimientos. Saber e información son dos fenómenos complementarios y cada uno de ellos puede ser definido a partir del otro; saber es disponer de una información almacenada, informar es modificar el reparto entre aquellos que saben y aquellos que no saben, el concepto fundamental es aquí que la información tiene valor. Su valor reside ante todo el poder que ella confiere a aquel que la posee".

La información define Robert G. Langenbach (2001:4), cuando los datos se combinan adecuadamente, se formula una conclusión significativa, llamada información.

2.2.1 El conocimiento y su evolución

La naturaleza del conocimiento, la filosofía occidental dio origen a una rama de la Filosofía. En la Grecia de la Academia surge el idealismo, cuyo máximo exponente es Platón (429- 347 a.C), este término acuñado en el siglo XVII donde el predominio de las ideas fue el mundo ideal y dialectico y el pensamiento sobre la realidad y la experiencia.

Influido por Sócrates, Platón estaba convencido de que el conocimiento podía alcanzarse. Para él, el conocimiento debe ser certero e infalible y tener como objetivo lo que es la verdad real, en contraste con lo que lo es solo en apariencia. Para ello, distingue entre dos niveles de saber: opinión y conocimiento. (Domingo Valhondo 2010: 2).

El conocimiento es el punto más alto del saber porque concierne la razón en vez de la experiencia. Rechaza así el empirismo, corriente filosófica que afirma que todo conocimiento se deriva de la experiencia, y cuyo defensor de aquella época fue Aristóteles.

La corriente contrapuesta al idealismo fue el empirismo epistemológico de Aristóteles (384- 322 a.C) consideraba que la experiencia es la base del conocimiento verdadero y que la percepción (el doxa), que había sido desechada por Platón como conocimiento impreciso y engañoso, es el punto de partida necesario y obligatorio, no solo de toda la filosofía , sino de todas las ciencias. (Domingo Valhondo 2010: 3).

En la edad media los doctores de la iglesia lideran las corrientes filosóficas incorporando al pensamiento occidental el idealismo y el empirismo. San Agustín (354 – 430) considera como único pensamiento al de las formas universales, manteniendo en contra de los escépticos, la posibilidad de conocer la verdad para todo espíritu racional: las reglas, ideas y normas conforme a las cuales lo registramos y leemos lo sensible y al mismo tiempo lo estimamos y rectificamos. (Domingo Valhondo 2010: 5).

Santo Tomás de Aquino (1225-1274), principal exponente de la Escolástica, sistema de ideas y creencias influenciado por el

pensamiento de Aristóteles, donde considero la percepción como punto de partida, y la lógica como el procedimiento intelectual para llegar a un conocimiento fiable de la naturaleza . (Domingo Valhondo 2010: 6).

Una variante del Empirismo, el Pragmatismo, surgida a finales del siglo XIX y principios del XX y debida a los filósofos Charles S. Peirce, William James y Jhon Dewey, argumenta, contrario a lo sostenido por Platón, que solo es verdadero aquello que funciona. Sólo tiene sentido, según James, aquellos conocimientos que plantean una diferencia para la vida en términos de valor monetario. Dewey afirmó que las ideas no sirven de nada, excepto que se conviertan en acciones que reacomoden y reconstruyan de alguna manera el mundo en que vivimos. En esto, trabajaron en la misma línea de pensamiento que los enciclopedistas franceses del siglo XVIII, cuyo objeto con la “Enciclopedia” fue sistematizar el conocimiento práctico o “techné”, que hasta entonces era propiedad de unos pocos artesanos, y ponerlo a disposición de todo aquel que quisiese aprender un arte u oficio para beneficio propio y de la sociedad. (Sanguinetti 2005: 11).

2.2.2 Concepto de conocimiento

Al conocimiento lo definen sencillamente como lo que ya se sabe o se conoce (Grant, 1996), o lo que es objetivamente conocido (Bell, 1999), relacionando al proceso de adquirir conocimiento con la acción de saber o conocer algo.

Es interesante destacar la propuesta de Nonaka y Takeuchi, quienes definen el conocimiento en contraste con la epistemología Occidental, es decir, con lo que ellos denominan la mentalidad americana. Esta última se centra sobre la verdad como esencia del conocimiento, haciendo énfasis en la naturaleza absoluta, estática y no humana, típicamente expresada en proposiciones y lógica formal. A diferencia de esto, Nonaka y Takeuchi, enmarcados dentro de la epistemología oriental, consideran el conocimiento como una creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995), focalizándose sobre la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento,

representada en términos de compromiso y creencias que están profundamente enraizados en los valores individuales.

Un concepto muy interesante de otro enfoque es la de Davenport y Prusak (2001), quienes proponen una definición bastante completa del conocimiento. “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.”

Para Wainwright (2001) insiste en que la filosofía del conocimiento divide sus debates en dos grandes cuestiones: ¿qué es posible conocer? (perspectiva ontológica) y ¿cómo puede ser cierto lo que conocemos? (perspectiva epistemológica).

A partir de esta idea, surgen distintos puntos de vista sobre el conocimiento que deberían ser considerados como complementarios antes que como excluyentes. Entre otros, los racionalistas insisten en que el conocimiento debe tener explicaciones lógicas; los existencialistas que el conocimiento está enraizado en lo que se ha experimentado; los pragmatistas, declaran que el conocimiento debe tener un propósito útil; por su parte, los idealistas afirman que el conocimiento se resuelve en formas perfectas que tienen características esenciales distintivas, mientras que los realistas focalizan en el conocimiento obtenido desde la actividad; y por último, los oportunistas, insisten en el conocimiento como un resultado deseable e identificable.

Para Beckman (1997) el conocimiento es razonar sobre información y datos para garantizar la operación, resolución de problemas, procesos de toma de decisiones y aprendizaje en un modo activo. Desde otra arista Canals (2003) define el conocimiento “como el conjunto de atribuciones de probabilidad que tiene un agente que refleja su visión del mundo y que le permita orientar sus acciones”.

Para Davenport & Prusak (1999) consideran que el conocimiento existe en cada una de las personas como parte de la complejidad del ser. Se deriva de la información cuando esta se transforma lo cual se da con la comparación, con las consecuencias que se presentan, con las conexiones que se plantean y con la conversación que se produzca; lo anterior solo ocurre cuando se socializa con las personas.

Para Núñez Paula y Núñez Govín (2005:13-2) , es el proceso y resultado (dinámico), con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción y transformación con fines de comunicación, de la información, representada en las fuentes de comunicación, de la información, representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante la comunicación, y que se encuentra condicionado, en su contenido y transcurso, por las condiciones históricas y sociales

Para Caballero Romero A. (2008: 104), el conocer si es un proceso continuo cuyo resultado o producto es el conocimiento.

Para Cabezas Espinoza Werner (2006), desde el punto de vista de las organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado, y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, puestas dentro de un contexto y de una experiencia que ha sucedido dentro de una organización , bien de una forma general o personal. El conocimiento solo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Para Ismael Quintanilla Pardo (2002), el conocimiento no se descubre, se construye. Es construcción del pasado que se proyecta hacia el futuro, resultado de la acumulación de saberes

que nuestros antepasados fueron erigiendo. Este es un proceso conforma el cambio, el crecimiento y el desarrollo.

Según Sveiby (2000), el conocimiento es una capacidad de actuación de cada persona que se va creando de forma continua con el aprendizaje y que no se puede separar del contexto.

Estas definiciones son conceptualizaciones generalizadas, por lo que es necesario definir conocimiento dentro de contexto de la investigación.

El conocimiento según la real academia lo define como “Acción y efecto de conocer”, y conocer define como “Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”.

2.2.3 Característica del conocimiento

Se presenta algunas definiciones de las características más relevantes del conocimiento obtenido a partir de los principales intentos de definición de la literatura:

- El conocimiento existe predominantemente dentro de los individuos. Si bien el conocimiento puede ser representado en documentos u otros soportes, y a menudo estar enclavado en procesos, rutinas y redes de la organización, no puede originarse fuera de los individuos (Fahey y Prusak, 1998: 267).
- El conocimiento posee un carácter ambiguo y no tangible. Nos viene a la mente sólo cuando lo necesitamos para responder algo o resolver un problema (Takeuchi, 1995).
- El conocimiento aumenta de valor con su uso, al contrario de los capitales físicos que se deprecian con el uso. Además, el conocimiento, debidamente estimulado, crece exponencialmente cuando se comparte. Si dos personas intercambian conocimiento, ambas ganan información y experiencia, pero si lo comparten, es decir, se hacen preguntas, ampliaciones y modificaciones, los beneficios ya no serán lineales sino exponenciales (Quinn et al, 1996: 75; Arbonés: 2001: 47).

- Salvo que quede representado en documentos o enclavado en procesos, rutinas y redes de la organización, el conocimiento es volátil. Debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas, los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores, de igual modo, cuando un especialista abandona la empresa ésta pierde conocimientos (Muñoz-Seca y Riverola, 1997: 19), y por ende, una parte importante de la capacidad competitiva futura de la empresa desaparece (Riverola y Muñoz-Seca, 1997).
- El conocimiento no tiene límites, es dinámico, y si no es usado en un tiempo y lugar específico, no tiene valor, por tanto, el uso del conocimiento requiere concentrar recursos en un cierto espacio y lugar. Sin un contexto específico, es sólo información, no conocimiento (Nonaka y Konno, 1998: 41; Nonaka, Toyama y Konno, 2001: 14).
- El conocimiento se transforma en acción por impulso de la motivación. La motivación para la utilización del conocimiento es pues, de gran importancia para el uso eficaz del conocimiento adquirido (Muñoz-Seca y Riverola, 1997: 19).

2.2.4 Localización del conocimiento

Investigadores como Nonaka y Takeuchi (1995) y Grant (1996), consideran que sólo el individuo es capaz de crear conocimiento en sentido estricto, y relegan a las organizaciones y demás colectivos sociales a su simple aplicación.

Otros como Nelson y Winter (1982), Spender (1996), Nahapiet y Ghoshal (1998), extienden la capacidad para generar conocimiento y el aprendizaje también a las organizaciones, según Martín de Castro, López Sáenz y Navas López (2004) justifican lo afirmado por las siguientes razones:

- a) Si los grupos de personas están formados por individuos y éstos tienen la capacidad de crear conocimiento, estos grupos poseen las mismas propiedades que los elementos, mejor dicho los individuos.

Por lo tanto si las organizaciones como conjunto de diferentes equipos grupos o departamentos, son, también de crear conocimiento. Así mismo el entorno en el que se ve inmersa la empresa, como sistema de orden máximo, formado por distintas organizaciones y agentes con los que tienen contacto, pueden considerarse, igualmente, una entidad creadora de conocimiento a la que se puede atribuir la capacidad de aprendizaje.

- b) La combinación de conocimientos tienen un carácter sinérgico. Supone un incremento de la productividad de los conocimientos especializados de los individuos y da lugar a elementos de conocimiento superiores a la simple suma de subelementos en los que se basa.

En si las organizaciones son sistemas abiertos que no se dedican a la simple captación de factores productivos, sino al mantenimiento de relaciones orgánicas y dinámicas con otras entidades que producen y aplican conocimiento.

2.2.5 Tipos de conocimiento

Existen variadas definiciones de conocimiento, desde las clásicas y básicas como una creencia cierta y demostrada, a modernas y pragmáticas como una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como guía para incorporar de nuevas experiencias e información.

Se visualiza desde varias dimensiones: como cognitivo, es el estado de conocer, comprender, entender; como objeto, son elementos almacenados y trabajados, como proceso es la aplicación de la experiencia, como acceso es una condición para la adquisición de la información, como capacidad es propicia a la acción, como recurso influye en el desarrollo y como desarrollo incluye el “saber que” (know what), el “saber cómo” (know how) y el “saber dónde” (know where).

El conocimiento es clasificado por diferentes autores de acuerdo a su uso, origen y forma de utilización (Blacker, 1993; Spender, 1996; Winter, 1987; Bueno, 2000; Arbonies, 2001), sin embargo, la distinción más utilizada es la de conocimiento tácito vs explícito,

propuesta por Polanyi (1962) y utilizada por otros autores (Nonaka, 1991; Nanaka & Takeuchi, 1995; Badaracco, 1991).

Para la investigación se acepta la tipificación de Kakabadse et al.,(2003) y Rodríguez (2006) respecto a la manifestación o evidencia, propósito, propiedad y formato.

Domingo Valhondo en su libro gestión del conocimiento, el conocimiento lo clasifica en: conocimiento tácito: es el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular; conocimiento explícito: es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de las formas.

Por último el conocimiento no debe entenderse únicamente como el resultado generado por las investigaciones científicas, sino que debe incluir a todas las elaboraciones humanas, “que pretenden el desarrollo alrededor de las experiencias vivenciales que conlleva al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad” (Correa, 2008: 90).

Tabla 2.1: Principales tipos de conocimiento según criterio utilizado

CRITERIO TIPOS DE CONOCIMIENTO	TIPOS DE CONOCIMIENTO
Según Naturaleza del Conocimiento (James, 1950; Polanyi, 1962 y 1967; Nonaka y Takeuchi, 1995)	Explícito y Tácito
Según Naturaleza del Conocimiento y el Sujeto que Aprende (Spender, 1993)	Consiente, Automático, Objetivo y Colectivo
Según Codificación y Difusión del Conocimiento (Boisot, 1995)	Público, Racional, Personal y Patentado

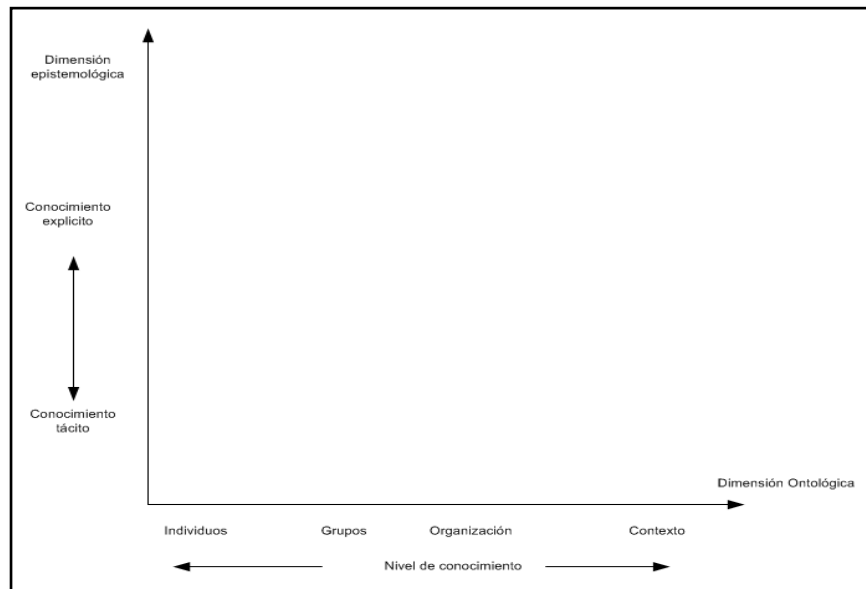
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995), Spender (1993), Boisot (1995).

2.2.5.1 Dimensiones del conocimiento

En el libro Knowledge Creating Company (1995), Nonaka y Takeuchi indican y afirman que en la creación del conocimiento se debe distinguir dos dimensiones: una epistemológica y otra ontológica.

La primera hace referencia a la naturaleza del conocimiento, la que se categoriza en tácito y explícito. La segunda tiene que ver con las fuentes y la ubicación del conocimiento: individuos, grupos, organizaciones y contexto. Lo descrito lo visualizamos en la siguiente figura.

Figura N° 2.1: Cuatro formas de conversión del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995:57)

Según Garay Robles (2015), el conocimiento tácito es el que se almacena en el cerebro de una persona el explícito es el conocimiento que figura en los documentos u otras formas de almacenamiento que no sea el cerebro humano. Por lo tanto el conocimiento explícito se puede almacenar o incrustada en instalaciones, productos, procesos, servicios y sistemas. Ambos tipos de conocimiento pueden ser producidos como resultado de las interacciones o innovaciones.

El conocimiento tácito y explícito, impregnan el funcionamiento diario de las organizaciones y contribuyen a la consecución de sus objetivos y a responder a situaciones nuevas y los retos emergentes.

A) Conocimiento tácito

Según los autores Nonaka y Takeuchi (1995); Nonaka, Toyama y Konno (2001).

Si bien esta distinción ya es hecha por Polanyi, la de estos autores es más moderna y completa que la anterior.

El conocimiento tácito es un tipo de conocimiento altamente personal y difícil de formalizar, está profundamente enraizado en la acción individual y la experiencia, así como en los ideales y modelos mentales (valores o emociones) que el sujeto adopta.

Por este motivo es un conocimiento difícil de comunicar y compartir con otros. Aunque este conocimiento se constituye inicialmente a través de una experiencia personal o individual, se manifiesta en la organización de forma muy importante a través de la socialización o conocimiento tácito compartido en grupos o en el conjunto de la organización.

Según Nonaka y Takeuchi, el conocimiento tácito puede ser dividido en dos dimensiones: la dimensión técnica y la dimensión cognitiva.

La dimensión técnica engloba las habilidades o destrezas capturadas en el término saber-hacer. Por ejemplo, un artesano después de años de experiencia desarrolla en sus manos una gran riqueza de habilidad y pericia, pero es incapaz de articular los principios científicos y técnicos que hay detrás de lo que él conoce.

La dimensión cognitiva consiste en esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones. Esta dimensión cognitiva del conocimiento tácito refleja nuestra imagen de la realidad (lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que

debería ser). Si bien no pueden ser articulados fácilmente, estos modelos implícitos forman la manera en que percibimos el mundo que nos rodea.

B) Conocimiento explícito

El conocimiento explícito según Mejía puente (2008), es un tipo de conocimiento formal y sistemático. Puede ser expresado en palabras, números y símbolos, y es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, entre aquellos que comparten el mismo lenguaje.

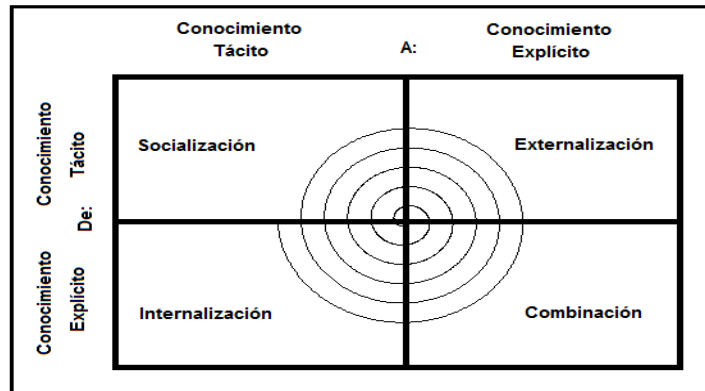
2.2.6 La interacción entre los tipos de conocimiento

Según el profesor Ikujiro Nonaka, la interacción entre conocimiento tácito y explícito, la que origina la generación del conocimiento, puede realizarse mediante cuatro procesos (denominada también modelo SECI) diferentes y complementarios, como son: socialización, externalización, combinación e internalización.

El proceso de creación de conocimiento se basa en un movimiento de doble espiral entre estos dos tipos de conocimiento.

Cabe indicar que estos procesos, denominado conversión de conocimiento se lleva a cabo en cuatro etapas: socialización, desde conocimiento tácito a tácito; externalización, desde tácito a explícito; combinación, desde conocimiento explícito a explícito; e internalización, desde conocimiento explícito a tácito. Las distintas etapas de conversión de conocimiento aparecen representados en la figura N° 2.2, junto a otros conceptos que se explicarán más adelante, y la correspondiente descripción de cada etapa, se presenta a continuación.

Figura N° 2.2: Espiral del conocimiento



Fuente: : (Valhondo 2003: 37)

A) Socialización (tácito a tácito):

La socialización implica compartir conocimiento tácito entre individuos. Se usa este término para enfatizar que el conocimiento se intercambia a través de actividades conjuntas, tales como compartir tiempo junto, o trabajar en el mismo entorno o espacio, antes que intercambiar conocimiento a través de instrucciones escritas o verbales. Este proceso se basa en compartir experiencias para proyectarse en el interior del proceso de pensamiento de otra persona, a través de la observación, la imitación y la práctica. La socialización implica capturar conocimiento tácito a través de la proximidad física (Nonaka y Konno, 1998: 42; Nonaka, Toyama y Konno, 2002)

La clave para adquirir conocimiento tácito es la experiencia, sin alguna forma de experiencia compartida es extremadamente difícil para las personas compartir las formas de pensamiento de otros individuos. En esta etapa es importante asimilar las emociones y los contextos específicos en los que se dan las experiencias compartidas para crear conocimiento en forma de modelos compartidos y/o habilidades técnicas. La mera transferencia de información tiene poco sentido, salvo que sea abstraída de emociones y contextos que están asociados con experiencias compartidas (Nonaka, 1994: 19).

B) Externalización (tácito a explícito):

Este es el proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos como metáforas, analogías, hipótesis o modelos que son generados por el diálogo o la reflexión e interacción colectiva. Requiere, por tanto, la expresión del conocimiento tácito y su traducción en formas comprensivas que puedan ser entendidas por otros. La suma de las ideas e intenciones de los individuos se fusionan y llegan a estar integradas con el esquema mental del grupo (Nonaka y Konno, 1998: 43).

En la práctica, la externalización se fundamenta en dos factores claves:

- La articulación de conocimiento tácito, que es la conversión de conocimiento tácito en explícito, implica técnicas que ayudan a expresar las intuiciones e imágenes de un individuo como esquemas, conceptos, lenguaje figurativo (metáforas, analogías, modelos o narraciones) y figuras visuales.
- Implica trasladar el conocimiento tácito de clientes y expertos en formas fácilmente entendibles. Esta tarea puede requerir razonamientos deductivos/inductivos o inferencias creativas. Una práctica importante es el traslado del conocimiento altamente profesional y personal del cliente o de especialistas en formas explícitas que sea posible entender y transmitir.

Esta forma de conversión del conocimiento es una fase clave del proceso de creación de conocimiento porque crea conceptos nuevos y explícitos desde el conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995: 66). La esencia del aporte de Nonaka y Takeuchi es que la interacción y el conocimiento tácito compartido que se produce con la socialización, si se dan las condiciones organizativas que los autores proponen y si existe el propósito de construir nuevo conocimiento explícito, llevarán a la externalización. Este proceso de externalización no ha sido estudiado por ninguna teoría suponiendo, por tanto, un aporte único de este modelo, y lo más importante, un nuevo paradigma en el proceso de creación de conocimiento.

C) Combinación (explícito a explícito):

Implica la conversión de conocimiento explícito en formas más complejas de conocimiento explícito. En esta fase, los principios clave son los procesos de comunicación y difusión, y la sistematización de conceptos a través del cual se genera un sistema de conocimiento. En esta etapa, el nuevo conocimiento generado en la fase de externalización trasciende del grupo a un nivel de agregación superior y es diseminado entre los miembros de la organización (Nonaka y Konno, 1998: 44-45). Las redes de comunicación interna y las bases de datos son básicas en esta fase (Nonaka, Toyama y Konno, 2002). La administración de nivel medio en las organizaciones desempeña un papel fundamental en la creación de nuevos conceptos a través de la distribución en redes de información y conocimiento codificados.

En la práctica la fase de combinación descansa sobre tres procesos fundamentales (Nonaka y Konno, 1998: 45).

Capturar e integrar nuevo conocimiento explícito es esencial. Esto implica recoger conocimiento (por ejemplo, datos públicos) desde el interior y exterior de la empresa, y combinar tales datos.

- La diseminación de conocimiento explícito está basada en el proceso de transferir esta forma de conocimiento directamente usando presentaciones o reuniones. Aquí el nuevo conocimiento, que está codificado en esquemas perfectamente transmisibles y comunicables, es "derramado" entre los miembros de la organización.
- La edición o procesamiento de conocimiento explícito lo hace más útil a través de documentos, planes, informes, datos de mercado, etc.

D) Internalización (explícito a tácito):

Este proceso tiene que ver con el "aprender haciendo" para interiorizar las experiencias que han generado el conocimiento explícito en la organización y transformarlo nuevamente en know how técnico (conocimiento tácito). Es importante para este proceso la verbalización o diagramación del conocimiento en documentos o

manuales, de manera de facilitar dicha transferencia y tangibilizar en parte el conocimiento. La internalización permite al individuo acceder al conocimiento del grupo y al conocimiento de la organización entera (Nonaka y Konno, 1998: 45). También es importante que el conocimiento individual acumulado se socialice, para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento organizacional, y así amplificar el proceso de creación y mantener el dinamismo y movilidad del conocimiento en la organización.

La internalización puede venir por distintas vías (Nonaka y Takeuchi, 1995: 69- 70; Nonaka, Toyama y Konno, 2002). Por ejemplo, a través de las experiencias de otras personas. Si leyendo o escuchando una historia de un miembro de la organización, se siente su realismo y su esencia, esa experiencia que tuvo lugar en el pasado puede cambiar el modelo mental de otra persona. Cuando tal modelo mental es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito llega a formar parte de su cultura organizativa produciéndose de este modo un proceso de internalización.

2.2.7 El conocimiento y las organizaciones

El valor de una organización desde un punto de vista concreto (el de los accionistas) se puede definir como el valor monetario de las participaciones (acciones) de la empresa. Esta definición se puede visualizar como:

$$\text{Valor de mercado} = \text{número de acciones} \times \text{Valor de acción}$$

Pero, para las nuevas organizaciones la definición de valor está dado por:

$$\text{Valor de mercado} = \text{activos tangibles} + \text{activos intrangibles}$$

Dónde:

Valor de Mercado: N° de acciones x Valor de cada acción.

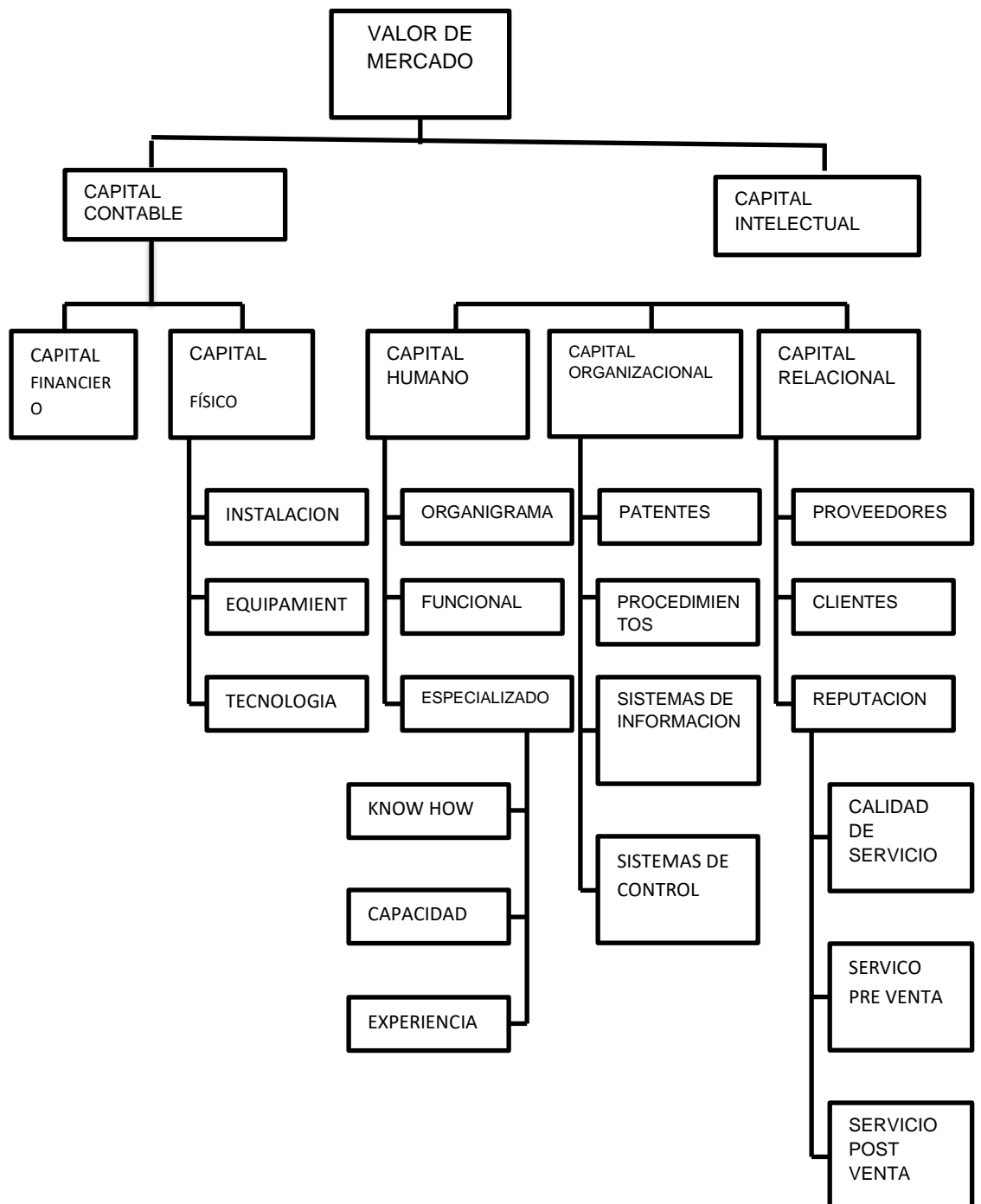
Activos Tangibles: Son los activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados. Es decir, los activos medibles directamente y especificados en los balances anuales: el Capital Contable.

Activos Intangibles: Todo aquel recurso asociado al Capital Intelectual.

El capital intelectual, son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarla. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

El siguiente diagrama (Pavez Salazar, 2000) resume la descomposición basada en esta definición:

Diagrama N° 2.1: Conocimiento y las organizaciones



Capital humano: Para Peter (1998), “Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes” Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

Capital estructural: Según Peter (1998), “Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado” Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Capital relacional: “Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales” Peter (1998). Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

2.2.8 Tendencia de desarrollo del conocimiento y la información en el mundo

En la actualidad vivimos una evolución y cambio constantemente; donde, la innovación es un elemento y fuente crucial de competitividad, desarrollo económico y de transformación de la sociedad moderna (OECD, 2004, P.7), imperativo para el desarrollo del mundo actual (Cornell University, INSEAD & WIPO, 2015; OECD, 2015c), un factor clave del crecimiento económico y del desarrollo, que permite a los países alcanzar estándares de vida más altos (OECD, 2015c).

La producción de nuevo conocimiento, innovación en todo los sectores y los potentes cambios en la tendencia del crecimiento en el mundo, en una sociedad cuya característica esencial es la interconexión y la interdependencia (Castells & Cardoso, 2005).

Por otra parte, también enfrentamos grandes desafíos en cuanto a la modernización de las instituciones, el establecimiento de políticas que favorezcan la innovación para afrontar los grandes retos

sociales, incrementar la vinculación entre la ciencia y la industria, fortalecer la capacidad e infraestructura en Investigación y Desarrollo, e incrementar las capacidades de los recursos humanos para elevar el desarrollo tecnológico y científico (OCDE, 2014, pp. 52–55).

2.2.9 La sociedad , el conocimiento y las instituciones públicas

En nuestro tiempo, el conocimiento es un recurso fundamental y estratégico de las organizaciones (Wilcox King & Zeithaml, 2003), generalmente relacionado con otro recurso de igual importancia: el tiempo (Ragab & Arisha, 2013). Por tal motivo, es quizá el activo más importante del siglo XXI (Tianyong Zhang, 2010, p. 572). El conocimiento engloba las ideas guardadas en la mente, realidades, conceptos, datos y técnicas de la memoria humana (Nonaka & Takeuchi, 1999; Nonaka, 1991). Su fuente es la mente humana, y se basa en la información que se obtiene a través de la experiencia, las creencias y los valores personales. Su transformación ocurre cuando se asocia con decisiones o acciones (Allameh, M. Zamani, & Davoodi, 2011, p. 1227).

Definir el conocimiento en ocasiones resulta complicado, debido a su naturaleza intangible, la subjetividad y algunas veces, por el eclecticismo que envuelve el campo de la administración (Alsadhan, Zairi, & Keoy, 2008). Entonces, diremos que el conocimiento es “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 63), un recurso crucial para el funcionamiento, la innovación, el desempeño y la competitividad de las organizaciones (Holsapple, C.W & Joshi, 2001). La creación de conocimiento organizacional es un proceso interminable que se actualiza a sí mismo continuamente (Nonaka & Takeuchi, 1999) y convertirse en una organización basada en el conocimiento es un imperativo para el éxito de las organizaciones hoy en día (Bose & Ranjit, 2004). El conocimiento es la moneda en circulación de la economía actual (Ragab & Arisha, 2013, p. 873).

Dentro de la economía del conocimiento (Powell & Snellman, 2004), este activo intangible tiene un papel importante dentro de las

economías nacionales para mantener el crecimiento económico sostenido y para crear, ganar y mantener una ventaja competitiva (Choy Chong, Salleh, Noh Syed Ahmad, & Syed Omar Sharifuddin, 2011, p. 497; Ragab & Arisha, 2013, p. 873).

En consecuencia, gestionar el conocimiento se ha vuelto cada vez más necesario en las organizaciones, para que éstas “conozcan lo que saben” (Davenport & Prusak, 1998b; Kogut & Zander, 1992) y como una fuente de ventaja competitiva en entornos altamente cambiantes (Coff, 2003). Por esa razón, aparece la gestión del conocimiento (GC), que puede ser definida, como el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización (Sarvary, 1999), y observada como un proceso que busca optimizar la aplicación efectiva del capital intelectual para alcanzar los objetivos organizacionales (Tocan, 2012), a través de la integración de todas las unidades de la organización para identificar y compartir los conocimientos que se producen y se acumulan (Mojibi, Khojasteh, & Khojasteh-Ghamari, 2015), con el objetivo de mejorar el manejo sistemático del conocimiento dentro de la organización (Heisig, 2009).

2.2.10 La gestión del conocimiento (GC)

Ya estando enmarcados en el conocimiento y en una época donde se reconoce el valor de éste, se define a la gestión del conocimiento como la realización de las actividades involucradas en su descubrimiento, captura, compartición y su aplicación, con el fin de mejorar, de manera rentable el impacto del conocimiento en el logro de un objetivo. (Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. óp. cit., pp. 40).

Diferentes estudios han analizado la gestión del conocimiento basándose en marco teóricos divergentes (Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Marshall, Prusak & Shpilberg, 1997; Tejador y Aguirre, 1998M; Bueno, 1999b; Moya- Angeler, 2001; Canals, 2003; Davenport & Prusak, 2001; Gottschalk, 2008). Tanto es así que alrededor de su concepto se presentan diferencias entre las escuelas oriental y occidental, que comparten una visión común

acerca del papel del conocimiento en el ambiente corporativo y diferencias en la forma en que se concibe la organización y el conocimiento, y por ende la relación entre ambos (Nonaka, 1991). Según Del Moral, A. y otros (2007), “La GC consiste en poner a disposición del conjunto de los miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que pueden ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución”. Ello implica:

- Concepción del trabajo en equipo que equilibre individualismos y cooperación y que elimine competencia entre los miembros de la institución para proyectarla hacia el exterior de manera no agresiva.
- Considera los conocimientos como algo fundamental, imprescindible y rentable en tanto en cuanto, verdad es sinónimo de eficacia.
- Un ser consciente de que los conocimientos de que disponen las instituciones, en general y las líderes en concreto, implican relaciones de causa - efecto de las que sus miembros no son, ni mucho menos, conscientes por completo.
- Abrir la puerta a la investigación sobre descubrimientos de conocimientos, de extrema utilidad para la institución, aún desconocidos.

La gestión del conocimiento es “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” (Andreu y Sieber, 1999: 68).

La gestión del conocimiento busca incrementar el capital intelectual de una organización (institución), realizando una administración de capacidades para la solución de problemas de forma eficiente y

eficaz, con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El desafío es que, el conocimiento no se gestiona como tal, solo es posible gestionar el proceso y espacio para la creación de conocimiento, devolver a los trabajadores la capacidad de pensar y auto organizarse.

Existen muchas definiciones universalmente aceptada de la gestión del conocimiento, sin embargo, existen numerosas definiciones por los expertos, que a continuación detallamos en la tabla 2.2.

Tabla N° 2.2:

Descripciones e interpretaciones de la Gestión del
Conocimiento

Autor(es)	Descripción
Strapks (1980)	Entendimiento de las relaciones entre los datos, identificación y documentación de reglas para la gestión de los datos; y el asesoramiento de que los datos son exactos y el mantenimiento de su integridad.
Zeleng (1987)	Facilitación de coordinación de subsistemas descentralizados que pueden establecer y adaptar sus propios objetivos.
Anthos (1991)	Políticas, procedimientos y tecnologías empleadas para operar unos datos continuamente actualizados enlazados en redes de bases de datos.

Continua

Sigue

Autor(es)	Descripción
Gopal y Gagnon (1995)	Identificación de categorías de conocimientos necesarios para soportar la totalidad de las estrategias de negocios, hacer una evaluación del estado actual de los conocimientos de una institución y transformar la base de conocimiento actual en otra base de conocimiento nueva y más potente al rellenar las carencias de conocimiento.
Maglita (1995)	Aplicación de conocimientos y recursos de información tanto en línea como fuera de línea; entrenamiento, guía y equipamiento de usuarios con herramientas de acceso a los conocimientos monitorizados las noticias e información externa.
Nonaka & Takeuchi (1995)	La señalan desde la óptica de creación de conocimiento en la organización, como la capacidad para generar nuevos conocimiento, diseminarlos entre los miembros de la organización, y materializarlos en productos y servicios.
Macintosh (1996)	Implica la identificación y el análisis del conocimiento requerido y disponible y la subsiguiente planificación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimientos así como alcanzar los objetivos de la institución.
Maglita (1996)	En general, la GC intenta organizar y hacer disponible algo tan importante como “saber cómo, dónde y cuándo” se necesita. Esto incluye procesos, procedimientos, patentes, referencias a trabajos, fórmulas, “mejores prácticas”, previsiones y elecciones. Tecnológicamente: intranets, “groupware”, almacenes de datos, redes, tabloneros de boletines de videos conferencias; todas son herramientas clave para almacenar y distribuir esta inteligencia.

Continúa

Sigue

Autor(es)	Descripción
O`Dell (1996)	Aplicación de enfoques sistemáticos para encontrar, entender y usar conocimientos para crear valor.
Petrash (1996)	Es proporcionar el conocimiento preciso, a la persona adecuada y en el momento oportuno de modo que pueda tomar la mejor decisión.
Bais (1997)	Se propone capturar el conocimiento que los empleados de una institución realmente necesitan en un repositorio central y depurar el excedente.
Bekman (1997)	Formalización del acceso a la experiencia, el conocimiento y la expertez, que crea nuevas capacidades, proporciona unas prestaciones superiores, alienta la innovación y mejora el valor del cliente.
Hibbard (1997)	Proceso de capturar la experiencia de una institución en cualquier parte donde resida. Conservarla en base de datos en papel o en la mente de las personas, y distribuirla a cualquier sitio donde pueda ayudar a producir la más alta rentabilidad.
Van der Speck y Spijkevert (1997)	Combinar, indexar, buscar y pulsar la tecnología para ayudar a las instituciones a organizar los datos almacenados en múltiples fuentes y entregarlos, sólo como información relevante, a los usuarios.
Wiig (1997)	Es la construcción, renovación, aplicación sistemática explícita y deliberada del conocimiento para maximizar la efectividad relacionada con los conocimientos y retorno a partir de sus activos de conocimiento.
Albert (1998)	Es el proceso de coleccionar, clasificar, y diseminar información a través de una institución, de modo que tenga propósito para quien lo necesite.

Continúa

Sigue

Autor(es)	Descripción
CPA Journal (1988)	Organizar y analizar la información en las bases de datos de una institución de modo que ese conocimiento pueda ser fácilmente compartido a través de la institución, en lugar de languidecer en el departamento en el que fue creado, inaccesible a los miembros de la institución.
Willet and Copellan (1998)	La GC incorpora búsqueda inteligente, categorización y acceso a los datos desde base de datos diferentes y heterogéneos, correos electrónicos y ficheros.
Hernán Gómez (1998: 209).	La gestión de conocimiento en el seno de las empresas es "la manera de dirigir los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento con la finalidad de conseguir que la empresa sea y se mantenga competitiva. De otra forma, gestionar el conocimiento supone aprender a aprender, es decir, aumentar los conocimientos en torno al proceso de aprendizaje en el seno de las empresas"
Gavin (1998)	Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento con vistas a formar una organización más inteligente y competitiva.
Andreu y Sieber (1999: 68).	La gestión del conocimiento es "el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas"
Zack (1999a)	Se centra en la gestión de la información, herramientas y recursos, haciendo hincapiés en el papel de la tecnología.

Continúa

Sigue

Autor(es)	Descripción
Bueno (1999a)	La define en funciones que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.
Probst, Rauband y Romhardt (1999)	"Un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, difundir y transferir información importante, y la experiencia necesaria para actividades como la resolución de problemas, aprendizaje dinámico, planificación estratégica y la toma de decisiones."
Swan (1999).	"Proceso o práctica de creación, adquisición, compartición y uso del conocimiento, dondequiera que éste resida, para mejorar el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones."
McElroy (1999)	Proceso de aprendizaje individual y grupal, adquisición, validación e integración del conocimiento.
Brown & Duguid (2000)	La ubica en la creación y mantenimiento de un entorno propicio, haciendo hincapié en factores humanos como la confianza, la capacidad de aprendizaje y el intercambio de información.
Logan (2000)	Es el conjunto de procesos que rigen la creación, difusión y utilización del conocimiento; así como, la actividad organizacional de crear el entorno social y la infraestructura técnica para que el conocimiento se pueda acceder, compartir y crear.
Bukowitz & Williams (2000)	Significa obtener, utilizar, aprender, contribuir, evaluar, crear/mantener conocimiento.
Pavés (2000)	Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objetivo de explorar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones y la generación de valor.

Continúa

Sigue

Autor(es)	Descripción
Moreno-Luzón et al., (2001: 22).	La gestión del conocimiento es “el conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto impulsar los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización”
Oltra (2002: 222)	“La gestión del conocimiento viene definida por el conjunto de políticas deliberadas que plantea la dirección de la organización con el objeto de optimizar la utilidad del conocimiento como recurso estratégico”
Arostegui (20014)	Es el ciclo de capturar, elaborar, transmitir, almacenar y compartir conocimiento.
Dalkir (2005)	La GC es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, su tecnología, procesos y estructura organizacional, para agregar valor a través de la reutilización e innovación. Esta coordinación se logra por medio de la creación, difusión y aplicación del conocimiento, así como a partir de la promoción de las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas dentro de la memoria corporativa para estimular un aprendizaje organizacional continuo.
Arbonés y Aldazábal (2005)	La GC es la activación del mismo en actos, rutinas creativas que dan sentido a la información.
Baptista et al., (2006)	Es el proceso de capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento.
Calabrese & Orlando (2006)	Significa descubrir, capturar, codificar, validar, transferir y convertir la información accionable en conocimiento.
Del Moral et al. (2008)	Se entiende por GC al conjunto de principios, métodos, técnicas herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible.

Continúa

Sigue

Autor(es)	Descripción
Tikhomirova, Gritsenko & Pechenkin (2008)	Es el proceso de identificación y captura, creación, clasificación y almacenamiento, circulación y distribución, aplicación de conocimiento.
Fugate, Satnk & Mentzer (2009)	Es el proceso de generación, diseminación, compartir e interpretar conocimiento.

Fuente: (Del Moral et al 2007: 18,19), ampliada por el autor de la tesis

De todas las definiciones, la gestión del conocimiento supone un conjunto de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales que facilitan la creación, difusión, utilización e institucionalización del conocimiento para la obtención de los objetivos de la organización.

2.2.10.1 Los objetivos de la Gestión del conocimiento

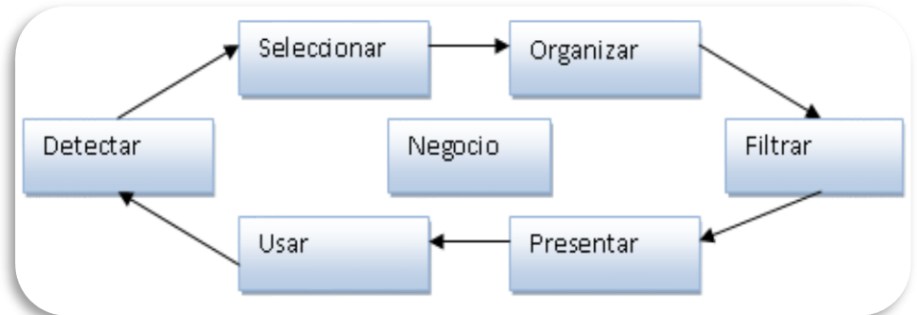
Algunos objetivos de la Gestión del conocimiento, son los siguientes:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

2.2.10.2 Proceso de Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información. Este proceso se puede apreciar en la figura siguiente:

Esquema N° 2.1: Proceso del GC



Dónde:

Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).

Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir

instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:

- **Generación:** Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
- **Codificación:** Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.).

Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.

- **Trasferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.
- **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana.

En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento propuesto se centra en la generación del valor, por lo que el centro de dirección del proceso es el negocio.

2.2.10.3 Elementos de la gestión del conocimiento

Según (Mejía, 2008), existen dos tipos de conocimiento, el tácito y explícito. Una definición básica implica que el primero está vinculado con la experiencia de las personas y es difícil formalizar, mientras que el segundo es formal y fácilmente comunicable.

La definición planteada de gestión de conocimiento refiere una serie de etapas que constituyen su proceso.

Un sistema completo de gestión del conocimiento debe contener cuatro elementos estos son: (a) la creación de conocimiento y la captura, (b) el intercambio y enriquecimiento del conocimiento, (c) el almacenamiento y recuperación de la información, y (d) la difusión del conocimiento.

A) Creación y captura de conocimiento

El primer elemento de la Gestión del Conocimiento es la creación y captura de conocimiento. El Conocimiento continuamente se está creando en cualquier grupo, corporación u organización; desde la misma interacción entre las personas se genera conocimiento. Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento es capturar el conocimiento que se produce durante estas interacciones.

Como consecuencia de la naturaleza altamente competitiva de los mercados de hoy, cada vez hay más necesidad dentro de las organizaciones para crear nuevos conocimientos, generar nuevas ideas y conceptos, y capturar estos y nuevos conocimientos, ideas y conceptos.

La supervivencia de una empresa u organización a veces depende en gran medida de la cantidad de conocimiento nuevo y avanzado que puede generar, capturar y utilizar, con el fin de producir un producto o servicio más competitivo o atractivo. Por esta razón, dos factores se han convertido de suma importancia para la competitividad: la creatividad y la innovación. Estos dos factores se han convertido no sólo es importante, sino esencial, para la viabilidad a largo plazo de la empresa u organización.

La creación de nuevo conocimiento no será posible sin la creatividad y la innovación. Estos son los dos rasgos o habilidades necesarias para que la organización sea más productiva y competitiva. Por esta razón, la creatividad y la innovación requieren una gestión adecuada. Si se gestiona con eficacia, estas habilidades se pueden aprovechar para descubrir enfoques alternativos para hacer cosas, la manera más rápida de completar las tareas, métodos más baratos

de producir resultados, y los caminos más fáciles para lograr los resultados deseados.

El Brainstorming (Lluvia de ideas) es uno de los métodos más comunes utilizados para poner de manifiesto la creatividad y la innovación de las personas. Diferentes personas tienen diferentes niveles de conocimiento sobre algunas cosas, así como las diferentes formas de mirar la misma cosa. El proceso de intercambio de ideas permite el intercambio de opiniones e ideas y modelos mentales utilizados por los individuos.

Mediante esta técnica, la lluvia de ideas y tales ideas, opiniones y modelos mentales pueden ser impugnadas y defendidas, ulteriormente desarrollados o modificados; a través de lluvia de ideas se hace posible llevar a cabo la diversidad de perspectivas y conjuntos mentales que se encuentran en los cerebros de los participantes. Llevar adecuadamente las sesiones de lluvia de ideas, hace posible producir una perspectiva sobre un problema común. Esta perspectiva podría llevar a la innovación y los nuevos conocimientos.

El proceso de creación de nuevos conocimientos es el más difícil de gestionar. A menudo, la creatividad y la innovación florecen cuando hay un mínimo de intervención de la administración. Sin embargo, para muchas organizaciones no hay otra opción que encontrar los medios para administrar este proceso, ya que para algunos, su supervivencia como una organización viable depende de lo bien que se pueden gestionar este proceso. Una vez que se crea nuevos conocimientos, será necesario capturarlo de modo que pueda ser utilizado.

El conocimiento puede ser capturado de diversas maneras. El conocimiento fuera de la organización

puede ser capturado mediante el acceso a diferentes fuentes, tales como publicaciones, sitios web, correos electrónicos e Internet. El conocimiento explícito dentro y fuera de la organización pueden ser capturados en diversas formas, tales como informes impresos, registros de las reuniones, las copias de las notas y similares. Estos documentados se generan generalmente en varias etapas de operación de la organización. Por otro lado, el conocimiento tácito puede ser creado y capturado en discusiones y reuniones con colegas de oficina, los interesados, socios institucionales, asesores y expertos. Seminarios y talleres también proporcionan excelentes lugares para crear y capturar el conocimiento tácito a través de los altavoces o los participantes.

A1) Gestión de contenidos

Un componente principal para la creación y la captura del conocimiento es la gestión del contenido, que implica la creación de una base de datos de información, en general, tres decisiones esenciales están involucradas en el proceso de poblar la base de datos de información.

La primera decisión está en cómo se creará la nueva información, como contribuirlo y publicarlo. La información puede ser contribuida de muchas maneras. Se puede presentar en la base de datos a través de una forma prescrita o puede ser contribuida a través de la página web, correo electrónico, carpetas públicas compartidas y compartirlo mediante directorios de red. La gestión de contenidos consiste en tomar una decisión sobre medios aceptables de adición de contenido a la base de datos.

La segunda decisión es el acceso o derechos posteriores, como actualizar o eliminar información contenida en la base de datos. Los usuarios de una base de datos suelen realizar varias rutas para facilitar el acceso a la información. Por otra parte, los contribuyentes a la base de datos no deberían encontrar barreras para seguir contribuyendo datos útiles o información. Por estas razones, la capacidad del sistema para distinguir los que tiene acceso legítimo de los que no tienen es un componente importante en la gestión de contenidos.

La tercera decisión es en el que la información sea digno de figurar en la base de datos. La Información, documentos, páginas web y correos electrónicos son generalmente no estructurados de acuerdo a los requisitos de la base de datos.

Por otro lado, la información que se recupera de la base de datos es generalmente estructurado de una manera determinada. La gestión de contenidos requiere que haya un medio para determinar qué información estructurada en bases de datos e información no estructurada a partir de otras fuentes son para ser incluidos en el sistema.

A2) Presentación e indexación

Hay muchas maneras en que los conocimientos o información puede ser recogida y sometidos a un sistema de Gestión del Conocimiento. La información puede ser recogida a partir de los sistemas de almacenamiento de datos existentes dentro de una organización, por ejemplo, a partir de los discos duros de los equipos pertenecientes al personal. La información también se puede capturar de forma automática a medida que se

crean, por ejemplo, de informes estructurados siendo preparados por el personal. Como alternativa, los autores primero pueden escribir los informes y presentarlos al finalizar. Es importante que el proceso de presentación de la información o el conocimiento deba ser diseñado de una manera natural como sea posible. Debe ser discreto, estrechamente integrado con los sistemas y procesos del día a día de la organización. De esta manera, los usuarios estarán más dispuestos a presentar sus contribuciones y seguir los procedimientos establecidos.

Para facilitar la posterior recuperación de la información, es necesario etiquetar los contenidos de los datos e información que se añaden al sistema de base de datos o Gestión del Conocimiento.

Esto se puede hacer mediante la creación de una interfaz web a través del cual un usuario puede enviar un documento al sistema. A continuación, se le pide al usuario responder una serie de preguntas sobre el documento. A través de las respuestas proporcionadas por el usuario, el documento debe estar correctamente etiquetado o clasificado, lo que facilitará la posterior búsqueda y recuperación. Esto se logra a través de lo que se denomina indexación de XML.

Para la indexación de la información del sistema de archivos de la organización, los datos deben ser capturados y organizados. La información puede convertirse como un componente de búsqueda de un depósito central mediante la generación de un índice de palabras clave en los archivos. En comparación con un sistema en el que los usuarios

tienen que presentar o crear nuevos documentos, este sistema de indexación es fácil de usar e implementar. Sin embargo, este sistema presenta dos inconvenientes: en primer lugar, este método de indexación no es compatible con el mismo nivel de clasificación, en comparación con un sistema más activo, y en segundo lugar, lo que puede requerir el desarrollo de los procesos de flujo de trabajo como un proceso de aprobación para validar la información.

B) Intercambio y enriquecimiento del conocimiento

El segundo elemento de la Gestión del Conocimiento es el intercambio y enriquecimiento de los conocimientos. Este elemento es probablemente el más importante entre los cuatro. Es durante el proceso de compartir el conocimiento que este suele ser refinado y enriquecido. El conocimiento puede ser compartido por la organización con sus empleados, por ejemplo, a través de las notas y las instrucciones, y el intercambio de conocimiento puede ocurrir entre los empleados de la organización, por ejemplo, a través de grupos de discusión y reuniones internas, así como con personas fuera de la organización por ejemplo, asistir a seminarios y talleres.

Por ejemplo, un empleado puede compartir el conocimiento capturado en tecnologías de producción más limpia con otros empleados o grupos interesados en el tema. A medida que los grupos de empleados discutan y debatan el conocimiento y dan sus propias observaciones y aportaciones, las nuevas ideas enriquecen el conocimiento original que fue compartida. Por otra parte, cuando el conocimiento de las tecnologías de producción más limpia es distribuido por la organización para su personal, diversos comités

sectoriales y redes temáticas puede proporcionar un foro en el que las nuevas ideas se pueden intercambiar, debatir y hacer más relevante. A través de este proceso de difusión, debate y discusión, se enriquece el conocimiento de la organización en las tecnologías de producción más limpias. Además, cuando los miembros del personal asisten a seminarios externos, talleres y reuniones sobre las tecnologías de producción más limpias, más intercambio de conocimientos y enriquecimiento se llevará a cabo.

La ventaja competitiva de muchas organizaciones es generalmente determinada por la magnitud del intercambio de conocimientos que se produce dentro de la organización. Pero el intercambio de conocimientos no se produce automáticamente, se debe fomentar y nutrirlo. En general, es necesario para facilitar la comunicación y fomentar la cultura correcta dentro de la organización con el fin de compartir el conocimiento adecuado. Un trabajador con conocimientos especializados en un área podría preguntar, ¿Si mi conocimiento es un recurso valioso, un activo esencial para lo que la empresa hace?, ¿por qué debo compartirlo y competirlo?; por otro lado, un trabajador de confianza en su experiencia en un campo podría preguntar, ¿Por qué debería utilizar el conocimiento de los demás cuando se podría poner a riesgo la calidad del trabajo que estoy haciendo? En consecuencia, la gestión del conocimiento debe tener en cuenta la tendencia natural de los seres humanos de acumular su propio conocimiento y considerar el de los demás con desconfianza cuando se diseña un sistema de gestión del conocimiento para cualquier organización.

El intercambio de conocimientos se puede mejorar mediante la aplicación de tecnologías apropiadas, operaciones y sistemas que estimulen la colaboración, facilitar el proceso de compartir, y recompensar a las personas que comparten con más conocimiento, así como a las personas que realmente utilizan el conocimiento que se han compartido. Las organizaciones son generalmente capaces de tomar decisiones con un impacto cuando el conocimiento se comparte de manera eficiente. Ellos son capaces de hacer y ejecutar las decisiones con rapidez cuando los individuos dentro de la organización pueden tener acceso a las ideas estratégicas importantes. Los gestores del conocimiento, por lo tanto, deben asegurarse de que los empleados tengan acceso directo, en lugar de que tengan que pasar por la alta dirección, siempre que la información o el conocimiento son necesarios en la ejecución de determinados proyectos o el diseño de ciertos productos. De esta manera, las personas que tienen la información o conocimientos adecuados pueden fácilmente compartir con aquellos que pueden utilizarlo para producir el mayor beneficio para la organización.

B.1) Las comunidades de práctica

Las comunidades de práctica han demostrado ser excelentes medios para compartir el conocimiento entre las personas que tienen un interés común. Estos comprenden grupos de personas que comparten conocimientos, inquietudes o interés en una determinada área. Como resultado de su interacción continua entre sí, generalmente a través el uso y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, los miembros de la comunidad

enriquecen sus conocimientos y su experiencia en un área en particular. Las comunidades de prácticas ofrecen a sus miembros herramientas de cooperación para desarrollar aún más sus conocimientos y habilidades. Estos grupos son un medio eficaz y ágil para examinar algunos problemas de conocimiento y adquirir más conocimientos sobre áreas específicas.

Las comunidades de práctica no son sinónimo de equipos o grupos de trabajo que se forman para un propósito específico para un determinado período de tiempo. Más bien, son compañeros que forman grupos para aprender unos de otros y mejorar la comprensión de un tema particular de interés común. A los miembros de una Comunidad de práctica los une el deseo común de mejorar sus conocimientos y su respectiva necesidad de saber lo que el otro sabe. En otras palabras, una comunidad de práctica es donde los miembros comparten "historias de trabajo". Durante el proceso de "cuenta cuentos", el intercambio de conocimiento tácito tiene lugar. Este proceso es particularmente importante para los nuevos miembros del personal, ya que el intercambio de conocimiento tiende a acelerar una participación más completa con los antiguos miembros del personal.

Cuando una organización comienza a gestionar su conocimiento para lograr una ventaja competitiva, una iniciativa clave sería la de fomentar la formación de círculos de profesionales de todo el conocimiento básico de la organización.

Aunque las comunidades de práctica generalmente crecen de manera espontánea alrededor de las relaciones personales, es importante que las organizaciones creen condiciones favorables para este crecimiento se produzca. Una vez formadas, es necesario gestionar este tipo de comunidades de práctica con el fin de optimizar su contribución y ayudar a asegurar su éxito. También habrá que tener los objetivos de las comunidades de práctica alineados con los objetivos de la organización. A menos que haya una convergencia de objetivos, las salidas de las comunidades de práctica serían de poca utilidad para la organización. En otras palabras, el impacto de las comunidades de práctica se vería seriamente limitada si carecen de relevancia estratégica para la organización.

Un buen ejemplo de una comunidad de práctica puede ser en el caso de un ingeniero en una industria manufacturera y un profesional de marketing en la misma empresa. Los dos pueden necesitar intercambiar regularmente información sobre un producto específico en la que ambos están trabajando, el ingeniero para producir, y el profesional de marketing para venderlo. Tienen que ayudarse unos a otros con el fin de obtener una visión más amplia del producto y entenderlo mejor. El ingeniero necesita comprender qué tipo de producto se vendería mientras que el profesional de marketing tiene que saber lo que se puede producir de manera eficiente con las instalaciones y materiales disponibles. En una comunidad de práctica que aborda ese producto en concreto, los dos interactúan porque

encuentran su interacción útil. A través de la comunidad de práctica, intercambiar conocimientos útiles en sus propios campos particulares de la práctica.

B.2) Los planes de incentivos (Incentive schemes)

Con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos, ciertos planes de incentivos tendrán que ser incentivados. En muchos casos, un trabajador puede sentirse amenazado introducir o compartir conocimiento en un sistema mientras que otro puede sentirse reacio a buscar activamente el conocimiento que otros presentan. Muchos pueden también encontrar el proceso de compartir y buscar lo que se requiere como una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo invertido. En la práctica, el hecho de que el conocimiento esté disponible no significa necesariamente que otros lo utilizarán. Sin embargo, el gestor del conocimiento de cualquier organización debe crear una situación general en la que el conocimiento se comparte y reutiliza de forma espontánea. En otras palabras, el principio de intercambio de conocimientos y reutilización debe penetrar a través de toda la organización. Esto puede ser facilitado a través de la prestación de determinados incentivos, financieros o de otro tipo, a los que comparten activamente el conocimiento útil y con frecuencia los reutilizando los conocimientos que se han compartido.

Para Uriarte, F. (2008) "... desde un punto de vista tecnológico, existen muchas maneras de promover el intercambio de conocimientos dentro de la organización. La instalación de una aplicación, como Lotus Notes es un ejemplo. Esto, por supuesto, acompañado de la formación

adecuada del personal en el uso de este software de aplicación. Además de la provisión de la infraestructura, las técnicas de gestión tecnológica necesaria, tales como la evaluación anual del desempeño del personal, donde se tiene en cuenta la contribución de éste al intercambio de conocimientos que puede ser beneficiosa en la promoción de la distribución y uso del conocimiento”.

C) Almacenamiento y recuperación de la información

El tercer elemento de la gestión del conocimiento es el almacenamiento y recuperación de información. La organización debe asegurarse de que los conocimientos adquiridos o compartidos deben ser fácilmente accesible a otros. Esto puede hacerse mediante el almacenamiento de información en una ubicación centralizada con disposiciones suficientes para su fácil recuperación. Por ejemplo, los informes, datos estadísticos sobre las áreas económicas, sociales y ambientales pueden ser almacenados en bases de datos, mientras que los documentos oficiales, una vez aprobados, deberán ser clasificados y almacenados electrónicamente en los sistemas de archivos apropiados. Los documentos y la información en bases de datos podrían ser recuperados a través de Internet o intranet de la organización.

Para Uriarte, F. “... hay cuatro opciones principales para el almacenamiento de la información que es capturado o compartido. Estos son: (a) el almacenamiento de archivos de sistema (directorios y carpetas locales y de red), (b) bases de datos, (c) e-mail, y (d) los sitios web (intranet y externa)”.

En la mayoría de las organizaciones, es probable que la mayor parte de información esté en formatos relativamente no estructurados. Estos pueden ser en forma de documentos comerciales o de oficina tales

como informes, notas, hojas de cálculo o correos electrónicos. Estos documentos normalmente contienen información valiosa, pero que no se buscan y encuentran fácilmente. Para que un sistema de Gestión del Conocimiento sea eficaz, debe proporcionarse motores de búsqueda que pueden hacer frente a dicha información no estructurada, con el fin de facilitar la posterior recuperación de la información y su uso respectivo.

C.1) Organización de la información

Con el fin de facilitar la recuperación de la información, se debe llevar a cabo dos pasos: en primer lugar, la información debe estar dividida en unidades manejables; y segundo, cada unidad debe ser categorizada.

Para Uriarte, F. "... Antes de que la información se divide en unidades más pequeñas, no hay necesidad para determinar el tamaño, o granularidad de cada unidad significativa. Cuanto mayor sea la subdivisión o granularidad de cada unidad, más tedioso y lento será el esfuerzo de catalogación. Tomemos, por ejemplo, el caso de la catalogación de un libro que describe cómo construir una máquina particular. Hay varias preguntas que debemos hacernos. ¿Debemos considerar todo el libro como una unidad y catalogarlo como tal. O, ¿debemos considerar como una unidad de un capítulo del libro, o una sección o un párrafo del libro? Cuanto mayor sea la unidad, más difícil es encontrar la información exacta que se busca. En algunos casos, la manera de dividir en unidades se presenta como obvia.

Un ejemplo es una antología de ensayos breves de diferentes autores. Es obvio que se puede dividir en varias unidades en las que una unidad constituye un ejercicio corto de cada autor. Algunos productos asumen implícitamente niveles de granularidad. Por ejemplo, Index Server se basa en palabras individuales. Por otra parte, las bases de datos por lo general trabajan con campos y registros como unidades para la búsqueda y recuperación”.

Después de que la información se divide en unidades más pequeñas, a continuación, las unidades deben ser clasificadas por tipo de contenido. El fin de hacer esto, es crear una lista de todos los tipos de contenido para la organización.

Esta lista puede incluir categorías tales como propuestas, facturas, documentos y correspondencia. Cada entrada se marca con los atributos del contenido, incluidos los metadatos como el título del documento, autor, el cliente y el estado de aprobación. Estas categorías y atributos predefinidos constituyen el vocabulario.

C.2) Recuperación de la información

Una vez que se crea y llena el repositorio (depósito) de la información, el siguiente paso será ofrecer diversos medios para que los usuarios tengan acceso a la información. Esto implica diseñar y proporcionar vías de recuperación de la información. Estas vías deben ser diseñados con la comunidad de usuarios y hacer lo más fácil posible. Dado que los usuarios tienen diferentes niveles de conocimientos técnicos y tienen finalidades distintas para

acceder a la información, los métodos de acceso múltiple tendrán que ser proporcionados. Cada método de acceso debe estar diseñado para cumplir con un nivel de usuario. De esta manera, al usuario ocasional o frecuente se le proporcionará acceso a la misma cantidad de información.

Dado que los diferentes usuarios requieren diferentes puntos de vista de la base de conocimientos, la capacidad de personalizar estos puntos de vista, incrementará en gran medida la facilidad de uso.

En si es necesario accesos personales con perfiles de usuario para controlar el contenido que se ofrece. Después de que se haya verificado el derecho de acceso del usuario, la personalización puede aplicar las preferencias del usuario para saber cómo y qué presentar en la página. Por ejemplo, a partir de la misma base de datos de información, un ingeniero puede mostrar el dibujo técnico y las especificaciones de una nueva máquina o producto que se ha introducido en el sistema. Por otro lado, un especialista en marketing puede ver las características innovadoras, los diferentes modelos y lista de precios del nuevo producto. También es posible que los usuarios puedan especificar el idioma, la fuente o el diseño de su preferencia.

D) Difusión del conocimiento

Este es el cuarto elemento de la Gestión del Conocimiento. A menos que el conocimiento se difunda con eficacia, el impacto en el desarrollo del conocimiento seguirá siendo limitado. Para que la

difusión de conocimientos sea eficaz se requiere la transformación de conocimiento tácito altamente individualizado en conocimiento explícito que puede ser más ampliamente compartido. En una organización donde hay temor de la gestión o de la jerarquía, los empleados tendrán una tendencia a mantener sus conocimientos para sí mismos y compartirlo con los demás sólo con precaución. En casos como el presente, la dirección debe tomar la iniciativa en la creación de un ambiente de comprensión, de cooperación y el aprendizaje. También se debe fomentar el intercambio de conocimientos, incluso si los resultados positivos de este modo no son evidentes. Tales resultados pueden medirse mejor en el largo plazo.

Las publicaciones, presentaciones, sitios web y bibliotecas son las formas más evidentes de la difusión del conocimiento. La participación en redes externas, el establecimiento de alianzas con otras organizaciones, y la creación de centros de conocimiento también son medios eficaces para difundir el conocimiento.

2.2.10.4 Barreras a la gestión del conocimiento

Existen barreras, “obstáculos individuales, socio-organizaciones, o tecnológicos que pueden impedir la GC en las organizaciones” (Pinho et al., 2012 p. 215).

Estos obstáculos limitan la implementación, el desarrollo y el éxito de las iniciativas de la GC. En la tabla N° 2.3, se han agrupado las barreras observadas en la literatura académica, de acuerdo al factor de análisis (cultura, infraestructura y estrategia) con el que comúnmente se asocian.

Tabla N° 2.3: Principales barreras para la gestión del conocimiento

Cultura	Infraestructura	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> Colaboración deficiente y confianza débil para compartir el conocimiento (Ho et al., 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> Poca preparación de las instituciones públicas para el cambio tecnológico (Ferro, Helbig, & Gil-García, 2011). La denominada brecha digital (OECD, 2003b). 	<ul style="list-style-type: none"> Barreras legislativas y reglamentarias, marcos Presupuestarios que restringen estas iniciativas (OECD, 2003b).
<ul style="list-style-type: none"> No existe una cultura que fomente la GC en la organización (Singh & Kant, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de tecnologías apropiadas (S. M. Allameh et al., 2011). Bajos niveles de alfabetización en general (Ferro et al., 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de liderazgo e involucramiento de la alta dirección con las iniciativas de GC (Anantatmula & Kanungo, 2007; Singh & Kant, 2007).
<ul style="list-style-type: none"> Resistencias de los individuos hacia los cambios que conlleva la GC (Liberona & Ruiz, 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de niveles adecuados de infraestructura tecnológica, experiencia, compromiso y recursos, especialmente en países en desarrollo (United Nations, 2007, 2014b) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de voluntad política (Mbhalati, 2014) para iniciar los cambios. No hay claridad respecto de qué es la GC, falta de tiempo y apoyo de los directivos (Liberona & Ruiz, 2013).

Fuente: Héctor P., 2016

2.2.10.5 Factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento

Los factores críticos de éxito (FCE) para la GC son “elementos que facilitan la adquisición, creación, intercambio y transferencia del conocimiento dentro y entre las organizaciones” (Pinho et al., 2012, p. 217), y que deben ser abordados con el fin de asegurar la implementación exitosa de las iniciativas de GC (S. M. Allameh et al., 2011; Alsadhan et al., 2008). Generalmente, se atienden aquellos factores del ambiente interno de la organización que pueden controlarse (C. S. Choy, 2006).

Con base en una extensa revisión de la literatura académica, para la presente investigación se han analizado los factores: (i) cultura, (ii) infraestructura y (iii) estrategia, como elementos que acompañan, y hacen posible, la implementación de la GC en las OP. Estos factores se analizan debido a que han sido profusamente

relacionados con el éxito de las iniciativas de GC (S. M. Allameh et al., 2011; Alsadhan et al., 2008; C.W. Holsapple & Joshi, 2001; Mas-Machuca & Martínez Costa, 2012; Loo Geok Pee & Kankanhalli, 2008; Kuan Yew Wong & Aspinwall, 2005; Kuan Yew Wong, 2005). Se detalla en la tabla N° 2.4.

Tabla N° 2.4: Factores y sus componentes, asociados a la gestión del conocimiento

FACTORES	COMPONENTES
Cultura	(COL) Colaboración (CON) Confianza (EXP) Experiencia (INN) Innovación (COM) Comunicación
Infraestructura	(INF) Infraestructura tecnológica (FOR) Formación y aprendizaje (SIS) Sistemas (PRO) Procesos (EVA) Evaluación
Estrategia	(EST) Estrategia y visión (LID) Liderazgo (NOR) Normatividad (PRE) Presupuesto

Elaboración propia 2017

Según López Portillo, H. (2016); indica que adicionalmente, en la literatura académica es posible identificar los siguientes beneficios comúnmente asociados con la GC:

- (B1) Ayuda a reducir la corrupción
- (B2) Ayuda a generar mejores políticas públicas.
- (B3) Permite trabajar de manera más eficiente.
- (B4) Fomenta la transparencia en la organización.
- (B5) Mejora la percepción ciudadana y la confianza en la AP.
- (B6) Mejora la toma de decisiones.
- (B7) Favorece la profesionalización de los funcionarios.
- (B8) Impulsa el logro de los objetivos estratégicos.

2.2.10.6 Modelos de gestión del conocimiento

El término “modelo” nos permite mencionar a Llorens (1998): “[...] un modelo permite representar una realidad compleja en términos simples”. Otra definición como algo útil que ayuda a visualizar la realidad (Warner, 1988). Ponjuan (2011) lo describe: “[...] un modelo es algo, que nos permite estudiarlo, conocerlo, ubicarlo”. Nonaka (2000) al referirse a los modelos indica: “[...]un modelo es mucho más inmediatamente perceptible que una metáfora o una analogía. En el modelo, las contradicciones han sido superadas y los conceptos ya son transferibles mediante una lógica consistente y sistemática”. López (1993) menciona que los modelos de gestión pretenden ser una integración general de los distintos componentes de una organización, que se diseñan basándose en el análisis de sus procesos, como un sistema dinámico, y en la determinación de los instrumentos que permites a estos procesos ser operativos y eficientes.

Siguiendo a Sierra Bravo (1998:46), podemos definir un modelo como la representación mental de un sistema real, de su estructura y funcionamiento (Riesco, 2006: 161).

Epistemológicamente, la noción de modelo se ha trabajado con la finalidad se explicar la realidad. Otros autores hacen referencia al modelo como sistema, de ahí que no pueda desvincularse el enfoque sistemático del método de la modelación (Omelianovsky, 1985; Álvarez, 1995; García, 2006).

El modelo debe ser capaz de explicar ideas o conceptos complejos que a través de los lenguajes verbales no se logra, por estos se convierte en un medio de comunicación eficaz y efectivo y funciona como mediador entre el investigador y la teoría misma, el tiempo que

permite orientar su camino hacia el análisis de la realidad (García y Báeza, 1998).

La Gestión según la Real Academia Española, menciona que el Conocimiento es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

Parafraseando a Manuel Riesco Gonzales, podemos decir que “No existe un único modelo valido para gestionar el conocimiento en las empresas. El modelo adecuado depende de la perspectiva teórica que se adopte y del contexto particular donde se aplique”, de allí la existencia de modelos de acuerdo al área de investigación específica.

2.2.10.6.1 Modelo de gestión de Nonaka, Takeuchi y seguidores

El modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) se fundamenta en el proceso de transformación de conocimiento, es decir, en las diferentes fases por la que éste pasa en su transformación para ser utilizado en las organizaciones. Para la accesibilidad del conocimiento este se divide en dos tipos: el conocimiento tácito y explícito.

El proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito es de naturaleza dinámica y continua. Se conforma mediante una espiral, que define la permanente transformación ontológica del conocimiento, desarrollada en cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización – SECI, cual es

el modelo de creación del conocimiento aplicada por Nonaka & Takeuchi (1995) es el más difundido actualmente por (López, Martín de Castro y Navas, 2007; Soto y Barrios, 2004).

- **Socialización (tácito a tácito):** Se usa este término para enfatizar que el conocimiento se intercambia a través de actividades conjuntas, tales como compartir tiempo junto, o trabajar en el mismo entorno o espacio, antes que intercambiar conocimiento a través de instrucciones escritas o verbales. Este proceso se basa en compartir experiencias para proyectarse en el interior del proceso de pensamiento de otra persona, a través de la observación, la imitación y la práctica. La socialización implica capturar conocimiento tácito a través de la proximidad física (Nonaka y Konno, 1998: 42; Nonaka, Toyama y Konno, 2002: 17). La clave para adquirir conocimiento tácito es la experiencia, sin alguna forma de experiencia compartida es extremadamente difícil para las personas compartir las formas de pensamiento de otros individuos.
- **Externalización (tácito a explícito):** Este es el proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos como metáforas, analogías, hipótesis o modelos que son generados por el diálogo o la reflexión e

interacción colectiva, quiere decir que los conceptos se hacen tangibles.

La suma de las ideas e intenciones de los individuos se fusionan y llegan a estar integradas con el esquema mental del grupo (Nonaka y Konno, 1998: 43).

- **Combinación (explícito a explícito):** En este proceso, implica la conversión de conocimiento explícito en formas más complejas de conocimiento explícito. En esta fase, los principios clave son los procesos de comunicación y difusión, y la sistematización de conceptos a través del cual se genera un sistema de conocimiento.
- **Internalización (explícito a tácito):** Este proceso tiene que ver con el “aprender haciendo” para interiorizar las experiencias que han generado el conocimiento explícito en la organización y transformarlo nuevamente en know how técnico (conocimiento tácito).

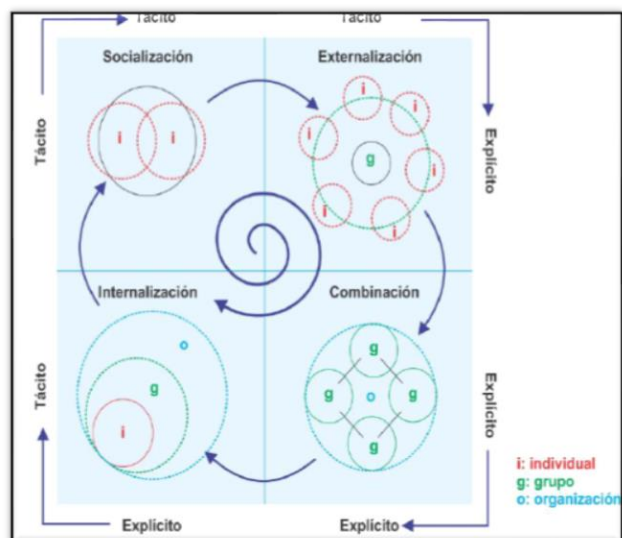
Es muy importante el proceso la verbalización o diagramación del conocimiento en documentos o manuales, de manera de facilitar dicha transferencia y tangibilizar en parte el conocimiento. La internalización permite al individuo acceder al conocimiento del grupo y al conocimiento de la organización entera (Nonaka y Konno, 1998: 45).

La internalización puede venir por distintas vías (Nonaka y Takeuchi, 1995: 69- 70; Nonaka, Toyama y Konno, 2002: 19). Por

ejemplo, a través de las experiencias de otras personas y/o leyendo o escuchando una historia de un miembro de la organización, se siente su realismo y su esencia, esa experiencia que tuvo lugar en el pasado puede cambiar el modelo mental de otra persona.

Así mismo indicamos, que el modelo SECI: “Es un proceso muy sencillo: se parte de conocimiento individual que tienes que transmitir a tu equipo, a la organización y por ultimo a la sociedad. La empresa es parte de la comunidad y tiene que ser solidaria” (Serrano, 2011). El nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona, se transforma en idea valiosa para su entorno, y como expone Nonaka (2000) ponerlo a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la sociedad creadora de conocimiento (Figura N° 2.3)

Figura N° 2.3: Modelo SECI proceso de creación de conocimiento



La evolución del modelo de Nonaka y Takeuchi se plasma en el modelo que posteriormente desarrolla Nonaka juntamente con Hedlund (1993). Este modelo intenta resolver el enfoque inicial en la categorización del conocimiento, que era mecanicista y simplista. En la tabla N° 2.5 muestra el modelo.

Tabla N° 2.5

Modelo de conocimiento de Nonaka y Hedlund

Tipo/Dominio	Individual	Grupo	Organización	Interorganizacional
Conocimiento Explícito.	Procesos Normalizados	Monitorización y Evaluación	Estructura Funcional y Operativa	Patentes
Conocimiento Tácito.	Skills Individuales	Skills Sociales	Cultura Organizacional	Necesidades y Expectativas de los Clientes

Fuente: (Paniagua 2007:66)

2.2.10.6.2 Modelo de gestión del conocimiento de Wiig

Para Wiig (1993) la diferencia entre información y conocimiento es la siguiente:

“El conocimiento consiste en hechos, verdades, beneficios, perspectivas, conceptos, juicios, expectativas y metodologías, es decir, el Know How. El conocimiento se acumula e integra, se almacena para largos periodos de tiempo y está disponible para solucionar situaciones y problemas específicos.

La información consiste en hechos y datos que se organizan y se utilizan para describir una situación o condición particular.”

Dados estos conceptos, la Gestión del Conocimiento se apoya en aquellas funciones (o actividades) que le permiten a la organización: crear, manifestar, utilizar y transmitir su conocimiento, organizadas en los denominados pilares del conocimiento.

En la tabla N° 2.6, nos muestra las actividades relacionadas con cada pilar de la Gestión del Conocimiento.

Tabla N° 2.6

Pilares de la gestión del conocimiento de Wiig

I. Exploración del conocimiento	Estudio y clasificación del conocimiento.
	Análisis del conocimiento para su obtención, codificación y organización.
	Obtención, codificación y organización del conocimiento.
II. Evaluación del conocimiento	Valoración y evaluación del conocimiento.
	Valorar y evaluar las actividades del conocimiento.
III. Gestión del Conocimiento	Síntesis de actividades del conocimiento
	Manejo, utilización y control del conocimiento.
	Afianzamiento, distribución y automatización del conocimiento.

Fuente: Wiig (1993)

2.2.10.6.3 Modelo de gestión del conocimiento de Leonard Barton

Leonard Barton (1998) se basa en dos componentes básicos: las capacidades básicas de la organización, y las actividades de creación del conocimiento.

Las capacidades básicas de la organización son las fuentes y actividades de gestión del conocimiento que le permiten a la organización afianzar su conocimiento: a) los sistemas físicos y los conocimientos y aptitudes de los empleados; b) los sistemas de gestión y las normas. Las dos primeras son las fuentes, y las dos últimas las actividades de gestión.

Las actividades de creación del conocimiento son aquellas orientadas principalmente al

desarrollo del producto, que generan nuevos conocimientos en la organización. Se dividen en cuatro actividades: a) resolución de problemas (compartida o creativa) para producir los productos actuales; b) implantación de nuevas metodologías y técnicas (e integración) para optimizar los procesos actuales; c) experimentación y creación de prototipos para innovar y crear nuevas capacidades en la organización; y d) adquisición, importación y absorción de tecnología exterior.

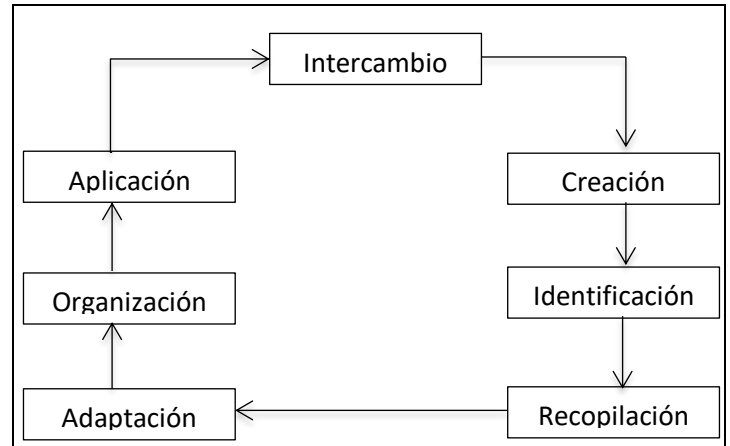
2.2.10.6.4 Modelo de gestión del conocimiento A. Andersen y APQC

A. Andersen y APQC (1999) se basa en los procesos de gestión del conocimiento que puede realizar una organización, aplicados sobre el conocimiento organizativo. En dicho modelo se tienen en cuenta una serie de instrumentos que influyen de manera positiva o negativa en la puesta en marcha de dichos procesos.

La Figura N° 2.4, muestra los siete procesos que se aplican de forma iterativa sobre el conocimiento organizativo.

Figura N° 2.4

Los Procesos de Gestión del Conocimiento de A. Andersen



Fuente: (Paniagua 2007:68)

También considera en el modelo cuatro facilitadores que ayudan a la gestión del conocimiento, que se detalla a continuación:

Liderazgo: Establece la misión de la organización y la estrategia para mejorar sus competencias distintivas.

Cultura: Establece los mecanismos y acciones que apoyan la innovación y la gestión del conocimiento en la organización.

Tecnología: Establece el papel e importancia de la tecnología como apoyo a la gestión del conocimiento en la organización.

Medición: Establece los indicadores del Capital Intelectual y la distribución de los recursos para potenciar el conocimiento que mejore la competitividad de la organización.

Andersen propone dos estrategias de gestión del conocimiento mediante los Sistemas de Información: las redes de compartición del conocimiento, y los sistemas de conocimiento “empaquetado”.

La primera consiste en proporcionar a la organización entornos para el acceso y la compartición del conocimiento en las denominadas “comunidades de prácticas”, bien mediante foros o entornos de aprendizaje virtual; la segunda estrategia consiste en proporcionar a la organización entornos para el acceso al conocimiento normalizado de la organización (Best Practices, metodologías, herramientas, etcétera).

2.2.10.6.5 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG

El modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting se centra en aquellos procesos de gestión del conocimiento orientados a mejorar la atención del cliente en la organización, utilizando como entorno de almacenamiento y consulta la Web. Los procesos de gestión del conocimiento que se llevan a cabo en forma de secuencia son:

Adquisición del Conocimiento: En este proceso se crea y desarrolla el conocimiento relacionado con las experiencias y lecciones aprendidas de los proyectos realizados con los clientes.

Indexación, Filtrado y Enlace: En estos procesos se realizan las actividades típicas de la gestión de una biblioteca, como son la emisión, clasificación, catalogación, integración e interconexión del conocimiento de las diferentes fuentes de las que se ha adquirido en el proceso de Adquisición.

Distribución: En este proceso se realiza la agrupación y entrega del conocimiento a través

de páginas Web (un problema de estructura y diseño).

Aplicación: En este último proceso, se utiliza el conocimiento que se ha adquirido, recopilado y entregado, para producir mejoras en los productos y servicios de la organización.

2.2.10.6.6 Modelo de gestión del conocimiento de Szulanski

El modelo de Gestión del Conocimiento de Szulanski se centra en el análisis de la estructura interna de una organización, para evaluar su dificultad en la transferencia del conocimiento interno. De forma similar al modelo de A. Andersen, se analizan, tanto los procesos de transferencia del conocimiento, como los factores de influencia de la organización sobre dichos procesos. Los procesos de transferencia del conocimiento son los siguientes:

Inicio: En esta etapa se reconoce una necesidad de conocimiento para la organización, que requiere de una búsqueda de dicho conocimiento, y la transferencia de dicho conocimiento para satisfacer la necesidad.

Implantación: En esta etapa se realiza la transferencia del conocimiento. Dicho proceso requiere la identificación de la fuente de conocimiento, y el flujo que debe recorrer hasta su cliente (o destinatario).

Incremento: En esta etapa el destinatario utiliza el conocimiento transferido, aplicándolo a los problemas no resueltos anteriormente, previamente identificados y clasificados.

Integración: En esta última etapa el conocimiento transferido, y utilizado con éxito, se institucionaliza y transforma en rutina dentro de la organización.

Los factores de influencia son aquellas características negativas -y que se deben evaluar y reducir- relacionadas con los procesos y componentes de la transferencia del conocimiento. En la tabla N° 2.7, se muestran dichos factores de influencia y sus amenazas.

Cuadro N° 2.7

Factores de influencia en el modelo de gestión del conocimiento de Szulanski

Factor de influencia	Amenazas
Transferencia del conocimiento	Ambigüedad causal Falta de comprobación del conocimiento
Fuente del conocimiento	Falta de motivación Inestabilidad
Destinatario del conocimiento	Falta de motivación Poca capacidad de asimilación Poca capacidad de retención
Contexto organizativo	Relaciones difíciles Contexto estéril
Fuente: (Paniagua 2007:68)	

2.2.10.6.7 Modelo de gestión del conocimiento de Holsapple y Joshi

El modelo de Gestión del Conocimiento de (Holsapple y Joshi, 2001) es un intento de unificar los diferentes enfoques que hemos visto hasta ahora. Para ello, los autores identifican tres dimensiones que parecen ser fundamentales en la Gestión del Conocimiento: a) los recursos de conocimiento; b) las actividades de gestión del conocimiento; y c) los factores de influencia.

En el estudio de Hoslapple y Joshi se manifiesta que ninguno de los modelos hasta ahora vistos abarcan en su totalidad las tres dimensiones especificadas, lo que se puede observar, es que a cada uno de ellos le interesa alguna dimensión en concreto, focalizando la metodología hacia los recursos, las actividades, o los factores de influencia.

Respecto a los recursos de conocimiento, el modelo de Leonard Barton es el único que los tiene en cuenta de forma especial, clasificándolos en dos tipos: el conocimiento de los empleados y el de los sistemas físicos.

Respecto a las actividades de gestión del conocimiento, la mayoría de los modelos tienen en cuenta de forma explícita dichas actividades. Sin embargo, se observa un enfoque a muy alto nivel (como es el caso de Nonaka o Leonard-Barton), y otro a muy bajo nivel (como es el caso de A. Andersen, Wiig o Szulanski).

Respecto a los factores de influencia, sólo algunos modelos los reconocen de forma explícita (como es el caso de A. Andersen, Leonard-Barton o Szulanski). Sin embargo, tan sólo el modelo de Szulanski analiza las amenazas (aunque tan sólo en la actividad de transferencia del conocimiento).

Del estudio realizado, Holsapple y Joshi establecen un modelo de tres niveles (o dimensiones):

Recursos de Conocimiento: Son las fuentes de conocimiento en una organización.

Actividades del Conocimiento: Son los procesos que establecen la manipulación del conocimiento.

Factores de Influencia: Son los elementos de la organización que pueden apoyar u obstaculizar las actividades del conocimiento en la organización.

En la tabla N° 2.8, mostramos los componentes de las tres dimensiones de la Gestión del Conocimiento del modelo de Holsapple y Joshi.

Tabla N° 2.8

Componentes de la gestión del conocimiento de Hoslapple y Joshi

DIMENSION	COMPONENTE
Recursos de conocimiento	Conocimiento de los agentes (personas, sistemas físicos)
	Cultura de la organización (normas, principios, reglas)
	Infraestructura (nivel funcional, nivel operativo)
	Artefactos (productos, servicios)
	Estrategia (misión, posicionamiento, estrategia competitiva)
Actividades del conocimiento	Recursos externos (compartidos, adquiridos)
	Adquisición del conocimiento
	Selección del conocimiento
Factores de influencia	Interiorización del conocimiento
	Uso del conocimiento
	Influencia de los Agentes
	Influencia de la Gestión
	Influencia del Entorno

Fuente: (Paniagua 2007:74)

Del análisis de estos tres componentes (o dimensiones) obtenemos un emparejamiento con las tres principales estrategias tecnológicas de gestión del conocimiento: a) orientación a las personas; b) orientación a los documentos; y c) orientación al negocio.

2.2.10.6.8 Marco clásico para la gestión del conocimiento

Según Del Moral, A. (2007), es decir en una primera vez, el ciclo comenzará con la creación del conocimiento.

Detallemos a cada ciclo de este proceso (Del Moral, A. 2007:29):

a) Crear: esta fase es la responsable de la creación del conocimiento que se van a gestionar. Esta creación va desde el proceso poco sofisticado hasta el más sofisticado.

b) Identificar los conocimientos: determina la existencia de conocimientos útiles para toda la organización y el problema en curso en especial, a partir de los conocimientos creados en el proceso anterior. Esta identificación es primordial cuando los conocimientos se crean en organizaciones distintas de la que está llevando a cabo la GC, así como su evaluación y grado de utilidad para los propósitos de la GC.

c) Adquirir/coleccionar los conocimientos: los cuatro métodos para la adquisición del conocimiento son:

- Extracción de los conocimientos a partir de documentos escritos, páginas web, etcétera.
- Educción del conocimiento a partir de los expertos, usando técnicas conocidas de: Entrevistas, análisis de protocolos, etcétera.
- Descubrimiento de conocimiento en base de datos y almacenes de datos,

empleando técnicas como Minería de Datos y OLAP (procesamiento analítico en línea).

Aprendizaje a partir de casos, empleando Métodos como ID3 (Método de clasificación desarrollado), AQ11.

d) Organizar, desarrollar y preservar los conocimientos: los conocimientos adquiridos hay que organizarlos para después desarrollarlos y preservarlo para no perderlos. Este proceso puede verse como una forma más del procesamiento de los conocimientos por el cual los conocimientos adquiridos se transforman, representan y organizan en un formato definido.

e) Diseminar y compartir los conocimientos: aquí se proporcionan los mecanismos para diseminar y compartir todos los conocimientos entre todos los miembros de la organización e incluso entre los miembros de otras organizaciones.

f) Adaptar los conocimientos: en este proceso, se pretende que los conocimientos diseminados para compartirlos estén en tal forma, que se adapten a las necesidades y formas de usarlos de los interesados en ellos, de tal manera de facilitarlos el trabajo. En base a la introspección de los conocimientos “creados” quienes lo vayan a usar casi siempre necesitaran personalizarlos para asegurar su adecuación, actualidad y exactitud.

g) Aplicar y usar los conocimientos: los conocimientos que no se usan o son inútiles,

o algo peor, pueden provocar problemas, hasta el punto de que es mejor no usar ningún conocimiento que usar uno obsoleto o equivocado. No hay que olvidar en ningún caso, que los conocimientos conciernen al nivel pragmático; es decir, de uso de la información y que lo que no se usa se atrofia y estropea.

2.2.11 Organizaciones públicas

2.2.11.1 Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas

La gestión del conocimiento es muy importante para las organizaciones del sector público, debido a que el gobierno es uno de los consumidores y productores de conocimiento (P. Jain, 2009), es una herramienta que motivada por la actualización y modernización de las organizaciones del sector público, crea mecanismos de carácter innovador para gestionar y producir conocimiento (Braun & Mueller, 2014) y que, indudablemente, puede apoyar a las actividades esenciales de este tipo de organizaciones (Loo Geok Pee & Kankanhalli, 2008).

Por esta razón, los programas de gestión del conocimiento se concentran, principalmente, en manejar y distribuir lo que el gobierno genera y entre las instituciones públicas, con el propósito de tomar acciones colaborativas (Murray E Jennex & Smolnik, 2011), este paradigma de gestión puede contribuir a la reforma de las organizaciones del sector público, para que los gobiernos actúen de forma más eficiente, transparente, sensible a las necesidades de los ciudadanos, y eficaz en el logro de sus objetivos (De Angelis, 2013). Consecuentemente, la gestión del conocimiento es crucial no sólo para el éxito de las instituciones públicas, sino para aprovechar las nuevas tecnologías con la finalidad de fortalecer la

governabilidad pública (Puron-Cid, 2014) y el desarrollo de la sociedad (Ragab & Arisha, 2013, p. 877).

Este tema ha cobrado tal relevancia que, para el año 2003, muchos países industrializados habían emprendido acciones para atender la demanda emergente de gestión del conocimiento en el sector público: una encuesta de investigación de 132 agencias del gobierno central de 20 países llevada a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2003b), en ese año determinó que la mayoría de las organizaciones del gobierno central en los países miembros de la OCDE había ideado estrategias de gestión del conocimiento e incorporó este tema como una de las cinco prioridades futuras de gestión interna (S. Kim & Lee, 2006).

Como se ha señalado, la gestión del conocimiento puede ser adoptada como una estrategia para recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno (United Nations, 2007).

Su adopción implica innovación y reformas en las organizaciones. Por lo tanto, la implementación de la gestión del conocimiento, no sólo requiere una inversión considerable, sino también cambiar la cultura y la estructura de la organización ejecutora (United Nations, 2007). La gestión del conocimiento puede contribuir a generar mejores políticas públicas a través de la integración del conocimiento que se produce en la sociedad en su formulación (Criado & Gil-García, 2013; De Angelis, 2013; Riege & Lindsay, 2006).

Además, el combate a la corrupción, como un tema prioritario por considerarse uno de los principales riesgos que amenazan a las instituciones (Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa, 2011; Transparency International, 2012; World Economic Forum, 2014),

debería estar presente en la implementación de nuevas prácticas de gestión del conocimiento (United Nations, 2014a). La contribución de la gestión del conocimiento en esta lucha es sustancial (Elkadi, 2013; Tung & Rieck, 2005), y quizá aún con un amplio abanico de posibilidades por explorar.

Consecuentemente, es necesaria una mayor conciencia pública de los beneficios directos e indirectos que la gestión del conocimiento puede traer en las organizaciones públicas (Massaro et al., 2015; Tung & Rieck, 2005).

Contrariamente a lo que podría suponerse, la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público, en los últimos años ha ido ganando importancia (Moffett & Walker, 2015); debido a que juega un papel muy importante para hacerlas más efectivas (Wiig, 2002). Evidentemente, la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público ayuda a los gobierno a abordar los retos creados por la economía del conocimiento (Moffett & Walker, 2015, p. 68). Las organizaciones del sector público son la que producen y usan conocimiento de manera intensa (Edge, Karen, & Edge, 2005; P. Jain, 2009; Savvas & Bassiliades, 2009). Durante los últimos años este tema ha crecido en importancia en el mundo académico (Garlatti et al., 2014; Massaro et al., 2015) y un número cada vez más grande de investigadores han desarrollado trabajos en esta área. Sin embargo, aún hoy en día, existe una falta de entendimiento de la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones del sector público (Loo Geok Pee & Kankanhalli, 2008, p. 439).

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones del sector público es un campo de investigación insuficientemente explorado entre la comunidad

académica, y de acuerdo con Garlatti, Massaro, Dumay, & Garlatti (Massaro et al., 2015), aún existe la necesidad de entender cómo la gestión del conocimiento está evolucionando dentro del contexto específico de las organizaciones públicas.

De igual forma, diversos autores han argumentado que es necesario mejorar las prácticas de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones públicas para el crecimiento de las economías en los países en vías de desarrollo. (A. K. Jain & Jeppesen, 2013, p. 348). Entonces, no debemos olvidar que los administradores de las organizaciones públicas son empleados de las entidades, colaboradores públicos y, al mismo tiempo, son ciudadanos y usuarios de los servicios públicos (Massaro et al., 2015). Ciertamente, existen algunas diferencias entre la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector privado y las del sector público, distintos autores han dado muestra de ello (Garlatti et al., 2014; Massaro et al., 2015), principalmente, bajo el argumento de que las metas y objetivos de las organizaciones públicas son más complejas y difíciles de medir que en las organizaciones privadas (Titi Amayah, 2013, p. 456), así como que los objetivos se refieren a bienes públicos (Choy Chong et al., 2011, p. 498), y que su reporte al exterior está impuesto por los distintos ordenamientos jurídicos (Garlatti et al., 2014) que las regulan.

Además, a las organizaciones públicas frecuentemente se les considera un sinónimo de ineficiencia y de falta de motivación para innovar (Suwannathat et al., 2015), baja motivación para adoptar nuevos métodos y prácticas de gestión (Serrano Cinca, Mar Molinero, & Bossi Queiroz, 2003), y ausencia de indicadores de mercado que

permitan medir su desempeño (Loo Geok Pee & Kankanhalli, 2008, p. 444).

De Angelis (2013), argumenta que las organizaciones públicas de la actualidad están influenciadas por la necesidad de competencia de nuestro tiempo, así como por los estándares de desempeño, el monitoreo, la medición, la flexibilidad, el énfasis en los resultados, el enfoque en el cliente y el control social (De Angelis, 2013, p. 1).

Ciertamente las motivaciones que las organizaciones públicas tienen para adoptar prácticas de gestión del conocimiento responden, en algunos casos, a cambios políticos, presiones legislativas, así como a las necesidades de los ciudadanos y las empresas (Loo Geok Pee & Kankanhalli, 2008).

Como se ha reiterado, el conocimiento dentro de las organizaciones públicas tiene el potencial de ampliar e incrementar la efectividad global del conocimiento en la organización

(Ann Hazlett, Mcadam, & Beggs, 2008, p. 58), de fortalecer la efectividad y competitividad de los gobiernos en los entornos actuales complejos y cambiantes (Moffett & Walker, 2015, p. 68) y de influenciar y mejorar el proceso de renovación del sector público (Edge et al., 2005, p. 45).

2.2.11.2 Beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público

La gestión del conocimiento en la organización del sector público según Wiig (2000, 2002) genera al menos cuatro áreas de interés: Mejora las decisiones dentro de los servicios públicos; ayuda al público a participar de manera efectiva en la toma de decisiones públicas; construye capacidades sociales (capital intelectual) y Desarrolla la

competitividad en la fuerza de trabajo basada en el conocimiento.

Los beneficios derivados de la implementación de iniciativas de gestión del conocimiento en las instituciones pueden ser observados desde distintas perspectivas: individual, la institucional y desde la sociedad como un todo, principalmente.

A nivel individual, en la literatura, se le atribuyen beneficios como: permitir a las personas hacer mejor su trabajo y en menor tiempo, crear un sentido de confianza, fomentar el desarrollo constante de los empleados (Edvardsson & Durst, 2013) y permitir que las personas sean reconocidas por sus contribuciones a la organización (Tianyong Zhang, 2010).

A nivel institucional, la gestión del conocimiento beneficia mediante la reducción de costos en las operaciones, mejora la conveniencia, promueve una mayor eficiencia, efectividad e innovación (Edvardsson & Durst, 2013), fomenta la transparencia, mejora la calidad de los servicios ofrecidos (Kumar, Mukerji, Butt, & Persaud, 2007), ayuda a generar información más precisa, y promueve una mayor responsabilidad y flexibilidad (Weerakkody et al., 2013). Al mismo tiempo, a través de la implementación de prácticas exitosas de gestión del conocimiento, se promueve una comunicación más efectiva y permite la comparación y evaluación entre distintas instituciones (Tianyong Zhang, 2010).

Incluso la gestión del conocimiento favorece la interoperabilidad del conocimiento entre las instituciones que integran las organizaciones del sector público que se refleja en un incremento de la eficiencia (acelerando tareas recurrentes) y la eficacia (ayudando a tomar decisiones acertadas basadas en el conocimiento) (Savvas & Bassiliades, 2009), como resultado del

intercambio de información intra e inter institucional (OECD, 2003b).

Asimismo, la gestión del conocimiento es reconocida por optimizar los servicios públicos mediante el uso de TIC (OECD, 2003b; United Nations, 2014a, 2014b). De esta manera, la gestión del conocimiento mejora el desempeño global de las organizaciones del sector público (P. Jain, 2009), porque fortalece la rendición de cuentas y la transparencia (United Nations, 2007), reduce la corrupción (o discrecionalidad burocrático-administrativa) e incentiva la participación de los ciudadanos (Elkadi, 2013; Tung & Rieck, 2005). Asimismo, la gestión del conocimiento permite eliminar sistemáticamente la duplicación de esfuerzos institucionales e interinstitucionales (P. Jain, 2009) y puede mejorar la percepción ciudadana sobre las organizaciones del sector público al fomentar confianza entre los ciudadanos y sus gobiernos (OECD, 2003b; Srivastava, 2011).

Por otra parte, de manera global, en la sociedad la gestión del conocimiento promueve la integración del conocimiento entre diferentes instituciones (T. a. Pardo & Tayi, 2007; United Nations, 2014a), mejora la satisfacción del usuario (Kumar et al., 2007), ayuda a disminuir la burocracia y a prevenir posibles fraudes, mediante el fortalecimiento de la transparencia, y permite tener un mejor control de la información disponible (Tung & Rieck, 2005). Además, promueve la construcción de redes de colaboración entre las instituciones que utilizan el conocimiento (Tianyong Zhang, 2010), así como contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Syed- Ikhsan & Rowland, 2004). Además, la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público se relaciona

ampliamente con la reducción del costo de los servicios, con su mejoramiento que facilita el avance de una verdadera sociedad del conocimiento (OECD, 2003a, 2004, 2015b; The World Bank, 2011; United Nations, 2014b). Por ello, la gestión del conocimiento es vista como una solución efectiva que puede favorecer la modernización de los gobiernos y dar soporte a sus principales funciones administrativas (Mitre-Hernández et al., 2015). La GC en las OSP se ha desarrollado y extendido paralelamente con el desarrollo y uso de las TIC (OECD, 2004; E. Tsui, 2005; United Nations, 2007). Conjuntamente, en la literatura académica se hace latente que la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público podría incrementar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos (Serrano Cinca et al., 2003), ayudar a las organizaciones públicas a producir mejor conocimiento (Braun & Mueller, 2014), favorecer la gobernabilidad pública (Puron-Cid, 2014), contribuir al desarrollo de la sociedad (Ragab & Arisha, 2013), una mejor gestión de los recursos naturales (United Nations, 2014b) y, finalmente, ayudar a tomar mejores y más colaborativas decisiones (Murray E Jennex & Smolnik, 2011). Finalmente la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público puede generar una mayor competencia entre instituciones gubernamentales y optimizar el uso del conocimiento que se produce en la esfera pública para tomar mejores decisiones (Wiig, 2002), y para formular políticas públicas más inteligentes (Criado & Gil-García, 2013; Mbhalati, 2014).

2.2.12 Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)

Fue creado, con la única finalidad de brindar el servicio alimentario de calidad a niñas y niños de todas las instituciones públicas de

territorio nacional, al nivel inicial y primario; el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, modificado por el Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS, para que en forma progresiva, se atienda a los escolares del nivel de educación secundaria de la educación básica en instituciones educativas públicas localizadas en los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonia Peruana.

El nombre del programa proviene del vocablo quechua que significa “niño vigoroso” o “niña vigorosa”.

El PNAE Qali Warma, se fundamenta en el modelo de COGESTION, donde es clave la participación activa y coordinada de la comunidad educativa, organizaciones de la sociedad civil y el sector público y privado para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Ello implica la promoción del desarrollo de capacidades en los actores de la comunidad y la participación empoderada de la población, en la ejecución de la implementación del Programa.

2.2.12.1 Base legal

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias.
- Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, el cual establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado.
- Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, Norma de Creación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, y sus modificatorias: Decreto Supremo N° 004-2015-MIDIS y Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS.

- Decreto Supremo N° 002-2012-MIDIS, norma que declara en evaluación y reorganización a los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).
- Decreto Supremo N° 010-2012-MIDIS, norma que declara concluidos los procesos a que se refiere el Decreto Supremo N° 002-2012-MIDIS.
- Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las entidades de la Administración Pública".
- Resolución Ministerial N° 108-2012-MIDIS, que aprueba la Directiva N° 002-2012-MIDIS, "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Manual de Operaciones de los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS".
- Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, que aprueba el "Manual para mejorar la atención a la Ciudadanía" para las entidades de la Administración Pública.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE, que aprueba la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP)" y sus anexos y modificatorias.
- Resolución Ministerial N° 158-2015-MIDIS, Modificación de la Directiva N° 002-2012-MIDIS, "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Manual de Operaciones de los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social".

2.2.12.2 Misión

Qali Warma es un programa del MIDIS que brinda servicio alimentario con complemento educativo a niños y niñas matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primaria, y de secundaria de las poblaciones indígenas de la Amazonía peruana, a fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local.

2.2.12.3 Visión

Qali Warma es un Programa Nacional de Alimentación Escolar eficiente, eficaz y articulado, que promueve el desarrollo humano a través del servicio alimentario de calidad en cogestión con la comunidad local.

2.2.12.4 Objetivos

- Garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven.
- Contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia.
- Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa.

2.2.12.5 Funciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma tiene las siguientes funciones:

- a) Brindar un servicio alimentario diversificado de calidad a través de distintos actores, tales como la comunidad educativa organizada, el sector privado y los gobiernos locales, entre otros, implementando modalidades de gestión adecuados de acuerdo al entorno y las características de los usuarios.

- b) Promover el incremento de capacidades para la manipulación de alimentos y el conocimiento y valorización del patrimonio alimentario regional y local, constituido por prácticas, hábitos de consumo y productos de las zonas de intervención.
- c) Promover la intervención articulada de sectores y niveles de gobierno, organismos y programas que compartan o complementen los objetivos del Programa.
- d) Promover la participación y cooperación de la comunidad educativa, las organizaciones sociales y el servicio privado en la implementación de las modalidades de gestión y atención de los servicios del Programa.

2.2.12.6 Política del sistema de gestión de la calidad

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, tiene como finalidad brindar un servicio de calidad, garantizando la prestación del servicio alimentario durante todos los días del año escolar de acuerdo a sus características y las zonas donde viven los niños y niñas de inicial y primaria de las escuelas públicas de todo el país, y de secundaria en las comunidades nativas de la Amazonía peruana; contribuyendo a mejorar su atención en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia; y promoviendo mejores hábitos de alimentación.

Qali Warma, para cumplir con lo establecido en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, se compromete:

- Contar con personal competente y comprometido.
- Orientar nuestros procesos hacia la mejora continua y la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad con el propósito de conseguir: La satisfacción de los requisitos del cliente, cumplimiento de los requisitos legales establecidos para el programa,

cumplir con los requisitos propios de la prestación del servicio alimentario que brinda el programa.

2.2.12.6.1 Nuestro alcance del sistema de gestión de la calidad

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad del PNAEQW abarca:

“Transferencia de Recursos Financieros a los Comités de Compras y seguimiento al pago del Comité de Compra al Proveedor del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, cuyas actividades se realizan en la Sede Central del PNAEQW”.

2.2.12.6.2 Nuestros objetivos generales del SGC

Reducir la brecha resultante de la evaluación de desempeño entre el personal contratado y las competencias del perfil del puesto.

- Generar una cultura de mejora continua en el personal.
- Atención oportuna de expedientes de pago en los plazos establecidos por el Programa.
- Determinar la línea base del nivel de satisfacción del cliente.

2.2.12.6.3 Nuestros objetivos específicos del SGC

- Realizar la evaluación de desempeño del personal comprendido en el alcance del SGC.
- Fortalecer las competencias del personal a través del cumplimiento del plan de capacitaciones.
- Mejorar los resultados de los procesos con la identificación de oportunidades de

mejorar y análisis a través de círculos de calidad.

- Cumplir con el tiempo efectivo de trámite para pago de los expedientes ingresados a UTRC.
- Medir la línea base de la satisfacción del cliente.
- Determinar la línea base de Reclamos y Quejas.
- Determinar la línea base de la atención de las quejas.

2.2.12.7 Usuarios del PNAEQW

Nuestros usuarios son niños y niñas a partir del nivel inicial (3 años), nivel primaria de las instituciones públicas y se amplía la atención modificando el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS por el Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS, dictando medida para la determinación de la clasificación socioeconómica con criterio geográfico.

En dicho documento se indica que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, de forma progresiva, atenderá a los escolares del nivel de educación secundaria de la educación básica en instituciones educativas públicas localizadas en los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonía Peruana, comprendidas en la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas, listados en la Resolución Ministerial N° 321-2014-MC, del Ministerio de Cultura o la que lo reemplace o actualice.

Se tiene proyectado para el 2017 atender a más de 3.7 millones de usuarios.

En tabla N° 2.9, detallamos los usuarios a nivel Nacional.

Tabla N° 2.9
Número de usuarios a Nivel Nacional

	Unidad Territorial	TOTAL DE USUARIOS	
		Total de Escuelas Beneficiadas	Total de Usuarios Beneficiarios
1	Amazonas	2,466	103,543
2	Áncash 1	2,503	91,155
3	Áncash 2	1,161	77,050
4	Apurímac	1,977	70,910
5	Arequipa	1,694	120,235
6	Ayacucho	2,777	113,396
7	Cajamarca 1	3,436	126,650
8	Cajamarca 2	3,861	127,085
9	Cusco	4,034	195,052
10	Huancavelica	2,494	68,561
11	Huánuco	3,174	135,881
12	Ica	897	107,670
13	Junín	3,518	171,412
14	La Libertad	3,699	249,198
15	Lambayeque	1,610	119,604
16	Lima Metropolitana y Callao	2,422	584,385
17	Lima Provincia	1,443	90,989
18	Loreto	4,332	265,616
19	Madre de Dios	367	29,378
20	Moquegua	344	22,487
21	Pasco	1,345	49,239
22	Piura	4,067	281,668
23	Puno	4,832	169,453
24	San Martín	2,714	174,257
25	Tacna	499	38,827
26	Tumbes	365	40,003
27	Ucayali	1,589	125,701
	Total General	63,620	3'749,405

Fuente: Resolución de Dirección Ejecutiva N° 278-2017

2.2.12.8 Que ofrece el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Componente alimentario: Se encarga de planificar el menú escolar y provee de los recursos para el servicio alimentario de calidad, considerando hábitos de consumo locales acorde a los requerimientos y recomendaciones de energía y nutrientes por etario de la población objetivo del Programa y a las zonas donde residen.

El PNAE Qali Warma contempla una atención diferenciada según los quintiles de pobreza, por lo que se atiende con 2 raciones al día (desayuno y almuerzo) a los quintiles 1 y 2 en la modalidad productos y 1 ración (desayuno) a los quintiles 3, 4 y 5 modalidad productos o raciones. Asimismo, a partir del 2017 atenderá con desayunos y almuerzos a las IIEE ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía peruana.

El PNAE Qali Warma considerando las recomendaciones del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) y con asistencia técnica del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha establecido el aporte de energía y nutrientes que debe comprender el servicio alimentario. Y además en atención a la actual problemática relacionada al incremento del sobrepeso y obesidad en la población escolar, y en el marco de las recomendaciones nacionales, la asistencia técnica de expertos en nutrición del Programa Mundial de Alimentos sobre la promoción de la alimentación saludable en niñas, niños y adolescentes, y el “Plan de Acción para la prevención de la obesidad en la niñez y la adolescencia”; el PNAE Qali Warma ha considerado pertinente realizar una reducción progresiva del contenido de azúcar agregado principalmente en los alimentos industrializados de consumo directo.

Planificación del menú escolar: El menú escolar brindado por el PNAE Qali Warma, es nutritivo, inocuo, aceptable y diversificado; y su planificación está orientada a programar los desayunos y almuerzos expresados en tipos de combinaciones de uno o más grupos de alimentos (que son resultado de una adaptación de los grupos de alimentos del CENAN), esto con la finalidad de maximizar la diversificación de los desayunos y almuerzos brindados por el programa y promover la alimentación saludable, del mismo modo se busca fortalecer el empoderamiento por parte de los padres de familia sobre los tipos de combinaciones, los grupos de alimentos y proporciones adecuadas para garantizar una alimentación nutritiva y de calidad.

Características de los desayunos y almuerzos: Se clasifican en dos modalidades, raciones y productos

Modalidad raciones

El desayuno aporta cerca del 20% al 25% de los requerimientos energéticos diarios. El desayuno está constituido por un bebible industrializado más un componente sólido: **Bebible Industrializado:** Leche enriquecida y Leche con cereales de larga vida útil y de presentación individual y el **Componente sólido:** Está constituido por un producto de panificación y/o galletería y/o snack saludables, pudiendo ser:

- Pan Común: Labranza, chapla, tres puntas, pan de piso, pan francés entre otros. Este deberá estar acompañado por: huevo sancochado.
- Pan Especial: Pan con granos andinos, pasas y leche, pan con aceituna, pan con cebada, avena o kiwicha y mantequilla.
- Pan con derivado lácteo: Pan con Queso y leche.
- Pan dulce: Chancay de huevo, Pan de yema.
- Pan regional: Pan de Plátano, Pan integral.

- Galletas: Galleta con kiwicha, galleta con quinua, galleta con cereales, galleta integral, galleta con maca, entre otros.
- Queque con granos andinos.
- Snack Saludable: Maní con o sin pasas.

Se indica las combinaciones de la modalidad raciones en la tabla N° 2.10.

Tabla N° 2.10
Combinaciones de grupos de alimentos-
modalidad raciones

Nº	TIPO DE COMBINACIÓN	COMBINACIÓN DE GRUPOS DE ALIMENTOS
01	BEBIBLE / C. SÓLIDO	BEBIBLE / GALLETERIA
02	BEBIBLE / C. SÓLIDO	BEBIBLE / PAN COMÚN + HUEVO
03	BEBIBLE / C. SÓLIDO	BEBIBLE / PAN CON DERIVADO LÁCTEO
04	BEBIBLE / C. SÓLIDO	BEBIBLE / PAN DULCE + HUEVO
05	BEBIBLE / C. SÓLIDO	BEBIBLE / PAN ESPECIAL

Fuente: Componente Alimentario de la Unidad de Organización de las Prestaciones – PNAEQW

Modalidad productos, En esta modalidad el PNAEQW, brinda a los usuarios desayunos y almuerzos; el **desayuno** está constituido por un bebible preparado en la IIEE más un componente sólido: Los bebibles o mazamoras pueden ser preparados con o sin leche, con cereales o derivados como arroz, avena, quinua, kiwicha, trigo, maíz o sus harinas y hojuelas, harinas de menestras, harinas de tubérculos, harinas regionales, etc. El componente sólido depende del bebible o mazamorra preparada:

- Galletas.
- Segundos a base de cereales, entre otros, los cuales incluyen un producto de origen animal hidrobiológico (POA H) como: conserva de pescado en aceite, conserva de pescado en agua, conserva de pescado

en salsa de tomate, etc; o un producto de origen animal no hidrobiológico (POA NH), tales como:
Conserva de bofe de res, conserva de carne de pollo, conserva de carne de res, conserva de sangrecita, entre otras o; deshidratado (POA deshidratado) como: chalonga de ovino sin hueso, charqui sin hueso y mezcla en polvo a base de huevo.

Tabla N° 2.11
Combinaciones de grupos de alimentos – modalidad productos
DESAYUNOS

N°	BEBIBLE	COMPONENTE SOLIDO
01	GRANO ANDINO	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
02	GRANO ANDINO	CEREAL + MENESTRA + POA H
03	GRANO ANDINO	CEREAL + MENESTRA + POA NH
04	GRANO ANDINO	CEREAL + POA DESHIDRATADO
05	GRANO ANDINO	CEREAL + POA H
06	GRANO ANDINO	CEREAL + POA NH
07	GRANO ANDINO	CEREAL + POA NH
08	HARINA DE CEREAL	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
09	HARINA DE CEREAL	CEREAL + MENESTRA + POA H
10	HARINA DE CEREAL	CEREAL + MENESTRA + POA NH
11	HARINA DE CEREAL	CEREAL + POA DESHIDRATADO
12	HARINA DE CEREAL	CEREAL + POA H
13	HARINA DE CEREAL	CEREAL + POA NH
14	HARINA DE CEREAL	CEREAL + POA NH
15	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
16	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + MENESTRA + POA H
17	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + MENESTRA + POA NH
18	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA DESHIDRATADO
19	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA H
20	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA NH
21	HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA NH
22	HARINA DE FRUTA	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
23	HARINA DE FRUTA	CEREAL + MENESTRA + POA H
24	HARINA DE FRUTA	CEREAL + MENESTRA + POA NH
25	HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA DESHIDRATADO
26	HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA H
27	HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA NH
28	HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA NH
29	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
30	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + MENESTRA + POA H
31	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + MENESTRA + POA NH
32	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + POA DESHIDRATADO
33	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + POA H

Continua

Sigue

N°	BEBIBLE	COMPONENTE SOLIDO
34	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + POA NH
35	HARINA DE MENESTRA	CEREAL + POA NH
36	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
37	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + MENESTRA + POA H
38	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + MENESTRA + POA NH
39	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + POA DESHIDRATADO
40	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + POA H
41	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + POA NH
42	HOJUELAS DE CEREAL	CEREAL + POA NH
43	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
44	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + MENESTRA + POA H
45	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + MENESTRA + POA NH
46	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA DESHIDRATADO
47	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA H
48	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA NH
49	HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	CEREAL + POA NH
50	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
51	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + MENESTRA + POA H
52	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + MENESTRA + POA NH
53	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA DESHIDRATADO
54	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA H
55	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA NH
56	HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	CEREAL + POA NH
57	LECHE + GRANO ANDINO	GALLETERIA
58	LECHE + HARINA DE CEREAL	GALLETERIA
59	LECHE + HARINA DE CEREAL + CHOCOLATE	GALLETERIA
60	LECHE + HARINA DE CEREAL + HARINA DE FRUTA	GALLETERIA
61	LECHE + HARINA DE FRUTA	GALLETERIA
62	LECHE + HARINA DE MENESTRA	GALLETERIA
63	LECHE + HARINA DE TUBERCULO	GALLETERIA
64	LECHE + HOJUELAS DE CEREAL	GALLETERIA
65	LECHE + HOJUELAS DE CEREAL + CHOCOLATE	GALLETERIA
66	LECHE + HOJUELAS DE CEREAL + HARINA DE TUBERCULO	GALLETERIA
67	MAZAMORRA	GALLETERIA

Fuente: Componente Alimentario de la Unidad de Organización de las Prestaciones – PNAEQW.

Almuerzos: Es un segundo, que aporta alrededor del 35% al 40% de los requerimientos energéticos diarios y contiene:

- Cereales como arroz, fideos, trigo y maíz mote pelado.
- Menestra: Se brinda menestras como mínimo 2 veces por semana y pueden ser: Arveja seca partida, frijol, haba, lenteja, pallar entre otros.
- Grano andino: Quinoa.
- Tubérculos: Papa seca.

Todas las preparaciones contienen producto de origen animal (POA), el cual puede ser un producto de origen animal hidrobiológico (POA H) como: conserva de pescado en aceite, conserva de pescado en agua, conserva de pescado en salsa de tomate, etc; o un producto de origen animal no hidrobiológico (POA NH), tales como: conserva de bofe de res, conserva de carne de pollo, conserva de carne de res, conserva de sangrecita, entre otras o un producto de origen animal deshidratado (POA deshidratado) como: chalonga de ovino sin hueso, charqui sin hueso y mezcla en polvo a base de huevo.

Las preparaciones se pueden aderezar con ajos, cebolla y otros potenciadores de sabor naturales que sean sanos y agradables.

Las preparaciones que se llevan a cabo bajo estas características cumplen con los criterios para la planificación del menú escolar e incluyen diversos alimentos locales, considerando los patrones culturales y alimenticios según Región Alimentaria y Unidad Territorial, las que se adecuan a las combinaciones establecidas por el PNAE Qali Warma, las cuales se detallan a continuación:

Tabla N°2.12
Combinaciones de grupos de alimentos –
modalidad productos

Almuerzos	
Nº	NOMBRE DE LA COMBINACIÓN
01	CEREAL + GRANO ANDINO + POA DESHIDRATADO
02	CEREAL + GRANO ANDINO + POA H
03	CEREAL + GRANO ANDINO + POA NH
04	CEREAL + MENESTRA + POA DESHIDRATADO
05	CEREAL + MENESTRA + POA H
06	CEREAL + MENESTRA + POA NH
06	CEREAL + MENESTRA + POA NH
07	CEREAL + POA DESHIDRATADO
08	CEREAL + POA H
09	CEREAL + POA NH
10	CEREAL + TUBERCULO + POA DESHIDRATADO
11	CEREAL + TUBERCULO + POA H
12	CEREAL + TUBERCULO + POA NH

Fuente: Componente Alimentario de la Unidad de Organización de las Prestaciones – PNAEQW.

2.2.12.9 Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco

El PNAE QW, está ubicado en el Jiron Ayancocha N° 489- Huanuco, en la actualidad y según lo dispuesto en la RD N° 387-2017-MIDIS/PNAEQW, en el departamento de Huánuco se tiene programado brindar el servicio alimentario a 3,170 Instituciones Educativas y 135 855 usuarios, bajo la modalidad de entrega de producto y raciones para el desayuno y desayuno + almuerzo, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N° 2.13
N° de IIEE por modalidad de atención

Provincia	Desayuno			Desayuno + Almuerzo			Total General
	Productos	Raciones	Total	Productos	Raciones	Total	
Ambo	32	0	32	227	0	227	259
Dos de mayo	80	0	80	160	0	160	240
Huacaybamba	0	0	0	137	0	137	137
Huamalies	82	0	82	256	0	256	338
Huánuco	141	81	222	449	0	449	671
Lauricocha	122	0	122	48	0	48	170
Leoncio prado	320	56	376	30	0	30	406
Marañón	0	0	0	197	0	197	197
Pachitea	0	0	0	284	0	284	284
Puerto inca	244	0	244	41	0	41	285
Yarowilca	22	0	22	161	0	161	183
Total General	1043	137	1180	1990	0	1990	3170

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Así mismo, se indica la cantidad de usuarios por modalidad de atención, la cual se detalla en la tabla N° 2.14.

Tabla N° 2.14

N° DE USUARIOS POR MODALIDAD DE ATENCION

PROVINCIA	DESAYUNO			DESAYUNO + ALMUERZO			TOTAL GENERAL
	PRODUCTOS	RACIONES	TOTAL	PRODUCTOS	RACIONES	TOTAL	
AMBO	1226	0	1226	7794	0	7794	9020
DOS DE MAYO	3421	0	3421	4882	0	4882	8303
HUACAYBAMBA	0	0	0	4440	0	4440	4440
HUAMALIES	2995	0	2995	9364	0	9364	12359
HUANUCO	8396	16326	24722	16383	0	16383	41105
LAURICOCHA	2762	0	2762	1413	0	1413	4175
LEONCIO PRADO	10759	10251	21010	820	0	820	21830
MARAÑON	0	0	0	7337	0	7337	7337
PACHITEA	0	0	0	12617	0	12617	12617
PUERTO INCA	7688	0	7688	1347	0	1347	9035
YAROWILCA	509	0	509	5125	0	5125	5634
Total general	37756	26577	64333	71522	0	71522	135855

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

A) Proveedores en la UT Huánuco

La UT Huánuco cuenta con 16 proveedores, de los cuales 14 proveedores atienden a 32 ítems de modalidad productos y 02 proveedores atienden a 05 ítems de la modalidad raciones, la cual se detalla en la tabla N° 2.15.

Tabla N° 2.15

Proveedores del PNAEQW UT-Huánuco

N°	NOMBRE DEL CONSORCIO	RAZON SOCIAL DEL REPRESENTANTE COMUN	ITEMS	MODALIDAD
1	CONSORCIO MOLICAM	ELIO DEIVY HAMERLLIN CAMPOS ORTIZ	AMARILIS 1 HUANUCO 1 HUANUCO 2	RACIONES
2	BIRZAVIT JARA HARO	BIRZAVIT JARA HARO	RUPA RUPA 1 RUPA RUPA 1	RACIONES
3	CONSORCIO ALEGNA	GRUPO ANGHELA EIRL	CODO DEL POZUZO	PRODUCTOS
4	CONSORCIO EL VALLE	INVERSIONES CALIMA EIRL	AMARILIS 2	PRODUCTOS
5	CONSORCIO GASTEF	MULTISERVICIOS GASTEF SCRL	PANAO	PRODUCTOS
6	ANGGIE STEPHANIE ALVARADO BERRIOS	ANGGIE STEPHANIE ALVARADO BERRIOS	JOSE CRESPO Y CASTILLO 2	PRODUCTOS
7	CONSORCIO NUEVA ESPERANZA	GRUPO J Y M ALIMENTOS EIRL	MARGOS SANTA MARIA DEL VALLE	PRODUCTOS
8	CONSORCIO RICO FORT	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS RICO FORT E.I.R.L.	CHAGLLA MOLINO UMARI	PRODUCTOS
			CHOLON HUACRACHUCO JOSE CRESPO Y CASTILLO 1 MARIANO DAMASO BERAUN	PRODUCTOS
9	CONSORCIO SAN MARTIN	DISTRIBUCIONES BRYLAT E.I.R.L	CHINCHAO CHURUBAMBA HUANUCO 3	PRODUCTOS
10	CONSORCIO UNIÓN	BONIFACIO DE RAFAEL FABIANA ROSA	LA UNION	PRODUCTOS
11	CONSORCIO YAROWILCA	CONSTRUCTORA LUCHIN E.I.R.L	APARICIO POMARES CHAVINILLO	PRODUCTOS
12	GRUPO AMANCIO & CIA S.A.C.	GRUPO AMANCIO & CIA S.A.C.	MONZON RONDOS SAN MIGUEL DE CAURI	PRODUCTOS
13	INDUSTRIA ALIMENTARIA AGUAMIRO S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA AGUAMIRO S.A.C.	HUACAYBAMBA LLATA PACHAS PUÑOS	PRODUCTOS
14	INVERSIONES FORTIFOODS EIRL	INVERSIONES FORTIFOODS EIRL	AMBO SAN RAFAEL	PRODUCTOS
15	CONSORCIO KATARI	KANTASY GROUP SAC	HONORIA PUERTO INCA	PRODUCTOS
16	LOWELL ARTS E.I.R.L	LOWELL ARTS E.I.R.L	JACAS GRANDE MARIAS	PRODUCTOS

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

B) Equipamiento a las Instituciones Educativas en la UT Huánuco

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en la UT Huánuco ha venido realizando la distribución de kit de utensilios, vestuarios, mesas, estantes, parihuelas y cocinas; Dicha adquisición se

efectuó a través del proyecto Fortalecimiento de las capacidades de Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de los niños y niñas de las instituciones públicas del país, el que se llevó a cabo con asistencia del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), en el cuadro N° 2.1 se detalla.

Tabla N° 2.1

IE beneficiarias con equipamiento- 2015 y 2016

PROVINCIA	Cocinas a Gas 2015		Kits de utensilios de cocina 2015, 2016	Vestuario Personal Cocina (Mandil, Gorro)	Mesa de Acero Inoxidable	Parihuelas	Estantes
	Instituciones Educativas	N° Cocinas a GAS					
AMBO	77	78	256	912	106	38	199
DOS DE MAYO	34	36	242	816	116	45	177
HUACAYBAMBA	0	0	134	436	69	22	96
HUAMALIES	54	56	340	1158	143	67	252
HUANUCO	377	386	704	2868	377	119	496
LAURICOCHA	73	74	174	506	61	20	113
LEONCIO PRADO	121	125	418	1404	149	47	270
MARAÑÓN	0	0	199	752	83	32	163
PACHITEA	159	163	293	1146	132	77	248
PUERTO INCA	0	0	291	900	156	33	216
YAROWILCA	104	107	181	682	67	36	148
Total general	999	1025	3232	11580	1459	536	2378

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

C) Equipamiento con CM y CGLP a las Instituciones Educativas de la UT Huánuco para el 2017

En el mes de diciembre del año 2017, se entregó cocinas mejoradas (CM) y cocinas a gas (GLP).

La distribución de estas cocinas, se realizan gracias a un convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

716 instituciones educativas fueron beneficiadas con la cocina a gas (GLP) y 340 instituciones educativas fueron beneficiadas con las cocinas mejoradas (CM), se detalla a continuación.

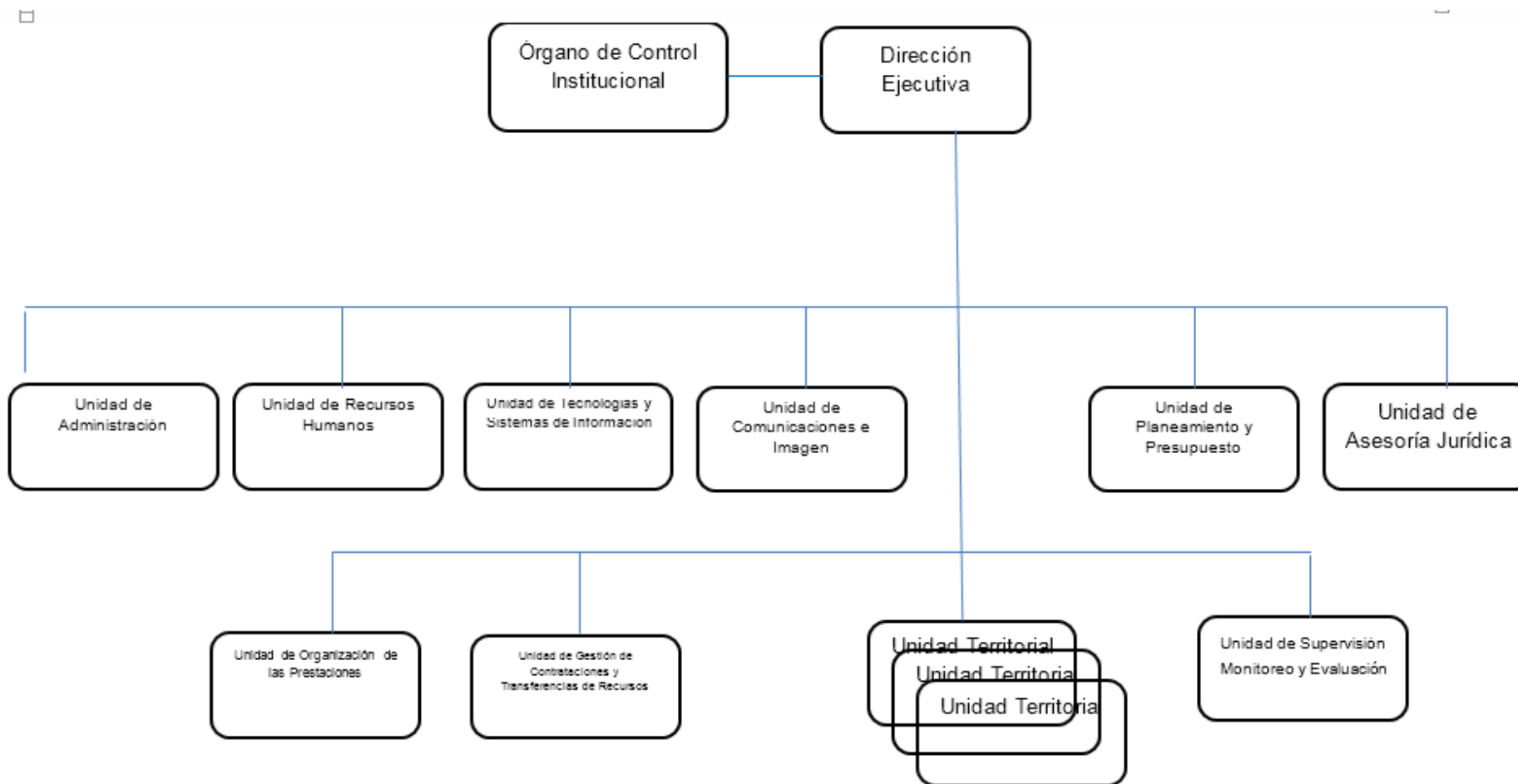
Tabla N° 2.16

IE beneficiarias de cocina a gas (GLP) y cocinas mejoradas (CM)

PROVINCIA	CGLP	CM
	N° de Instituciones Educativas	N° de Instituciones Educativas
AMBO	78	19
DOS DE MAYO	44	58
HUACAYBAMBA	49	32
HUAMALIES	108	53
HUÁNUCO	85	7
LAURICOCHA	14	7
LEONCIO PRADO	114	15
MARAÑÓN	43	85
PACHITEA	67	0
PUERTO INCA	105	41
YAROWILCA	9	23
TOTAL	716	340

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

2.2.12.10 Organigrama del PNAEQW



Fuente: Resolución Ministerial N° 124-2016-MIDIS

2.2.12.11 Colaboradores del PNAEQW en la Unidad Territorial Huánuco

En la Unidad Territorial Huánuco cuenta actualmente con 90 colaboradores, la cual se detalla en la tabla N° 2.17.

Tabla N° 2.17
Colaboradores del PNAEQW- Huánuco

N°	N° COLABORADORES	CARGO	OFICINA
1	1	ABOGADO	ASESOR LEGAL
2	1	ADMINISTRADOR	
3	1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACION
4	1	APOYO ADMINISTRATIVO	
5	2	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISION DE COMPRAS
6	1	ESPECIALISTA ALIMENTARIA	COMPONENTE ALIMENTARIO
7	1	COORDINADOR TECNICO TERRITORIAL	COORDINACION TERRITORIAL
8	1	ESPECIALISTA INFORMATICO	INFORMATICA
9	1	JEFE DE LA UNIDAD TERRITORIAL	JEFATURA
10	1	ESPECIALISTA DE COMUNICACIONES	RELACIONES PUBLICAS
11	7	SUPERVISOR DE COMPRAS	SUPERVISION Y COMPRAS
12	11	SUPERVISOR DE PLANTAS Y ALMACENES	CONTROL DE CALIDAD
13	61	MONITOR DE GESTIÓN LOCAL	SUPERVISION Y MONITOREO
TOTAL		90	

Fuente: Área de Administración de la Unidad Territorial Huánuco

2.3 Bases conceptuales

A) **Modelo de gestión:** conjunto de acciones y/o actividades orientadas al logro de todos los objetivos planteados de una institución ya que se centra en la estructura interna como soporte a sus principales funciones y para la óptima aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, coordinar, dirigir, y controlar), para una mejora continua (productivo y competente).

Los objetivos de un modelo de gestión se indican a continuación:

- Optimiza los proceso de gestión administrativa

- Mejora continua en el servicio y producto que se ofrecen
- Establecen procedimiento de seguimiento y control de los procesos internos de una institución.
- Incorporación de nuevos conocimientos para garantizar una mejora continúa.

B) Gestión de conocimiento: Es la integración de conocimiento, orientadas al logro de objetivos de una institución, se podría decir mejora continua donde se promueve mayor eficiencia (acelera tareas recurrentes), eficacia (toma de buenas decisiones), efectividad e innovación, fomentando la transparencia, mejora en la calidad de los servicios y /o productos, ayuda a generar información precisa, promueve mayor responsabilidad y flexibilidad, comunicación efectiva, permite la comparación y evaluación entre otras instituciones.

Así mismo, permite eliminar sistemáticamente la duplicación de esfuerzos institucionales e interinstitucionales, por ende la gestión del conocimiento es vista como una solución efectiva que puede favorecer la modernización de los gobiernos.

C) Programa nacional de alimentación escolar Qali Warma: El PNAEQW fue creado en el año 2012, con la finalidad de brindar el servicio alimentario de calidad a los niños y niñas de las instituciones públicas (inicial y primaria) y de nivel secundaria a las poblaciones indígenas de la amazonia del territorio nacional.

Así mismo, los objetivos del programa en mención es; garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar, contribuir con la mejora de atención de los usuarios en clases, promueve mejores hábitos de alimentación a los usuarios (niños y niñas).

2.4 Bases epistemológicas o Bases filosófica o Bases antropológicas

2.4.1 Bases filosófica; El presente trabajo está enmarcado en una concepción del ser humano como una entidad compleja y paradójica y, sobre todo, como un ser pluridimensional (Polo 2007) ya que es un ser en sí mismo, es decir un ser en relación con los otros seres humanos, un ser corpóreo, espiritual, emocional, intelectual, cultural e histórico, libre, trascendente, y un ser en

proyecto, que se construye y transforma el mundo en que vive. Un ser con limitaciones, pero dispuesto a superarlas es un ser capaz de mejorar cada día con la ayuda de los demás.

2.4.2 Bases epistemológicas; Cada día es más evidente que vivimos tiempos de cambios importantes y profundos. Las turbulencias económicas y políticas dictaminan que el mundo se mueva a un paso diferente. Gracias a la llegada de las tecnologías de información y comunicación existentes, el proceso de globalización que vivimos ubica el valor y el uso de la ciencia en un primer plano. El papel que juega el conocimiento y su gestión es clave en el desarrollo y avance de la humanidad.

Comencemos pues con la descripción de lo que es la gestión del conocimiento, la cual corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante a la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, de manera de generar ventajas competitivas a través del tiempo. La gestión del conocimiento que nos interesa en este caso es la que analiza desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en las organizaciones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica adoptada para determinar el Modelo de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco, fue a través de una investigación mixta (Sampieri 2014) dada las necesidades, contexto, circunstancia, recursos y el planteamiento del problema.

Las fases en general de esta investigación fueron dos: la **fase cualitativa** o exploratoria y la **fase cuantitativa**.

3.1 Fase cualitativa

La fase cualitativa se desarrolló mediante la modalidad de estudio de casos de las nueve (09) áreas que tiene el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de la Unidad Territorial Huánuco. Se emplea esta modalidad porque es una estrategia de diseño de investigación que se caracteriza por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de las mismas.

Rovira, Codina, Carmen y Del Valle (2004) aseguran que el estudio de caso es un método de investigación cualitativa y empírica orientada a la comprensión de profundidad de un objetivo, hecho, proceso o acontecimiento en su contexto (...).

Wimmer y Dominick (2001) y Neiman y Quaranta (2006) nos ofrece información teórica sobre las características de esta técnica de investigación:

- El estudio de casos es una técnica que se fundamenta en un razonamiento inductivo, a partir del estudio, la observación y la recogida de datos empíricos se puede establecer hipótesis y teorías.
- Es particularista, su objetivo de estudio es una situación, un suceso, un fenómeno, un hecho particular y concreto.

- Puede consistir en un estudio de pocas personas, instituciones o hechos, siempre y cuando presenten las mismas características o variables estudiadas.
- No solo puede producir nuevos conocimientos, sino elabora hipótesis y confirma teorías.
- Es un método descriptivo, facilita el registro detallado y profundo de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Es Heurístico, explora, encuentra, reúne, describe, clasifica, explica, evalúa y permite entender lo que se está investigando y a proponer nuevas perspectivas de investigación.

Esta fase la investigación cualitativa, nos permitió identificar los procesos para generar, transferir e integrar los conocimientos en las diferentes áreas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco. El resultado nos proporcionó un Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento para el PNAEQW- Huánuco.

3.1.1 Selección de casos

Para la selección de muestra toma en consideración Avolio Alecchi (2015: 87), del principios de Yin (2003) en su libro Case study research: Concepts and methods : “ ... Yin sugiere tres principios para la recolección de datos en estudio de casos: a) usar múltiples fuentes de información; b) crear una base de datos; y c) mantener una cadena de evidencias en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de investigación, la información obtenida y las conclusiones.”

a) Muestreo

Maxwell 1996:70, los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestreo por conveniencia; se basan en un muestreo de propósito o purposeful sampling, el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de una manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios.”

En el presente estudio se utilizó, un muestreo de propósito porque “la lógica y el poder del purposeful sampling se basa en

seleccionar casos muy nutridos en información para el estudio en profundidad. Los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho sobre los aspectos de importancia para el propósito del estudio” (Patton 1990:169). El muestreo de propósito se inicia con la definición de los criterios de la selección de las áreas del PNAEQW- Huánuco.

Tabla N° 3.1

Áreas del PNAE QW- Huánuco

N°	N° COLABORADORES	CARGO	OFICINA/ AREAS
1	1	ABOGADO	ASESOR LEGAL
2	1	ADMINISTRADOR	ADMINISTRACION
3	1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
4	1	APOYO ADMINISTRATIVO	
5	2	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISION Y COMPRAS
6	7	SUPERVISOR DE COMPRAS	
7	1	ESPECIALISTA ALIMENTARIA	COMPONENTE ALIMENTARIO
8	1	COORDINADOR TECNICO TERRITORIAL	COORDINACION TERRITORIAL
9	1	ESPECIALISTA INFORMATICO	INFORMATICA
10	1	JEFE DE LA UNIDAD TERRITORIAL	JEFATURA
11	1	ESPECIALISTA DE COMUNICACIONES	RELACIONES PUBLICAS
12	11	SUPERVISOR DE PLANTAS Y ALMACENES	UNIDAD DE SUPERVISION,
13	61	MONITOR DE GESTIÓN LOCAL	MONITOREO Y EVALUACION
TOTAL		90	

Fuente: Área de Administración

b) Estrategias

Miles y Huberman (1994), la muestra en los estudios cualitativos es teóricamente construida, es decir que la elección de los informantes es guiada por las preguntas conceptuales y no por la búsqueda de representatividad. Los estudios de casos, utilizan el muestreo teórico, es decir que los casos son elegidos para obtener la réplica de los casos anteriores, profundizar en las teorías que están siendo inductivamente desarrolladas, completar categorías teóricas y proveer ejemplos negativos o contradictorios (Eisenhart, 1989).

Para el desarrollo de nuestra investigación la muestra fue

constituida tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Se tuvo en cuenta todas las áreas que corresponden al PNAE QW-Huánuco.
- Se utilizó el muestreo tipo bola de nieve, "... identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica " (Miles y Huberman 1994:78).
- Luego de identificada a 19 colaboradores de diferente áreas que laboran en el PNAEQW-Huánuco.
- Para proteger la privacidad de los participantes, sus nombres han sido reemplazados por: Área Nro. 01, Área Nro. 02, Área Nro. 03, hasta Área Nro. 9. Estas nueve áreas, nos permitieron obtener la información suficiente para realizar el análisis transversal de los casos y responder a las preguntas de investigación.

El número de caso (áreas) se ha seleccionado teniendo en consideración la base teórica, es decir, el punto en el que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo, porque ya no se obtuvo conocimiento adicional.

3.1.2 Procedimiento para la recolección de datos

a) Fuentes de evidencia

Para la recolección de la información se utilizó tres fuentes de evidencia: recolección de información mediante fichas textuales, observación directa y entrevistas a los colaboradores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Se utilizó la técnica de la triangulación de la información de modo que las conclusiones han sido basadas en diferentes fuentes de evidencia.

Se utilizó fichas textuales para el desarrollo de las bases teóricas.

Un primer acercamiento se realizó a través de visita al Jefe de la Unidad Territorial del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, para la narrativa de los casos se tuvo en cuenta la utilización de un formato de observación directa (Anexo

05).

También se ha utilizado documentos y archivos para corroborar la información obtenida. Estos documentos y archivos fueron proporcionados durante las entrevistas por los directivos (Anexo 06 y 08), algunos otros documentos fueron proporcionados por algunos colaboradores durante la aplicación del cuestionario (Anexo 08).

3.1.3 Esquema de las entrevistas

Los colaboradores fueron contactados mediante una visita a las oficinas y se les explicaba el propósito del estudio, mencionando los temas a tratar, así como la importancia de la investigación. Se les prometió que la información que provean se mantendrá confidencialmente y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable.

El objetivo de la entrevista (Anexo 04) fue determinar la percepción de los entrevistados referente a sus áreas sobre gestión del conocimiento: generación del conocimiento, transferencia interna del conocimiento e integración del conocimiento. Esta entrevista se desarrolló en el lugar de trabajo.

El objetivo de la utilización de la observación directa (Anexo 05) fue la de obtener datos sobre: características del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), de la gerencia y del entrevistado. Esta actividad se desarrolló en el lugar de trabajo de los entrevistados.

Las entrevistas nos mostraban inicialmente el desconocimiento de muchos de los entrevistados sobre Gestión del Conocimiento, esto nos llevó muchísimas veces a salirnos del protocolo de la entrevista y explicar de manera sencilla el tema.

Cada entrevistado, luego de superar los temores iniciales, en algunos casos fue sumamente amistoso y colaborador, lo que enriqueció el desarrollo de la entrevista.

3.1.4 El instrumento

Las entrevistas han sido realizadas con la guía de entrevistas (Anexo 04) para obtener conocimiento de los directivos sobre la

Gestión del Conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Previamente se les entregó una guía de definiciones conceptuales a los entrevistados (Anexo 03) para que puedan ver en detalle los temas a tratar

Las variables incluidas en la guía de entrevistas fue el resultado de una revisión de la literatura respecto a Gestión del Conocimiento, dentro de ellas la adquisición externa e interna, transferencia e integración. Esta guía estuvo basada en teoría proporcionada por Filemón Uriarte (2008), Madanmohan Rao (2005), Riesco Gonzales (2006), Nonaka y Takuchi (1999), Modelos de Gestión del conocimiento de Nonaka y Hedlund (1993), de Wiig (1993), de Leonard Barton (1998), de Andersen y APQC (1999), de Szulanski de Holsapple y Joshi (2001).

También, se tuvo en consideración la tesis Doctoral de Garay Robles, G. y Zapata Cantú, L. E de la Universidad Autónoma de Barcelona - España (2004) y de Mejía Puente, H., de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2008).

Esta guía de entrevista fue validada por tres expertos en Gestión del Conocimiento de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco.

3.1.5 Análisis, interpretación y presentación de los datos

Para el análisis de los datos, fue necesaria la transcripción de las grabaciones de las entrevistas, esta nos permitió desarrollar un Feed Back de algunas respuestas que se encontraban fuera del tema o pregunta planteada.

Luego, para realizar el análisis individual y en conjunto de los casos, se utilizó el Atlas Ti, este programa de análisis de investigaciones cualitativas nos permitió desarrollar análisis básicos de citas, el constructo contextual mediante códigos y la presentación de redes o gráficos de relación que nos permitió en cada caso encontrar elementos comunes tanto en generación, transferencia e integración del conocimiento y de allí presentar un modelo conceptual de Gestión de Conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

3.2 Fase cuantitativa

En la **fase cuantitativa** se determinaron los elementos contextuales que facilitan y dificultan la generación, transferencia e integración del conocimiento, además se prueban las hipótesis formuladas a partir del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma - Huánuco. El resultado de esta segunda fase es la confirmación empírica del Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

3.2.1 Ámbito

La investigación se realizó en el Departamento, provincia Huánuco, donde se encuentra ubicado el PNAEQW durante el año 2016.

3.2.2 Población

3.2.2.1 Población objetivo

La población objetivo estuvo constituido por 3,000 colaboradores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de todo el Perú.

3.2.2.2 Población accesible

La población accesible fueron 90 colaboradores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma-Huánuco.

3.2.3 Muestra

Dado que en esta segunda fase la investigación fue del tipo cuantitativo, el tipo de muestra para el desarrollo de la investigación fue no probabilístico de tipo intencionado o criterial, por lo que se tuvo en cuenta a 19 colaboradores, pertenecientes a las áreas de: Especialista Informático (1), Especialista Educativo (1), Especialista Alimentaria (1), Supervisores de Plantas y Almacenes (2), Monitores de Gestión Local (10), Supervisor de Compra (1), Especialista en Comunicaciones (1), Asistente Administrativo (1) y Asesor Legal (1), todos ellos seleccionados en la fase de investigación cualitativa.

No se presentará el cuadro de los participantes en esta muestra ya que la información que provean se mantendrá en confidencialidad.

3.2.4 Nivel y tipo de estudio

3.2.4.1 Tipo de investigación

La investigación (exploratoria) que se desarrolló para la segunda fase fue la aplicada (Sánchez Carlessi H., Reyes Meza C. 2009), investigación interesado en resolver problemas de naturaleza práctica, aplicando los resultados obtenidos.

Además nos servimos de la investigación básica existente para validar el modelo teórico de gestión del conocimiento.

- a) POR SU FINALIDAD: Aplicada
- b) POR SU ALCANCE TEMPORAL: Transversal, porque todas las variables fueron medidas en una sola ocasión.
- c) POR SU PROFUNDIDAD: Descriptiva y explicativa
- d) POR SU AMPLITUD: Micro administrativa, porque se trabajó en pequeños grupos de estudio como son los trabajadores del PNAEQW.
- e) POR SU FUENTE: Primarias, secundarias y mixtas, prospectivo.
- f) POR SU CARÁCTER: Cuantitativas y Cualitativas.
- g) POR SU NATURALEZA: Documentales.
- h) POR SU MARCO: Es de campo, porque se realizaron las observaciones al grupo y recojo de la información mediante encuesta y entrevistas personales.
- i) POR LOS ESTUDIOS A LOS QUE DAN LUGAR: Fueron piloto, evaluativas, encuestas, replicación.
- j) POR EL OBJETO SOBRE: Fue Disciplinaria, ya que el objeto son los trabajadores del PNAEQW.

3.2.4.2 Metodología de la investigación

Para esta segunda fase está constituida por el siguiente proceso:

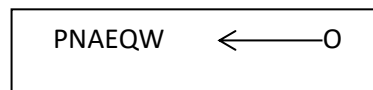
- a) Revisión del modelo conceptual, determinado en la fase cualitativa

- b) Definición de variables
- c) Operacionalización de variables
- d) Indicadores de las variables
- e) Diseño de la encuesta
- f) Planteamiento de la hipótesis
- g) Diseño y selección de la muestra
- h) Confiabilidad y validez de la recolección de datos
- i) Prueba de hipótesis
- j) Conclusiones de la investigación

3.2.5 Diseño y esquema de investigación

El trabajo desarrollado tuvo un diseño no experimental transversal, ya que para el desarrollo de la investigación no se manipulo variable alguna, solo se hizo indagaciones en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, mediante un cuestionario sobre la cultura organizacional, el estilo directivo, la motivación personal, la disponibilidad del tiempo, la distribución física, la rotación del personal, etc. para luego proponer un modelo de gestión del conocimiento.

El esquema de la investigación fue:



Dónde:

- PNAE QW** : Programa Nacional de alimentación escolar Qali Warma
- O** : Cultura organizacional, el estilo directivo, la motivación personal, la disponibilidad del tiempo, la distribución física, la rotación del personal, etc. de las áreas del Programa de Nacional de alimentación escolar Qali Warma de Huánuco.

3.2.6 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos de la investigación cuantitativa fue la encuesta y el instrumento el cuestionario impreso (Anexo 06).

La encuesta fue aplicada a los 19 colaboradores de las áreas descritas líneas arriba.

3.2.7 Validación y confiabilidad del instrumento

3.2.7.1 Validación del instrumento de medición

El cuestionario final fue validado mediante juicio de expertos, (Jorge R. Hilario Cárdenas, Abimael A. Francisco Paredes y Antonio S. Cornejo Maldonado), para lo cual se tuvo en cuenta que el instrumento contenga todos los aspectos o ítems del dominio de la variable gestión del conocimiento (Anexo 07).

3.2.7.2 Confiabilidad del instrumento de medición

Para determinar esta fiabilidad, estabilidad o confianza del instrumento, se aplicó el instrumento (cuestionario) a una muestra piloto conformada por seis (06) colaboradores (test), luego de un mes este mismo instrumento se volvió a aplicar a los mismos colaboradores (retest), para luego determinar el valor “r” que es igual a 0.8906 confiabilidad aceptable en el instrumento (correlación significativa) (Ver Anexo 08).

3.2.8 Procedimiento

El procedimiento para obtener el instrumento de recolección de datos (diseño del cuestionario) comprende:

A. Revisión de las medidas. Se revisó la literatura empírica tanto física como virtual relacionado con generación, transferencia e integración del conocimiento, estas nos permitió extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables a medir. Adicionalmente, se tomó en cuenta el modelo conceptual desarrollado en la investigación cualitativa.

B. Pre-test del cuestionario.

Para Mauricio Loyola Vergara, la elaboración o construcción de las preguntas de un cuestionario es uno de los procesos más importantes y decisivos de la calidad de una encuesta. De la calidad de las preguntas va a depender gran parte del éxito del instrumento. Por lo tanto, durante el proceso de elaboración de un cuestionario siempre se debe considerar la aplicación de una encuesta piloto en la cual se ensayen las preguntas con un grupo reducido de personas similares al perfil de la muestra para detectar conflictos de estructura, redacción, ambigüedad, imprecisión u otros.

Estas encuestas piloto deben incluir la posibilidad de opinión del encuestado a fin de obtener el feedback necesario para mejorar el instrumento, especialmente en lo relativo a la claridad del cuestionario y la sensación (de distancia, aburrimiento, compromiso) que produce.

Por lo descrito para el desarrollo de la encuesta piloto, el primer cuestionario fue aplicado a seis (06) colaboradores. Esto permitió realizar mejoras en la estructura y la redacción de la encuesta de la prueba piloto.

C. Cuestionario final. El cuestionario definitivo, fue el resultado de aplicar las mejoras identificadas en la prueba piloto, la validación respectiva por tres especialistas en el tema y la determinación de la confiabilidad.

Las preguntas de la encuesta se han agrupado en tres partes, que corresponde a:

- PARTE I: Generación del conocimiento.
- PARTE II: Transferencia interna
- PARTE III: Integración del conocimiento.

3.2.9 Plan de tabulación y análisis

Para el trabajo de campo se tuvo en cuenta la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. En este cuestionario

se usó la escala de Likert, donde se tuvo en cuenta para recoger los datos las siguientes respuestas:

1	Completamente en desacuerdo
2	Muy en desacuerdo, más en desacuerdo que acuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	Muy de acuerdo, más de acuerdo que desacuerdo
5	Completamente de acuerdo

En el procesamiento de los datos se usó el SPSS 22, y la presentación se hizo mediante estadística descriptiva. Para la contratación de la Hipótesis se usó el estadístico Chi cuadrado, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis descriptivo

4.1.1 Investigación cualitativa

El desarrollo de este capítulo corresponde a la elaboración del modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), mediante el estudio de casos (áreas) más importantes, donde la muestra lo constituyo tres áreas como son de Jefatura, Coordinación Técnica Territorial y Administración del PNAEQW.

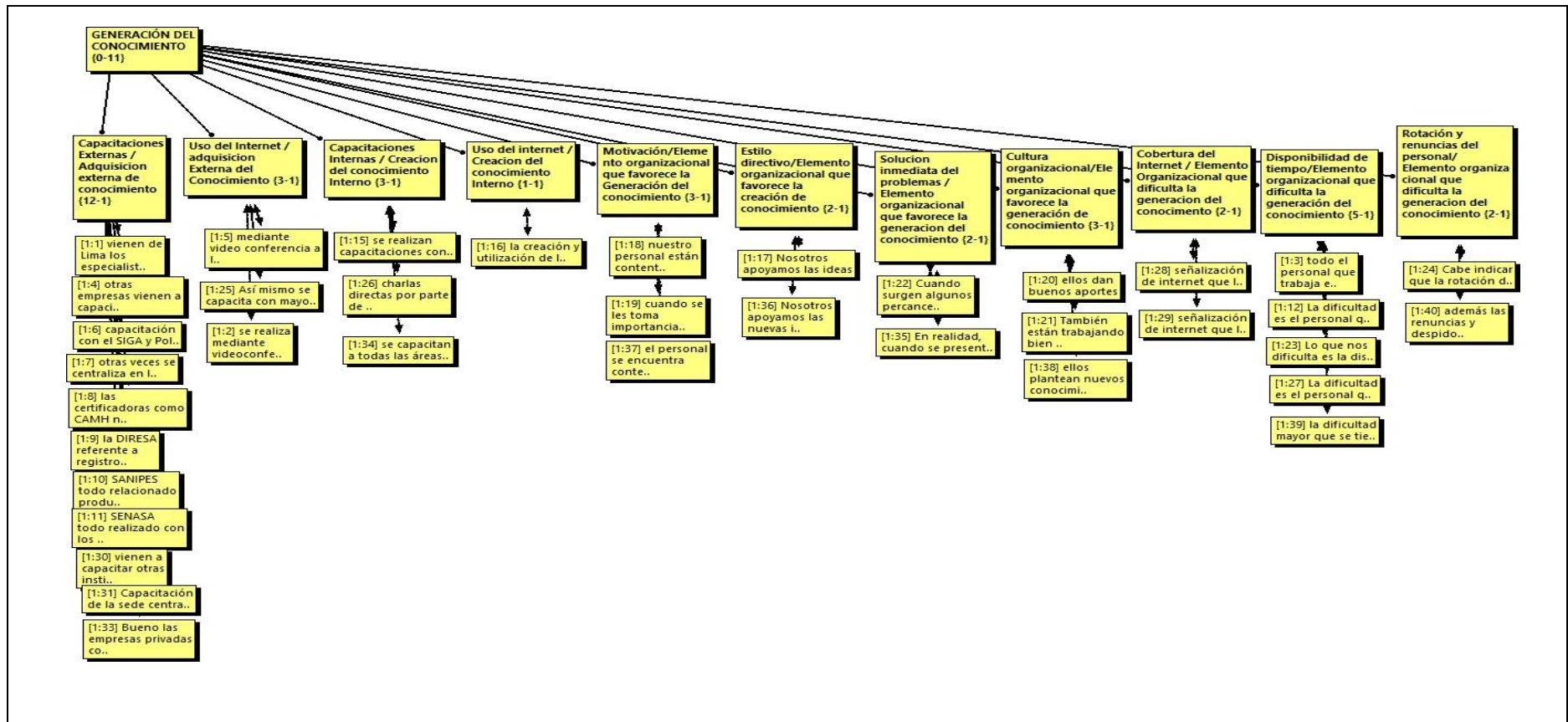
4.1.1.1 Análisis individual de casos

Para el análisis individual de casos (áreas), se presenta el resumen de resultados de cada una de las áreas analizadas, referente a la generación, transferencia e integración del conocimiento mediante la aplicación del software Atlas. TI versión 6. Anexo 09.

A) Resultados sobre generación del conocimiento de los casos analizados mediante el software Atlas. Ti

Figura N° 4.1

a) Red semántica sobre Generación del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco



Fuente: Entrevista a los directivos de diferentes áreas del PNAEQW (Jefatura, Coordinación Técnica Territorial, Administración), el resultado con la aplicación del ATLAS TI

De la figura N° 4.1, podemos ver que la categoría designada como **Generación del conocimiento**, está relacionada con 11 sub categorías, de las entrevistas realizadas a los 3 directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco. Cada sub categoría fue formada en base a las citas transcritas al Atlas ti. Dentro de estas sub categorías podemos encontrar en forma general que corresponden a: 11 citas a **Capacitación Externa**, 3 a **Uso del internet /Adquisición externa del conocimiento**, 3 a **Capacitaciones internas**, 1 a **Uso del internet /Adquisición Interna del conocimiento**, 3 a **Motivación**, 2 a **Estilo directivo**, 2 a **Solución inmediata del problema**, 3 a **Cultura Organizacional**, 2 a **Cobertura del internet**, 5 a **Disponibilidad de Tiempo**, 2 a **Rotación y renuncia del personal**.

b) Resumen de los resultados sobre generación del conocimiento de los casos analizados

Tabla N° 4.1

RESUMEN DE LOS RESULTADOS SOBRE GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS CASOS ANALIZADOS

	Jefe de Unidad Territorial	Coordinador Técnico Territorial	Administrador
1. Adquisición externa de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación externa • Uso del Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación externa • Uso del Internet 	Capacitación externa Uso del Internet
2. Creación Interna de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación interna • Uso del Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación interna • Uso del Internet 	Capacitación interna
3. Elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Estilo directivo • Solución inmediata • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Estilo directivo • Solución inmediata • Cultura organizacional 	Motivación Estilo directivo Solución inmediata Cultura organizacional
4. Elementos organizacionales que dificulta la generación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura del Internet • Disponibilidad del tiempo • Rotación y renuncias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura del Internet • Disponibilidad del tiempo • Rotación y renuncias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura del Internet • Disponibilidad del tiempo • Rotación y renuncias del personal

Fuente: Resultados de la aplicación del documento primario en Atlas.ti V6.0 sobre la entrevista a los directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco

De la tabla N° 4.1, nos muestra un resumen de los resultados sobre la **Generación de Conocimiento** y sus elementos, en relación a las respuestas proporcionadas por los 3 directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco (Jefe de Unidad Territorial, Coordinador Técnico Territorial y Administrador), en función de : **adquisición externa del conocimiento , creación interna del conocimiento , elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento y, elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento.**

Dentro del elemento **adquisición externa del conocimiento**, tenemos que los tres directivos declaran que adquieren conocimiento mediante la capacitación externa por proveedores y empresas privadas, así mismo los tres directivos sostienen que hacen uso del internet para adquirir conocimiento mediante los videos conferencias que realiza las empresas privadas o la misma cede. Por lo tanto, estos elementos constituyen la fuente de adquisición externa de conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

Dentro del elemento **creación interna del conocimiento**, tenemos que los tres directivos declaran que hay creación interna de conocimiento mediante la capacitación interna por los mismos trabajadores y, 2 hacen uso del Internet mediante la creación de Nubes informáticas para almacenar informaciones y, así estos estén disponibles para los trabajadores en cualquier momento.

Dentro del elemento **creación interna del conocimiento**, tenemos que los tres directivos declaran que hay creación interna de conocimiento mediante la capacitación interna por los mismos jefes de las áreas y los trabajadores y 2 hacen uso del Internet mediante la creación de Nubes informáticas para almacenar informaciones y así estos estén disponibles para los trabajadores en cualquier momento.

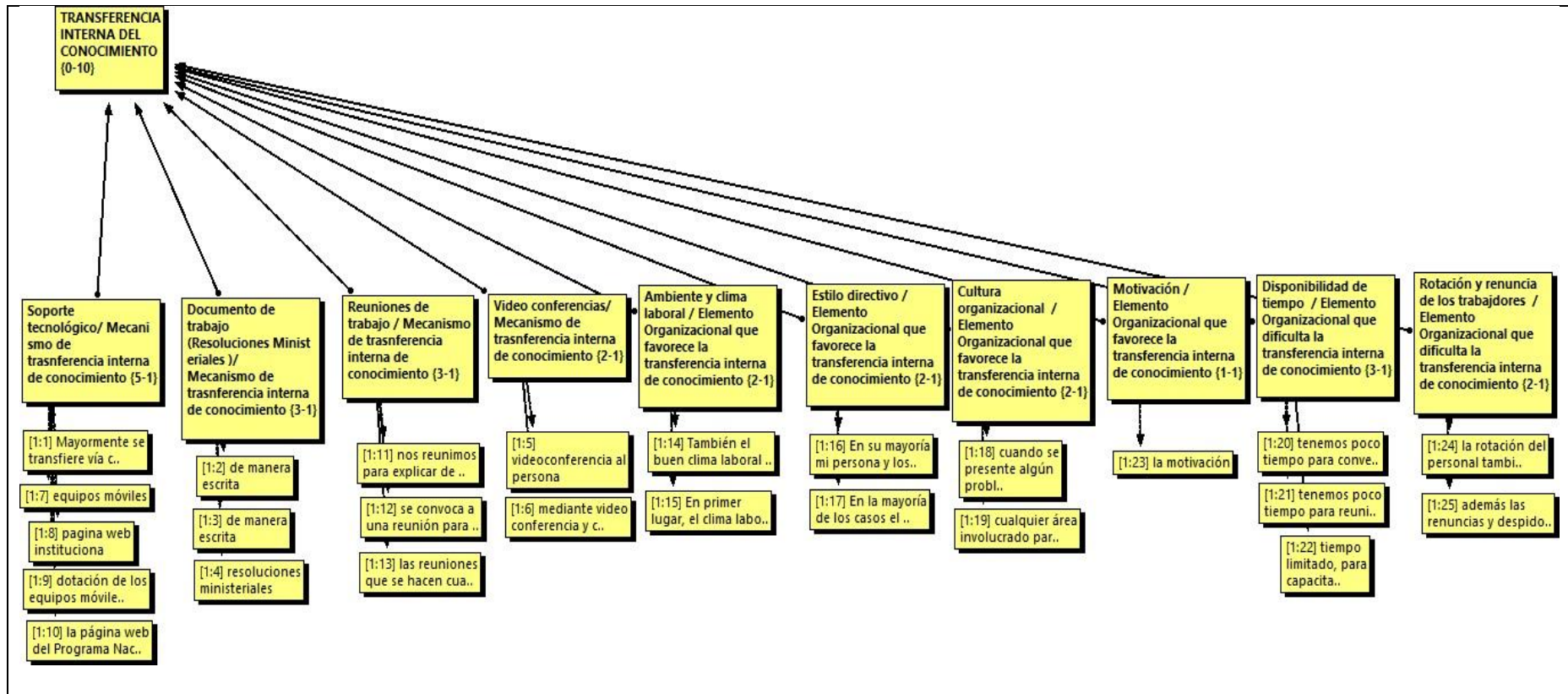
Dentro de los **elementos organizacionales que favorecen la generación del conocimiento**, los 3 tres directivos manifiestan que la Motivación, Estilo directivo, Solución inmediata del problema y Cultura organizacional favorecen en la generación del conocimiento dentro del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

Dentro de los **elementos organizacionales que dificultan la generación del conocimiento**, los 3 tres directivos manifiestan que la Cobertura del Internet, Disponibilidad del tiempo y la Rotación y renuncias del personal dificultan la generación del conocimiento dentro del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

c) Red semántica sobre transferencia del conocimiento del PNAEQW

Figura N° 4.2

Red semántica sobre Transferencia del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar
Qali Warma – Huánuco



Fuente: Resultados de la aplicación del documento primario en Atlas.ti V6.0 sobre la entrevista a los directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco

De la Figura N° 4.2, podemos ver que la categoría designada como **Transferencia Interna del conocimiento**, está relacionada con 10 sub categorías, de las entrevistas realizadas a los 3 directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco. Cada sub categoría fue formada en base a las citas transcritas al Atlas ti. Dentro de estas sub categorías podemos encontrar en forma general que corresponden a: 5 citas a **Soporte Tecnológico**, 2 a **Uso del internet /Adquisición externa del conocimiento**, 3 a **Documento de trabajo**, 3 a **Reuniones de trabajo**, 2 a **Video Conferencias** ,2 a **Ambiente y clima laboral**, 2 a **Estilo directivo**, 2 a **Cultura Organizacional**, 1 a **Motivación**, 3 a **Disponibilidad de Tiempo** y, 2 a **Rotación y renuncia del personal**.

d) Resumen de los resultados sobre Transferencia Interna del conocimiento de los casos analizados

Tabla N° 4.2

RESUMEN DE LOS RESULTADOS SOBRE TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO DE LOS CASOS ANALIZADOS

	Jefe de Unidad Territorial	Coordinador Técnico Territorial	Administrador
1. Mecanismos de transferencia interna del conocimiento	Formales	Formales	Formales
	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de trabajo • Reuniones de trabajo (Resoluciones ministeriales) • Video conferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de trabajo (Resoluciones ministeriales) • Reuniones de trabajo • Video conferencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de trabajo • Reuniones de trabajo • Video conferencias
	Informales	Informales	Informales
	<ul style="list-style-type: none"> • No menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No menciona 	<ul style="list-style-type: none"> • No menciona
	Soporte Tecnológico	Soporte Tecnológico	Soporte Tecnológico
	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • USB • Equipos móviles • Página Web institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • USB • Equipos móviles • Página Web institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • USB • Equipos móviles • Página Web institucional
2. Elementos organizacionales que favorece la transferencia interna del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente y clima laboral • Estilo directivo • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente y clima laboral • Estilo directivo • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente y clima laboral • Estilo directivo • Cultura organizacional • Motivación
3. Elementos organizacionales que dificulta la transferencia interna del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Rotación y renuncia de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Rotación y renuncia de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Rotación y renuncia de los trabajadores

De la tabla N° 4.2, nos muestra un resumen de los resultados sobre la **Transferencia Interna del Conocimiento** y sus elementos, en relación a las respuestas proveídas por los 3 directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco (Jefe de Unidad Territorial, Coordinador Técnico Territorial y Administrador), en función de :

Mecanismos de transferencia interna del conocimiento, elementos organizacionales que favorece la transferencia interna del conocimiento y, elementos organizacionales que dificulta la transferencia interna del conocimiento.

Dentro del elemento **mecanismos de transferencia interna del conocimiento**, vemos que los tres directivos mencionan que la transferencia interna de conocimiento los realiza de manera formal, utilizando documentos de trabajo, realizando reuniones y video conferencias. Así mismo los 3 funcionarios sostienen que para poder llevar acabo la transferencia interna del conocimiento se apoyan en el soporte tecnológico, utilizando el correo electrónico, el USB, equipos móviles y de la Página Web institucional del PNAEQW. Por lo tanto, estos elementos constituyen la fuente de transferencia interna de conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

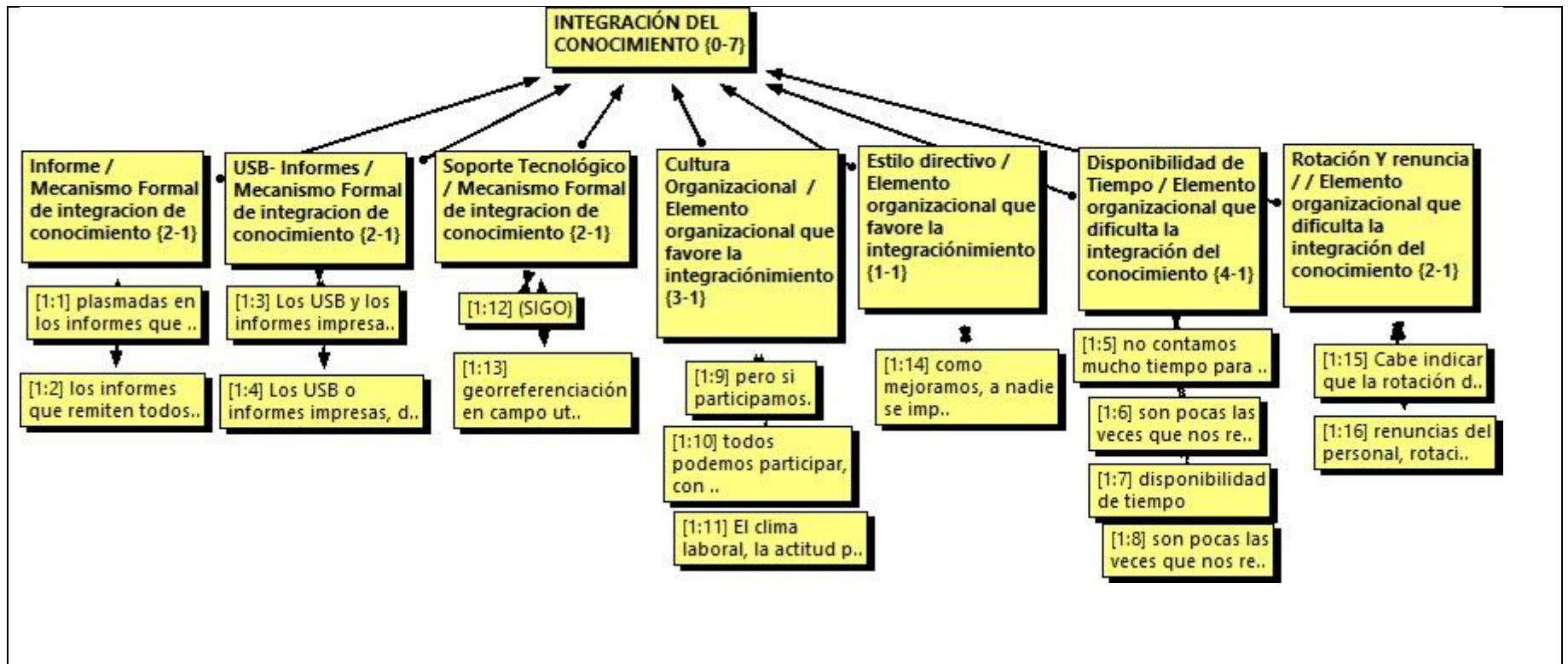
Dentro de los **elementos organizacionales que favorece la transferencia interna del conocimiento**, los tres directivos declaran que los elementos que favorecen a la transferencia interna de conocimiento son: El Buen ambiente y clima laboral dentro de la Institución, el Estilo directivo, la Cultura organizacional y, solo un directivo hace mención sobre la motivación en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

Dentro de los **elementos organizacionales que dificultan la transferencia interna del conocimiento**, los 3 tres directivos manifiestan que la Disponibilidad de tiempo y Rotación y renuncia de los trabajadores dificultan la transferencia interna del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

e) Red semántica sobre Integración del conocimiento del PNAEQW

Figura N° 4.3

Red semántica sobre Integración del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar
Qali Warma – Huánuco



Fuente: Resultados de la aplicación del documento primario en Atlas.ti V6.0 sobre la entrevista a los directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco

De la Figura N°4.3, podemos ver que la categoría designada como **Integración del conocimiento**, está relacionada con 7 sub categorías, de las entrevistas realizadas a los 3 directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco. Cada sub categoría fue formada en base a las citas transcritas al Atlas ti. Dentro de estas sub categorías podemos encontrar en forma general que corresponden a: 2 citas a **Informe**, 2 a **USB-informes**, 2 a **Soporte tecnológico**, 3 a **Cultura Organizacional**, 1 a **Estilo Directivo**, 3 a **Disponibilidad de Tiempo** y, 2 a **Rotación y renuncia de trabajadores**.

f) Resumen de los resultados sobre Integración del conocimiento de los casos analizados

Tabla N° 4.3

RESUMEN DE LOS RESULTADOS SOBRE INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS CASOS ANALIZADOS

		Jefe de Unidad Territorial	Coordinador Técnico Territorial	Administrador
		Formales	Formales	Formales
1. Mecanismos de Integración del conocimiento	de	<ul style="list-style-type: none"> • Informes que remiten a la sede central 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes que remiten a la sede central 	<ul style="list-style-type: none"> • Plasmados en informes que realizan todos los trabajadores del área administrativa
	del	Informales	Informales	Informales
		<ul style="list-style-type: none"> • USB • Informes impresos 	<ul style="list-style-type: none"> • USB • Informes impresos 	<ul style="list-style-type: none"> • USB • Informes impresos
		Soporte Tecnológico	Soporte Tecnológico	Soporte Tecnológico
		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Informático SIGO • Georreferencia, AIZA QW 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Informático SIGO • Georreferencia, AIZA QW 	<ul style="list-style-type: none"> • No menciona
2. Elementos organizacionales que favorece la Integración del conocimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Estilo directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Estilo directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional
3. Elementos organizacionales que dificulta la Integración del conocimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Rotación y renuncia de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Rotación y renuncia de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Rotación y renuncia de los trabajadores

Fuente: Resultados de la aplicación del documento primario en Atlas.ti V6.0 sobre la entrevista a los directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco

El Tabla N° 4.3, nos muestra un resumen de los resultados sobre la **Transferencia Interna del Conocimiento** y sus elementos, en relación a las respuestas proveídas por los 3 directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco (Jefe de Unidad Territorial, Coordinador Técnico Territorial y Administrador), en función de : **Mecanismos de integración del conocimiento, elementos organizacionales que favorece la integración del conocimiento y, elementos organizacionales que dificulta la integración del conocimiento.**

Dentro del elemento **mecanismos de integración del conocimiento**, vemos que los tres directivos mencionan que la integración del conocimiento los realiza de manera formal e informal, la primera remitiendo informes a la sede central y, la segunda se da cuando los trabajadores plasman los conocimientos en USB e informes impresos y, dos directivos mencionan que se apoyan del soporte tecnológico recurriendo al Sistema Informático SIGO y a la Georreferencia, AIZA QW. Por lo tanto, estos elementos constituyen la fuente de integración de conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

Dentro de los **elementos organizacionales que favorecen la integración del conocimiento**, los tres directivos declaran que los elementos que favorecen a la transferencia interna de conocimiento es la Cultura organizacional, y dos de ellos mantiene que el estilo directivo que ellos manejan contribuye en la integración del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

Dentro de los **elementos organizacionales que dificultan la integración del conocimiento**, los 3 tres directivos manifiestan que la Disponibilidad de tiempo y, Rotación y renuncia de los trabajadores dificultan la transferencia interna del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

g) Red semántica sobre la gestión del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco.

Luego de haber analizado la información del estudio de casos (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco) en forma personalizada y, determinada las redes semánticas y sus respectivos resúmenes mediante la aplicación del software Atlas.ti, se visualiza la red semántica de la Gestión del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco. Esta red semántica nos muestra una relación lógica del proceso de gestión del conocimiento integrada por tres variables principales que son: La generación, transferencia e integración del conocimiento en el PNAEQW-Huánuco, basada en las experiencias de los directivos de la empresa.

g) Red semántica sobre la gestión del conocimiento

Figura N° 4.4

Red semántica sobre Integración del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar

Qali Warma – Huánuco



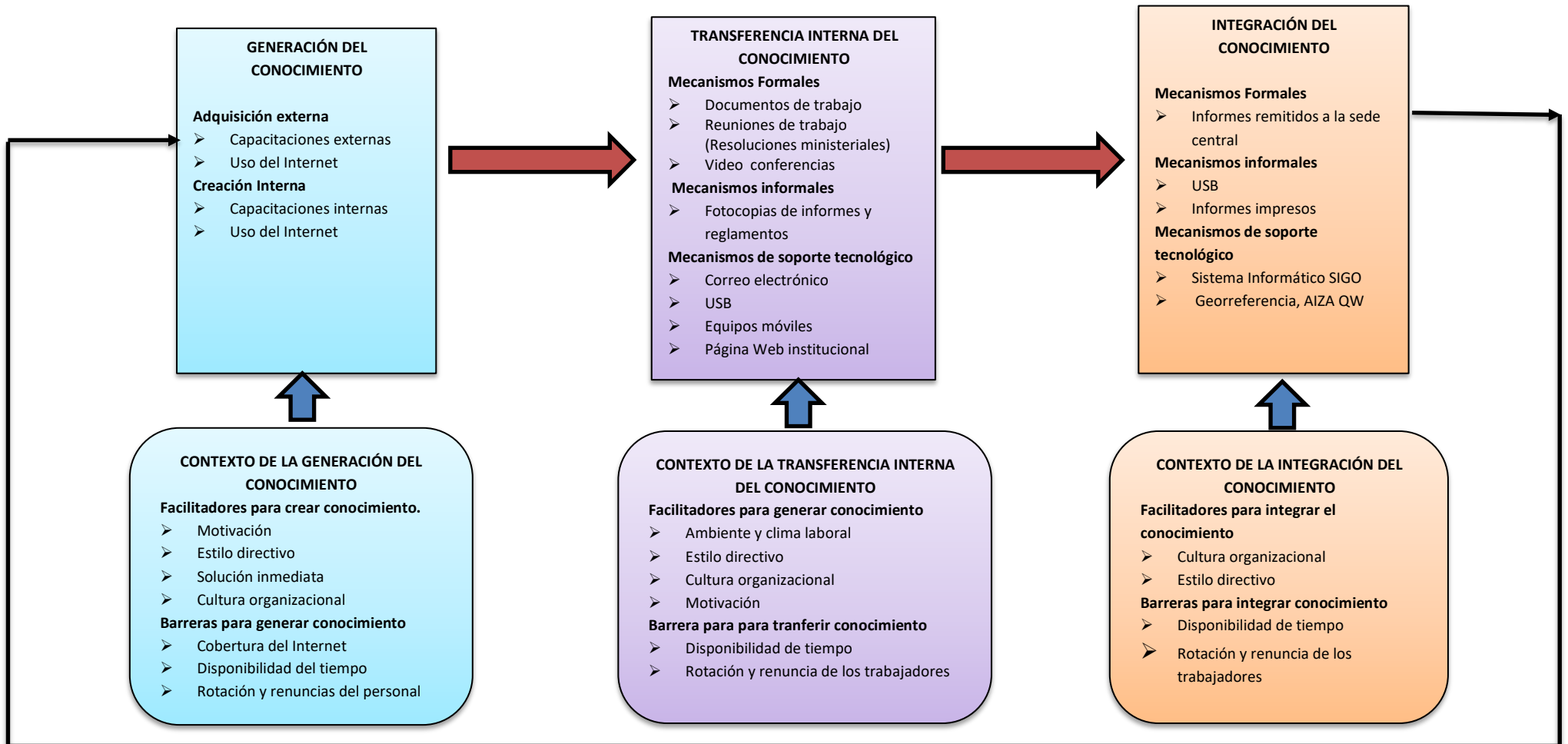
Fuente: Resultados de la aplicación del documento primario en Atlas.ti V6.0 sobre la entrevista a los directivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco

4.1.1.2 Modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco

Dadas, las redes semánticas de gestión, generación e integración del conocimiento y de los cuadros de resumen de resultados de la generación, transferencia e integración de conocimiento, la Figura N° 4.5 presenta el modelo conceptual basada en la investigación cualitativa. Este modelo aporta respuestas al interrogante de ¿cómo se genera el conocimiento en el PNAEQW de Huánuco?, ¿cómo se transfiere este conocimiento? y ¿cómo se integra este conocimiento? , también, dentro del contexto de generación, transferencia e integración del conocimiento, responde a las preguntas de ¿cuáles son los elementos facilitadores y los elementos que lo impiden?

Figura N° 4.5

**Modelo Conceptual de Gestión del conocimiento del conocimiento del Programa Nacional de Alimentación
Escolar Qali Warma – Huánuco**



4.1.2 Investigación cuantitativa

En este capítulo se desarrolló la investigación cuantitativa que nos permitió contrastar las hipótesis planteadas a partir del modelo de gestión del conocimiento tal como se describe en el capítulo III, los resultados de la aplicación de la metodología para esta segunda fase están constituidos por las siguientes etapas: revisión del modelo conceptual, definición de variables, operacionalización de variables, determinación de indicadores de las variables, determinación de la técnica de investigación para la recolección de datos, diseño de la encuesta, planteamiento de la hipótesis, diseño y selección de la muestra, confiabilidad y validez de la recolección de datos, modelo de ecuaciones estructurales, análisis de las variables dependientes, prueba de hipótesis y conclusiones de la investigación.

4.1.2.1 El modelo conceptual

El modelo de generación, transferencia e integración del conocimiento que se contrasta, es el obtenido en la investigación cualitativa (Figura N° 4.5).

4.1.2.2 Variables de la investigación

Del modelo conceptual definimos las variables de la investigación:

Las **variables independientes** están agrupadas en:

- a. Elementos del **contexto de la generación** del conocimiento
 - Cultura organizacional para generar conocimiento
 - Estilo directivo para generar conocimiento
 - Motivación del personal para generar conocimiento
 - Disponibilidad de tiempo para generar conocimiento
 - Rotación, despido, renuncia, encargaturas de los colaboradores para generar conocimiento.
- b. Elementos del contexto de la transferencia interna del conocimiento
 - Distribución física para transferir conocimiento
 - Cultura organizacional para transferir conocimiento
 - Estilo directivo para transferir conocimiento
 - Disponibilidad de tiempo para transferir conocimiento

c. Elementos del **contexto de la integración** del conocimiento

- Cultura organizacional para integrar el conocimiento
- Disponibilidad de tiempo para integrar el conocimiento
- Rotación del personal para integrar el conocimiento

Las **variables dependientes** están integradas por:

a. La generación del conocimiento

- Compra de bibliografía y revistas
- Capacitación por proveedores y de materia prima e insumos
- Internet
- Capacitación interna
- Desarrollo de nuevos productos.

b. Transferencia interna del conocimiento

- Documentos de trabajo (se remiten procedimientos y cantidades de productos a producir)
- Consultas entre el personal.
- Observación
- Archivos en: CD, DVD, USB (con procedimientos de producción)

c. La integración del conocimiento

- Manuales
- Documentos en: CD, DVD, USB (con procedimientos de producción)

4.1.2.3 Operacionalización de variables

Las tablas N° 5.1, 5.2, 5.3 nos muestran la operacionalización de las variables en estudio.

Tabla N° 5.1

Operacionalización de las variables de Generación del Conocimiento

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
VI Contexto de la generación del conocimiento	Facilitadores para crear conocimiento	Cultura organizacional	1. En el PNAEQW se estimula al personal cuando realiza determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades encomendadas 2. En el PNAEQW estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades 3. El PNAEQW cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a las demás áreas 4. En la empresa reina un ambiente de franqueza y confianza.
		Estilo directivo	5. El Jefe de la Unidad Territorial es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento 6. El Jefe de la Unidad Territorial facilita la generación del conocimiento al realiza reuniones donde se fomenten la creación de nuevas actividades y/o procesos 7. El Jefe de la Unidad Territorial fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal
		Motivación del personal	8. En el PNAEQW existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido. 9. En el PNAEQW las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta. 10. En el PNAEQW las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas. 11. En el PNAEQW la experiencia que el personal obtiene es muy valiosa
	Barrera para crear conocimiento	Disponibilidad del tiempo	12. En el PNAEQW a poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento. 13. En el PNAEQW no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos conocimientos y actividades
		Rotación, despido, renuncia, encargaturas de los colaboradores	14. En el PNAEQW la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento. 15. En el PNAEQW el despido constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento. 16. En el PNAEQW la encargatura de los colaboradores dificulta significativamente la generación del conocimiento.
	VD Generación del conocimiento	Adquisición externa	Normas, reglamentos y protocolos. Capacitación por el programa Uso de internet
Creación interna		Capacitación por el personal Desarrollo de nuevos procesos	20. En el PNAEQW la capacitación interna es realizada por el personal experto 21. En el PNAEQW el personal desarrolla nuevos procesos.

Tabla N° 5.2

Operacionalización de las variables de Transferencia Interna del Conocimiento

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems	
VI Contexto de la transferencia interna del conocimiento	Facilitadores para transferir conocimiento	Distribución de los ambientes	1. En el PNAEQW la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente.	
		Cultura organizacional	2. En el PNAEQW es común la realización de consultas entre los trabajadores.	
			3. En el PNAEQW se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados.	
			4. En el PNAEQW se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores.	
			5. En el PNAEQW se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal	
			6. El Jefe de la Unidad Territorial apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.	
	Estilo directivo	7. El Jefe de la Unidad Territorial apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivados de trabajo diario.		
		8. El Jefe de la Unidad Territorial apoya el uso de Cd. USB, E – mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento.		
	Barrera para transferir conocimiento	Disponibilidad del tiempo	9. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.	
			10. En el PNAEQW la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo.	
			11. En el PNAEQW la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.	
		Rotación, despido, renuncia, encargaturas de los colaboradores	12. En el PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el cumplimiento de las metas	
VD Transferencia interna del conocimiento	Mecanismos formales	Documentos de trabajo	13. En el PNAEQW se utilizan documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico.	
	Mecanismos informales	Consulta entre el personal	14. En el PNAEQW se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos.	
			15. En el PNAEQW cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.	
	Mecanismos de soporte tecnológico	Archivos en : USB Cd, NUBE	Observación	16. En el PNAEQW es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.
			17. En el PNAEQW se utiliza regularmente información en USB Cd, NUBE como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor.	

Tabla N° 5.3
Operacionalización de las variables de la integración del conocimiento

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
VI Contexto de la integración del conocimiento	Facilitadores para la integración del conocimiento	Cultura Organizacional	1. En el PNAEQW se propicia y facilita el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB, Nube y E-mail.
	Barrera para la integración del conocimiento	Disponibilidad del tiempo	2. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento.
			3. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de procedimientos internos en complemento al desarrollo de las funciones del personal.
			4. En el PNAEQW la poca disponibilidad del tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, Nube y E- mail.
	Rotación, renuncia, despido del personal		5. En el PNAEQW el cambio de personal dificulta el cumplimiento de las metas.
			6. En el PNAEQW el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el cumplimiento de las metas
			7. En el PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo del cumplimiento de las metas.
VD Integración del conocimiento	Mecanismos formales	Manuales	8. En el PNAEQW se documentan y archivan los trabajos desarrollados por el personal
	Mecanismos de soporte tecnológico	Documentos en : CD, Nube y USB	9. En el PNAEQW de las actividades desarrolla reportan periódicamente los avances y logros.
			10. En el PNAEQW se documentan los trabajos desarrollados en físico (informes) CD, Nube y USB

4.1.2.4 **Determinación de la técnica e instrumento de investigación para la recolección de datos**

La encuesta, fue la técnica aplicada para la recolección de datos, como instrumento se utilizó el cuestionario, debido a que "...las encuestas tiene la capacidad de abarcar muestras grandes, aumenta la generalización de los resultados, facilidad de aplicar y registrar las preguntas y respuesta, capacidad de aplicar análisis estadísticos avanzados". (Anónimo, 2008, p. 120).

Ademas Zapata (2004). Indica que "...los cuestionarios son un medio para identificar información sobre la propia conducta y experiencias del individuo, valores y actitudes, características y circunstancias sociales. Pero con frecuencia, también ayudan a obtener información que va más allá del individuo, extendiéndose a sus relaciones, interacciones o actividades con otras personas, proporcionado información sobre contextos sociales, grupos y acontecimientos de los que tienen experiencia." (Zapata 2004:128).

A) Diseño del cuestionario

El cuestionario diseñado para la recolección de datos se desarrolló mediante las fases siguientes:

Fase 1: Se revisó la literatura relacionada con generación, transferencia, transferencia e integración del conocimiento para identificar las variables e indicadores a medir; también se tomó en cuenta el modelo conceptual desarrollado en la investigación cualitativa. Ver Cuadros 5.1, 5.2 y 5.3

Fase 2: El cuestionario fue desarrollado y refinado en base a instrumentos utilizado en otros estudios similares. Tomamos como base la investigación desarrollada por Laura Esther Zapata Cantú, investigadora que desarrollo la tesis doctoral "Los determinantes de la generación y la transferencia de

conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la Información de Barcelona.”

Fase 3: El primer cuestionario diseñado fue aplicado a una muestra piloto de cinco colaboradores de diferentes áreas del PNAEQW . Esto nos permitió probar su pertinencia y eficacia (incluyendo las instrucciones), mediante las mejoras en su estructura y redacción.

Fase 4: Se determinó la **confiabilidad** del instrumento mediante la aplicación de la metodología del test retest. Ver Anexo 08.

La confiabilidad es el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones con el mismo test. Es la estabilidad o constancia de los puntajes logrados en un test. (Sánchez Carlessi 2009: 155)

El coeficiente de estabilidad test retest consiste en aplicar el instrumento en dos momentos diferentes para obtener un índice de correlación. Es la correlación obtenida como resultado de relacionar los puntajes de una primera con una segunda aplicación a un mismo grupo de sujetos y bajo las mismas condiciones. (Sánchez Carlessi 2009: 155)

Fase 5: Se determinó el cuestionario definitivo. Ver Anexo 06.

El cuestionario consta de tres secciones lógicamente conectadas. La sección A evalúa la generación del conocimiento, la sección B evalúa la transferencia interna del conocimiento y la sección C evalúa la integración del conocimiento.

La sección A ha sido diseñada para recoger información acerca de la generación del conocimiento mediante la creación interna o la adquisición externa de conocimiento,

como también los elementos de apoyo para llevar a cabo la generación del conocimiento.

La sección B ha sido diseñada para recoger información sobre la transferencia interna del conocimiento, ya sea a través de mecanismos formales e informales y de soporte tecnológico; sobre elementos de apoyo hacia la transferencia y la transferencia del conocimiento de una persona a otra.

La sección C ha sido diseñada para recoger información sobre la integración del conocimiento y sobre los elementos de apoyo a la integración del conocimiento.

Cada una de las secciones está conformada por una serie de preguntas que responden a aspectos de la realidad sobre cada una de las variables a medir. Para ello se pidió al encuestado que valore mediante una escala de Likert con los siguientes puntos:

Puntos	Indica
5	"Completamente de acuerdo"
4	"Muy de acuerdo" (más de acuerdo que desacuerdo).
3	"Ni en acuerdo ni en desacuerdo".
2	"Muy en desacuerdo" (más en desacuerdo que acuerdo).
1	"Completamente en desacuerdo".

Se usó la escala de Likert porque facilita su interpretación, y lo más importante es que a los encuestados les resulta fácil de responder.

4.1.2.5 Contrastación de los resultados del trabajo de campo

La generación del conocimiento en el Programas Nacionales de Alimentación Escolar Qali Warma –

Tabla N° 5.4. Facilitador para crear conocimiento – Cultura organizacional
En el PNAEQW se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades encomendadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	11%	11%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42%	53%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	32%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	16%	100%
Total	19	100%	

PNAEQW

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.4 y de la figura 5.1, podemos observar que el 53 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el PNAEQW se estimula al personal a realizar determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades encomendadas. Mientras que solo 16 % se encuentran en muy en desacuerdo.

Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma existe una cultura Organizacional aceptable.

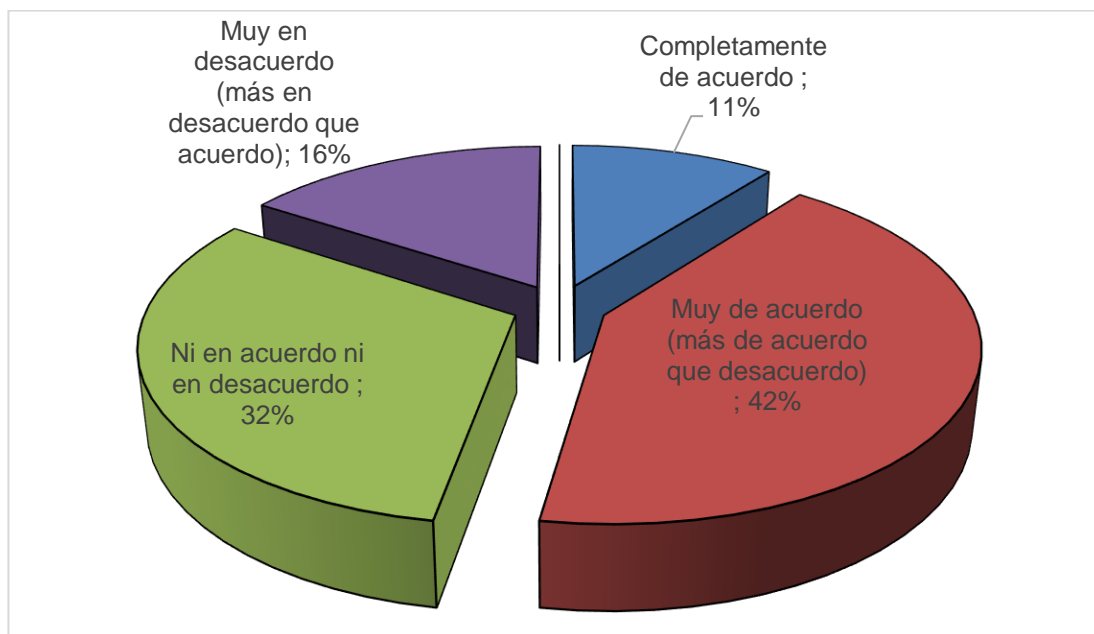


Figura 5.1

Tabla N° 5.5. Facilitador para crear conocimiento – Cultura organizacional
 En el PNAEQW se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5%	5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42%	47%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	42%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	11%	100%
Completamente en desacuerdo	0	0%	
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.5 y figura 5.2, podemos observar que el 47 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el PNAEQW se estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades. Mientras que solo el 11 % se encuentran en muy en desacuerdo. Esto indica que en el Programas Nacionales de Alimentación Escolar Qali Warma existe una cultura Organizacional aceptable.

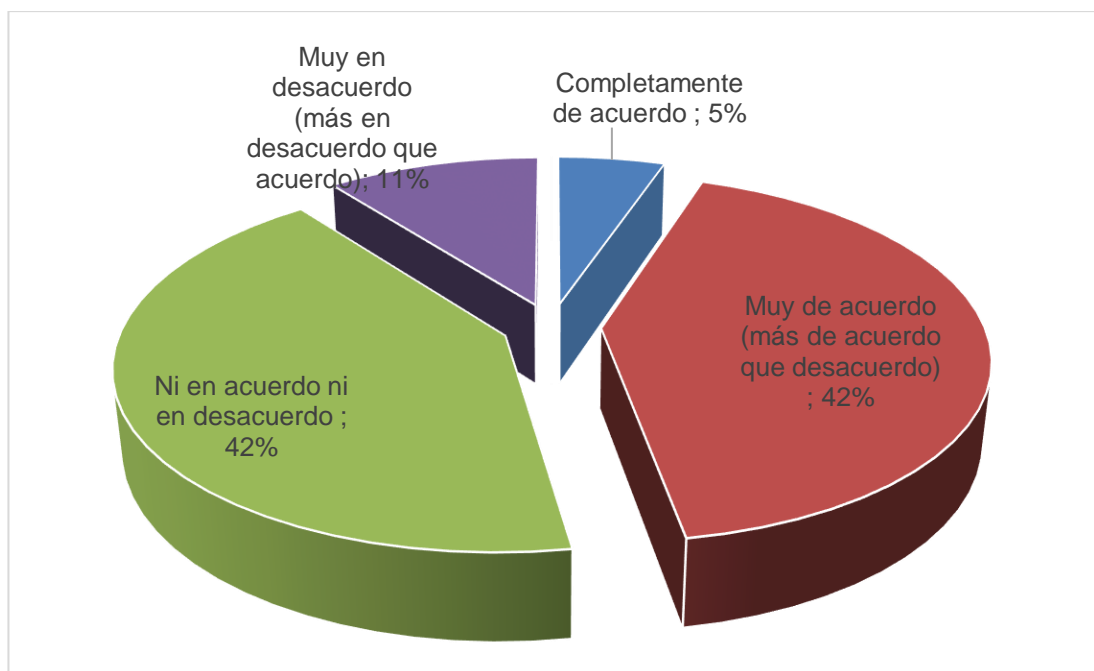


Figura 5.2

Tabla N° 5.6. Facilitador para crear conocimiento – Cultura organizacional
El PNAEQW cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a las demás áreas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	37%	37%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	7	37%	74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	16%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5%	95%
Completamente en desacuerdo	1	5%	
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.6 y figura 5.3, podemos observar que el 74 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el PNAEQW se cuenta con ambiente de trabajo donde es fácil acceder a las demás áreas. Mientras que solo el 5 % se encuentran en muy en desacuerdo. Esto indica que en el Programas Nacionales de Alimentación Escolar Qali Warma existe una cultura Organizacional aceptable.

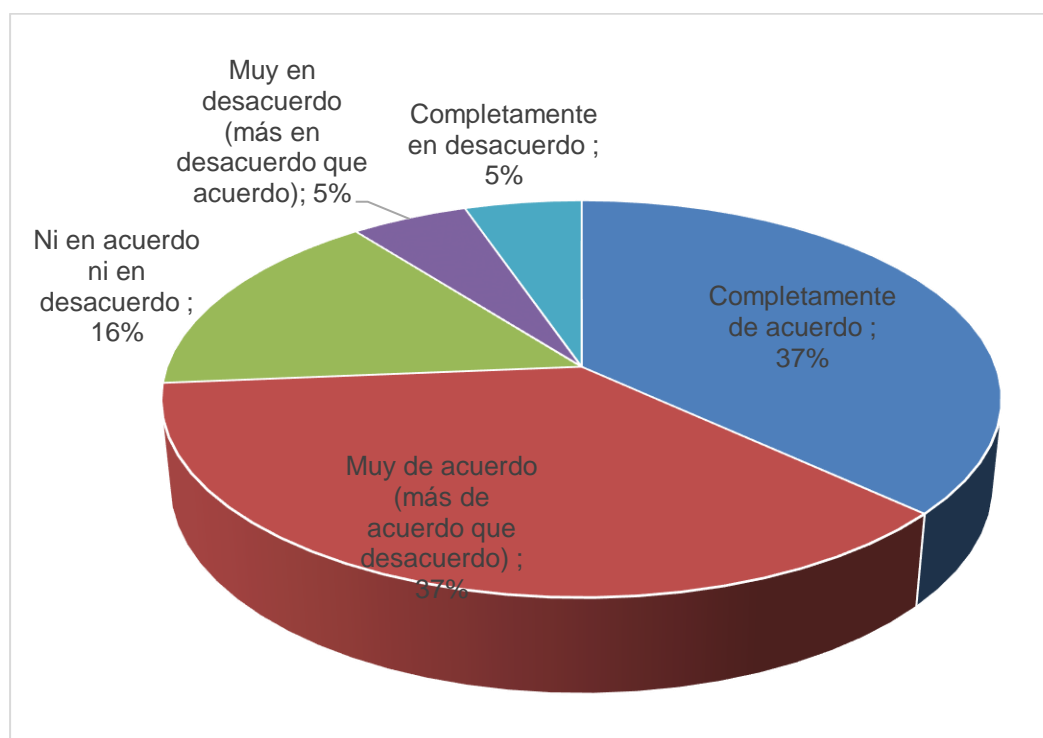


Figura 5.3

Tabla N° 5.7. Facilitador para crear conocimiento – Cultura organizacional
En el PNAEQW reina un ambiente de franqueza y confianza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5%	5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	3	16%	21%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	63%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	11%	95%
Completamente en desacuerdo	1	5%	
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.7 y figura 5.4, podemos observar que el 21 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el PNAEQW reina un ambiente de franqueza y confianza. Mientras que solo el 11 % se encuentran en muy en desacuerdo. Esto indica que en el Programas Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma existe una cultura Organizacional aceptable.

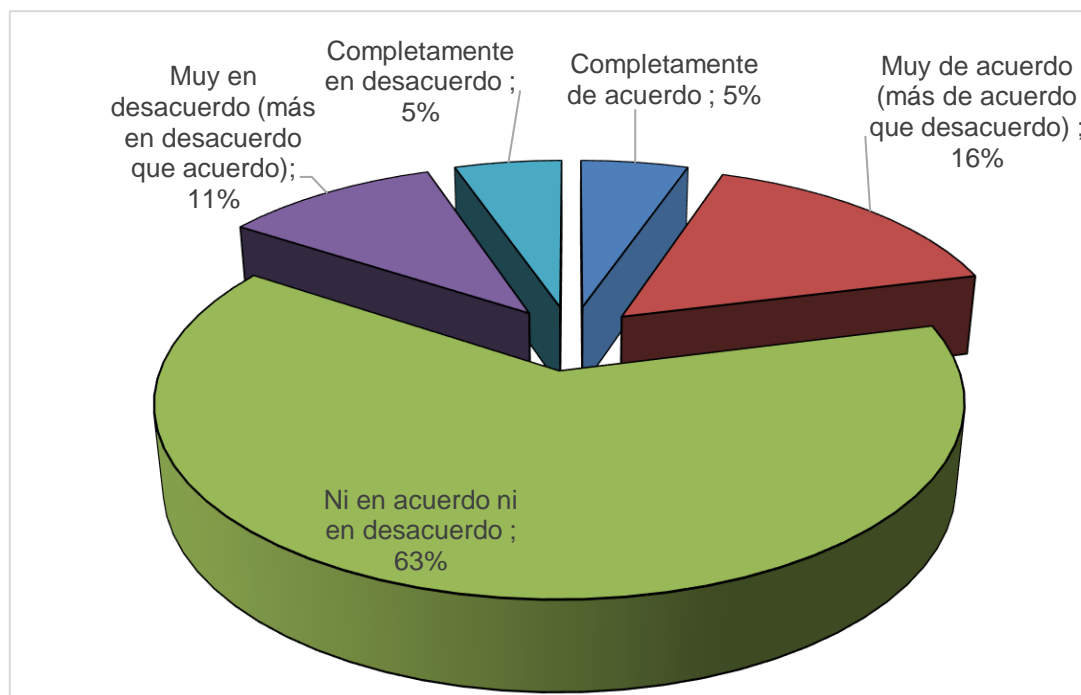


Figura 5.4

Tabla N° 5.8. Facilitador para crear conocimiento – Estilo directivo
El jefe de la unidad Territorial es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5.3%	5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	13	68.4%	74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21.1%	95%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.8 y figura 5.5, podemos observar que el 74 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el Jefe de la unidad Territorial es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento. Mientras que solo el 5.3 % se encuentran en muy en desacuerdo.

Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma existe un estilo directivo aceptable.

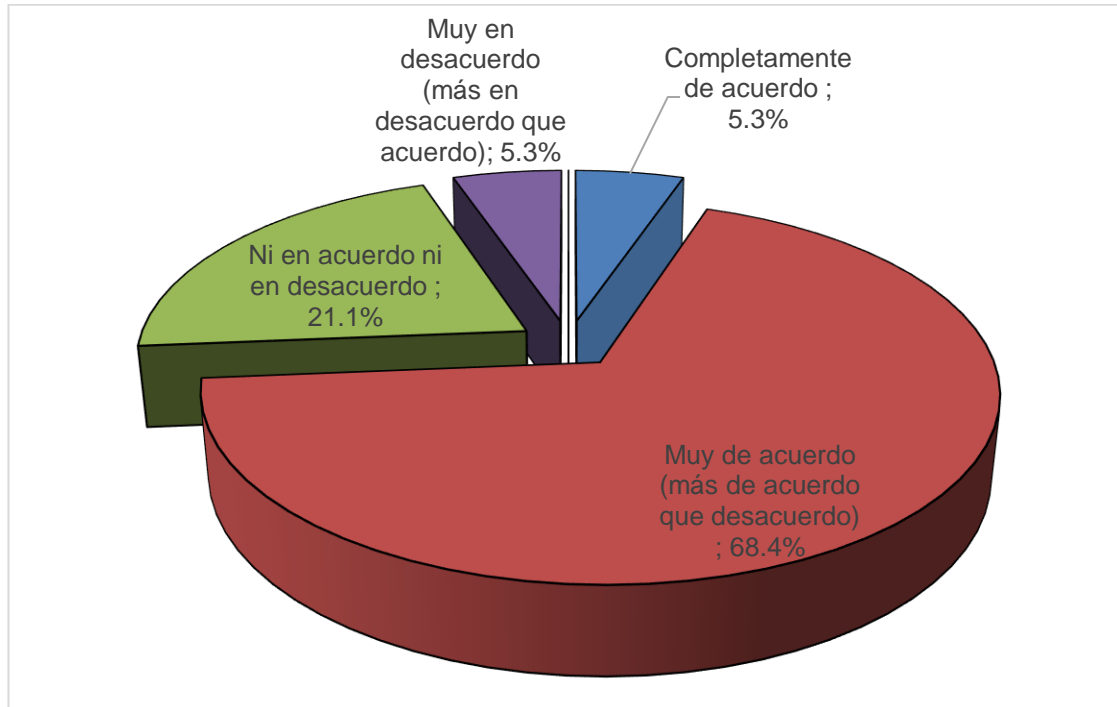


Figura 5.5

Tabla N° 5.9. Facilitador para crear conocimiento – Estilo directivo

El Jefe de la unidad Territorial facilita la generación del conocimiento al realizar reuniones donde se fomenten la creación de nuevas actividades y/o procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	10.5%	10.5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	9	47.4%	57.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	31.6%	89.5%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.9 y figura 5.6, podemos observar que el 57.9 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el Jefe de la unidad Territorial facilita la generación del conocimiento al realizar reuniones donde se fomenten la creación de nuevas actividades y/o procesos. Mientras que solo el 10.5 % se encuentran en muy en desacuerdo.

Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma existe un estilo directivo aceptable.

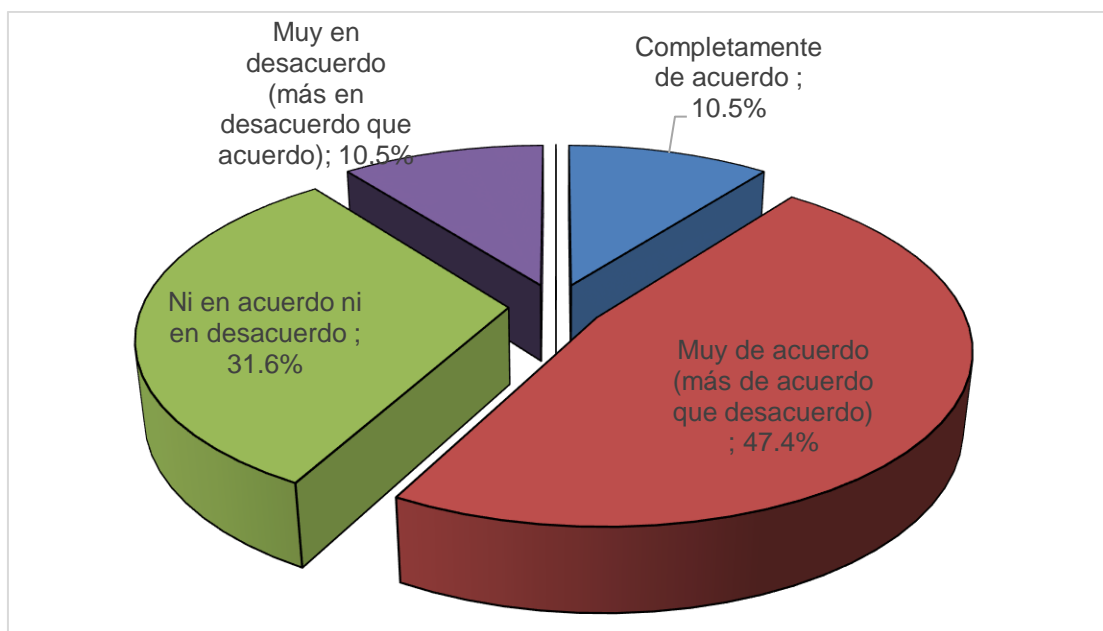


Figura 5.6

Tabla N° 5.10. Facilitador para crear conocimiento – Estilo directivo

El Jefe de la unidad Territorial fomenta el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	11%	11%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	12	63%	74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	11%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	16%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.10 y figura 5.7, podemos observar que el 74 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el Jefe de la unidad Territorial fomenta el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal. Mientras que solo el 16 % se encuentran en muy en desacuerdo. Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma existe un estilo directivo aceptable.

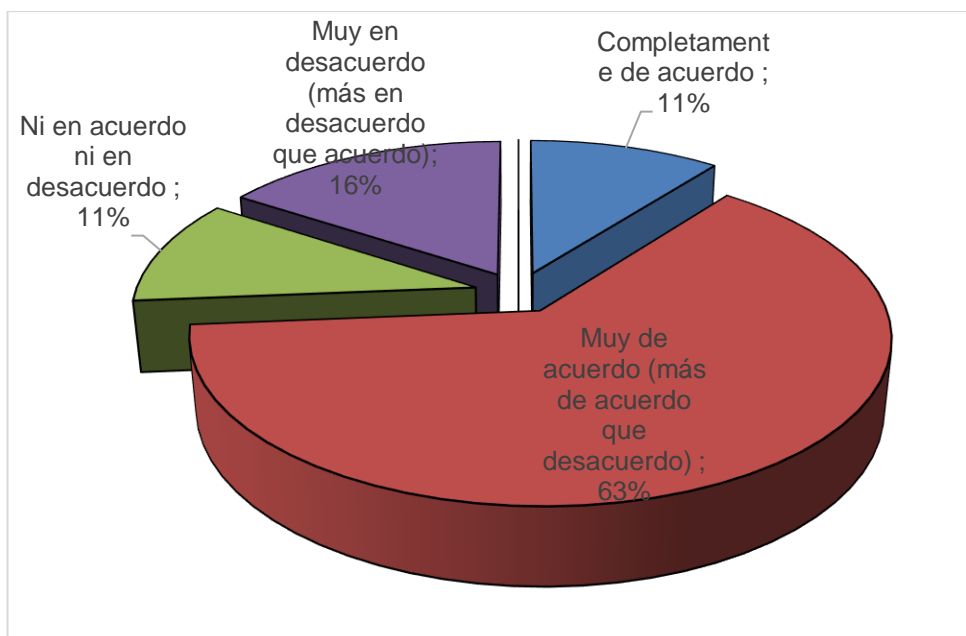


Figura 5.7

Tabla N° 5.11. Facilitador para crear conocimiento – Motivación del personal
 En el PNAEQW existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	13	68%	68%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	11%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.11 y figura 5.8, podemos observar que el 68 % de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo de que en el PNAEQW existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido. Mientras que solo el 11 % se encuentran en muy en desacuerdo y un 21 % manifiesta que se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que en la mayoría de los Programas Nacionales de Alimentación Escolar Qali Warma se prioriza la motivación del trabajador.

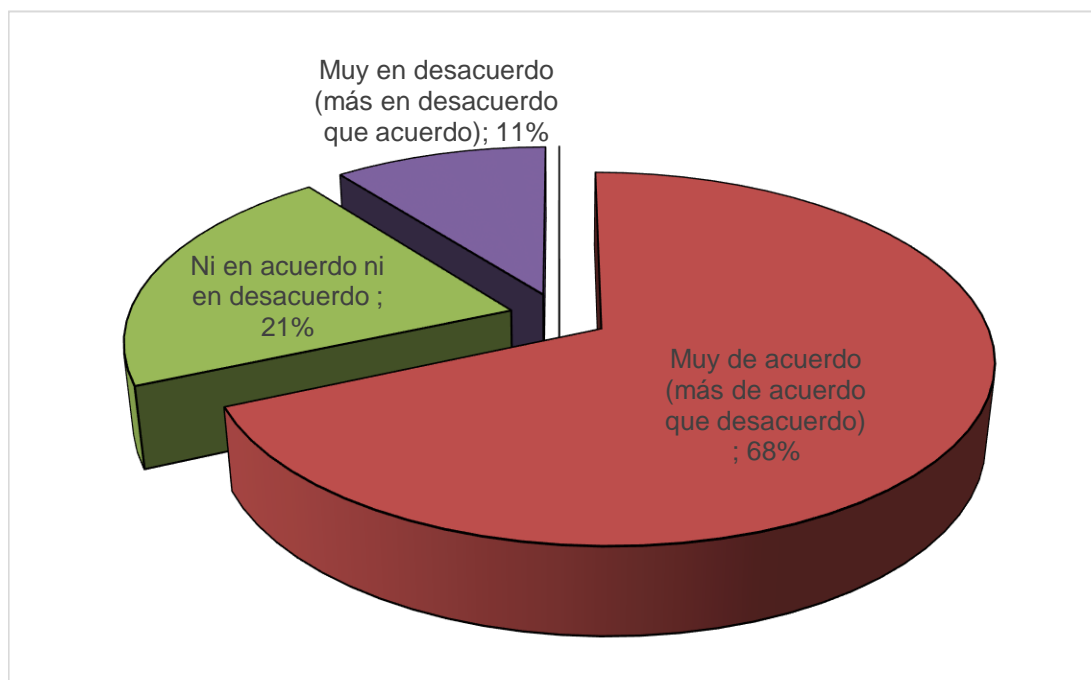


Figura 5.8

Tabla N° 5.12. Facilitador para crear conocimiento – Motivación del personal
En el PNAEQW las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	14	74%	74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	95%
Completamente en desacuerdo	1	5%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.12 y figura 5.9, podemos observar que el 74 % de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo de que en PNAEQW las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta. Mientras que solo el 5 % manifiesta que están completamente en desacuerdo y 21 % manifiesta que se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma se prioriza la motivación del trabajador.

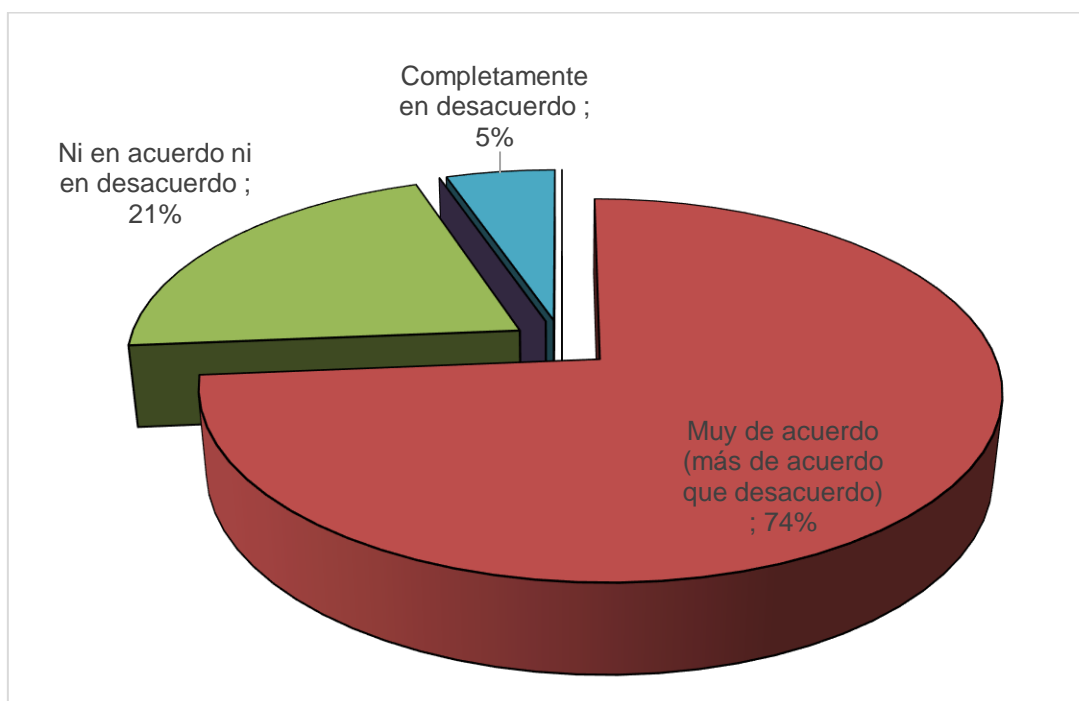


Figura 5.9

Tabla N° 5.13. Facilitador para crear conocimiento – Motivación del personal

En el PNAEQW las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5%	5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	10	53%	58%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	26%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	16%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.13 y figura 5.10, podemos observar que el 58 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en el PNAEQW las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas. Mientras que solo el 16 % se encuentran en muy en desacuerdo.

Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma se prioriza la motivación al personal.

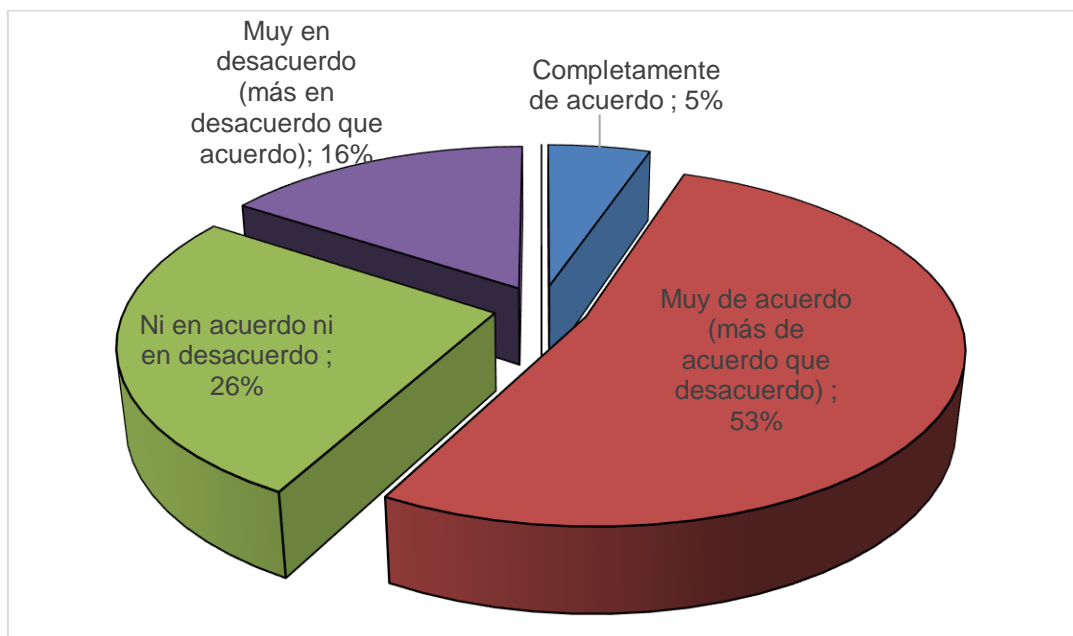


Figura 5.10

Tabla N° 5.14. Facilitador para crear conocimiento – Motivación del personal
En el PNAEQW la experiencia que el personal obtiene es muy valiosa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	3	15.8%	15.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	12	63.2%	78.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	10.5%	89.5%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.14 y figura 5.11, podemos observar que el 78.9 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW la experiencia que el personal obtiene es muy valiosa. Mientras que solo el 10.5 % manifiesta que están muy en desacuerdo. Esto indica que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma se prioriza la motivación del trabajador.

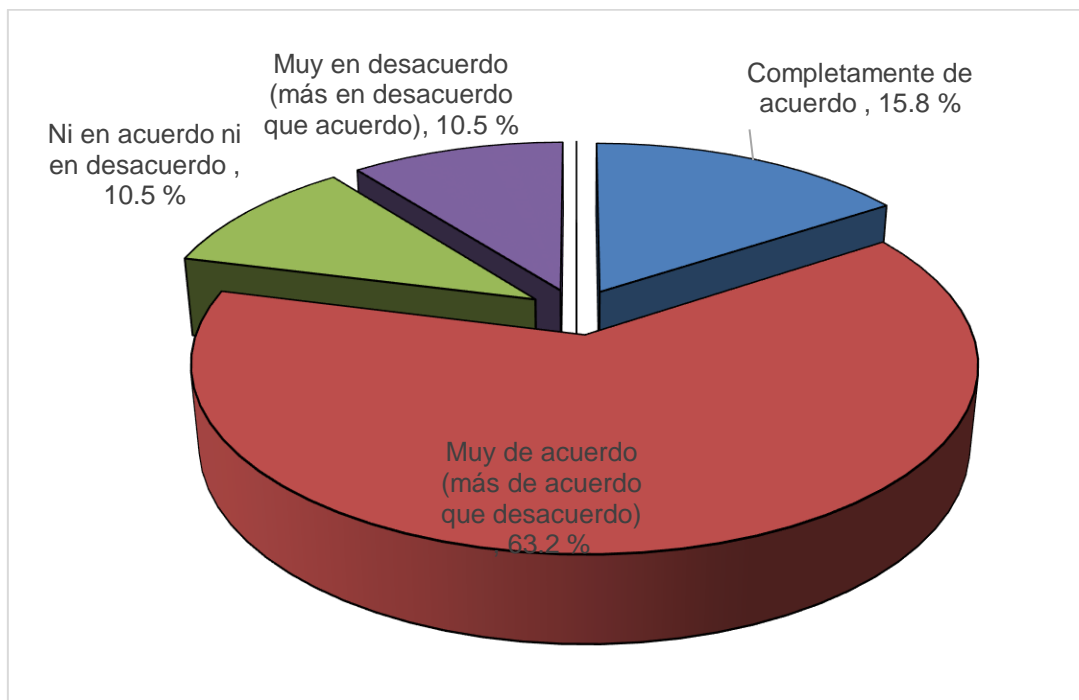


Figura 5.11

Tabla N° 5.15. Barrera para crear conocimiento- Disponibilidad de tiempo
En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	36.8%	36.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	68.4%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	10.5%	78.9%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	4	21.1%	100.0%
Completamente en desacuerdo	0	0%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.15 y figura 5.12, podemos observar que el **68.4 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento. Mientras que solo el 21.1 % manifiesta que están muy en desacuerdo y el 10.5 % menciona que están ni en acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que la poca disponibilidad del tiempo es una dificultad para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

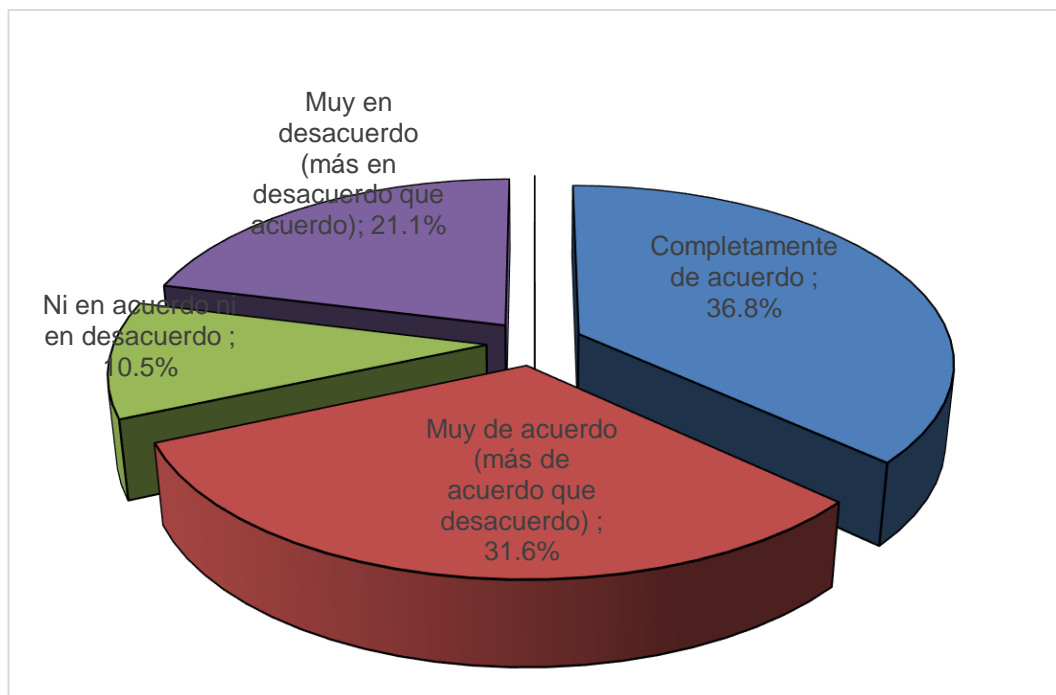


Figura 5.12

Tabla N° 5.16. Barrera para crear conocimiento- Disponibilidad de tiempo
En el PNAEQW no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos conocimientos y actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	36.8%	36.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	68.4%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	15.8%	84.2%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.16 y figura 5.13, podemos observar que el **68.4 %** de los encuestados manifiestan que están completamente de acuerdo y muy de acuerdo de que en PNAEQW no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos conocimientos y actividades. Mientras que el 15.8 % manifiesta que están muy en desacuerdo y también el 15.8 % manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

Esto nos demuestra que el tiempo es una dificultad en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para generar el conocimiento.

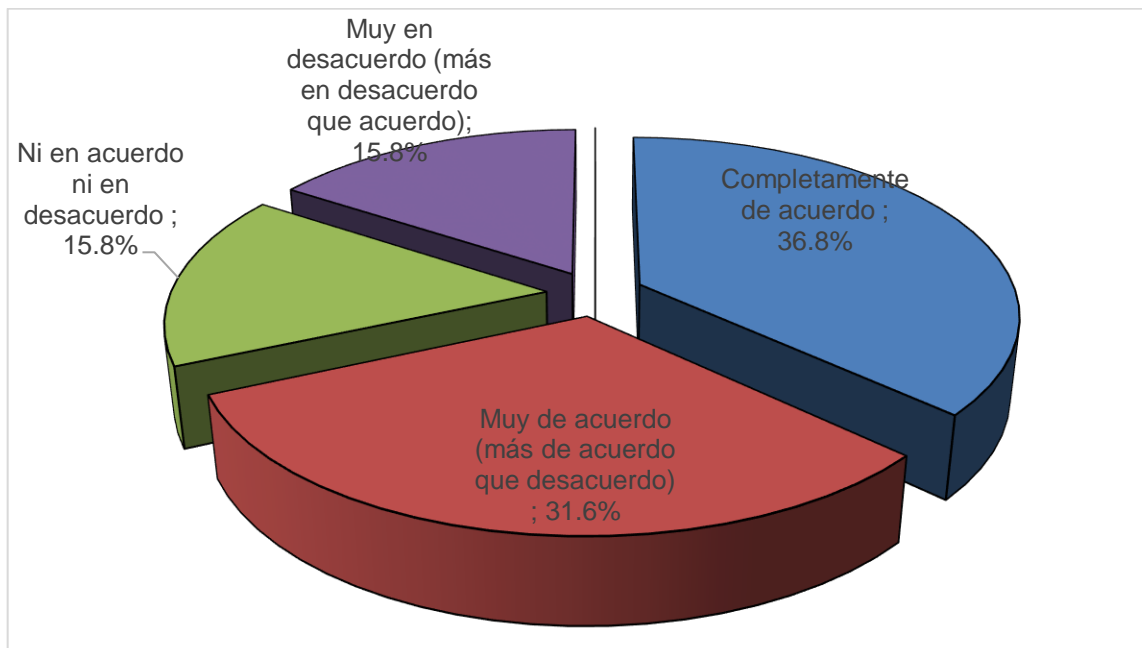


Figura 5.13

Tabla N° 5.17. Barrera para crear conocimiento - Rotación, despido, renuncia, encargaturas de los colaboradores

En el PNAEQW la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	3	15.8%	15.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	7	36.8%	52.6%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	31.6%	84.2%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.17 y figura 5.14, podemos ver que el 52.6 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento. Mientras que el 15.8 % manifiesta que están muy en desacuerdo y el 31.6 % manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

Esto nos demuestra la rotación constante del personal dificulta la generación del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para generar el conocimiento.

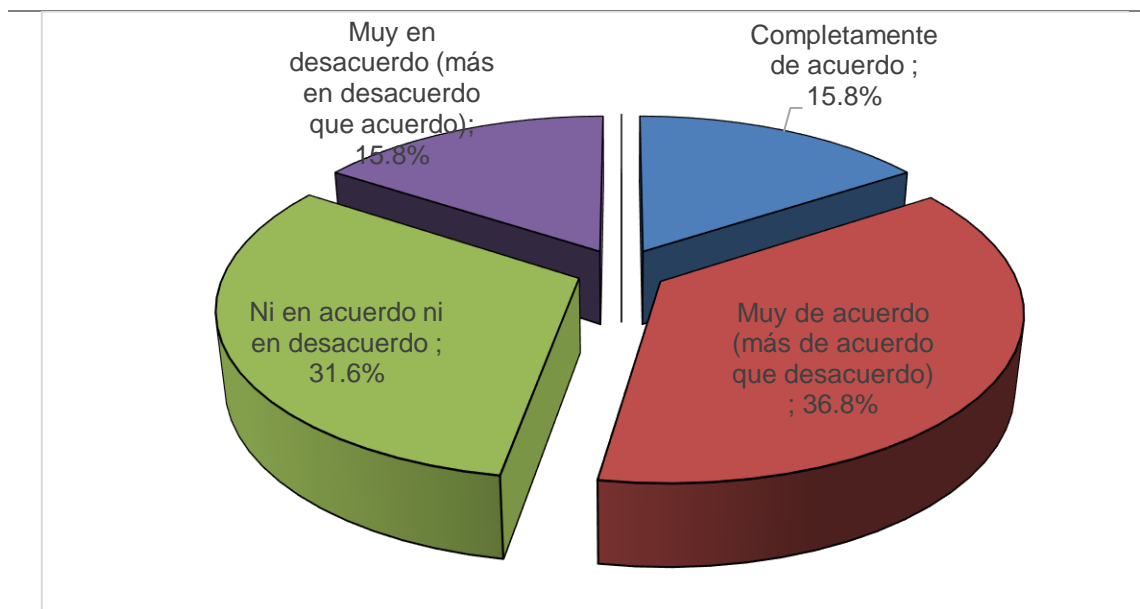


Figura 5.14

Tabla N° 5.18. Barrera para crear conocimiento - Rotación, despido, renuncia, encargaturas de los colaboradores

En el PNAEQW el despido constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26.3%	26.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	57.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	42.1%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.18 y figura 5.15, podemos observar que solo el 57.9 % de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta significativamente la generación del conocimiento. Mientras que el 42.1 % manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

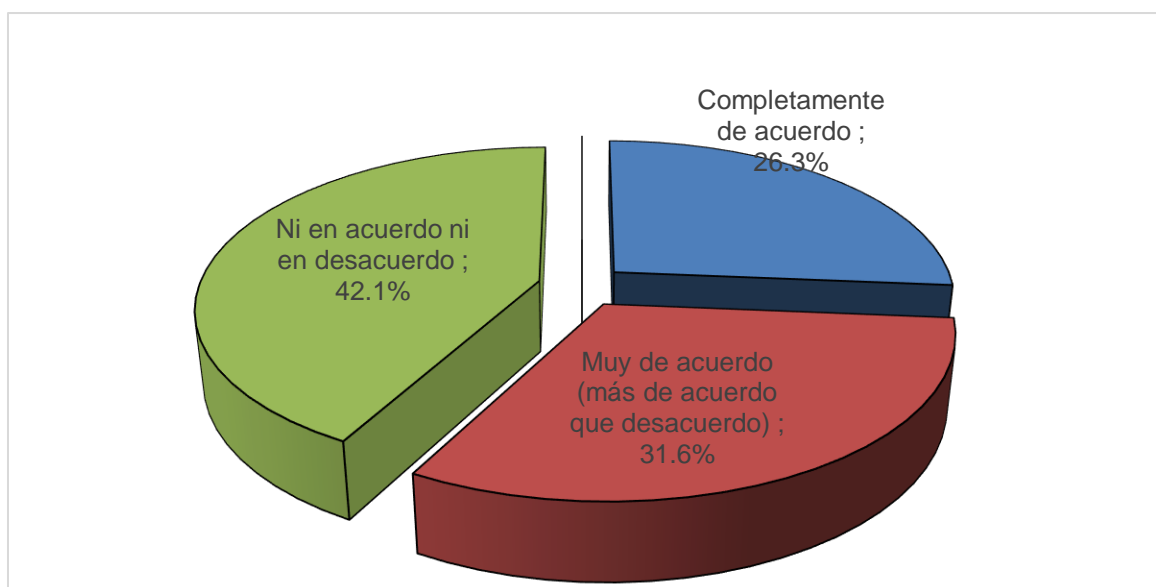


Figura 5.15

Tabla N° 5.19. Barrera para crear conocimiento - Rotación, despido, renuncia, encargaturas de los colaboradores

En el PNAEQW la encargatura de los colaboradores dificulta significativamente la generación del conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26.3%	26.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	7	36.8%	63.2%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	36.8%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.19 y figura 5.16, podemos observar que solo el 63.2 % de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo y completamente de acuerdo de que en PNAEQW la encargatura de los colaboradores dificulta significativamente la generación del conocimiento. Mientras que el 36.8 % manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

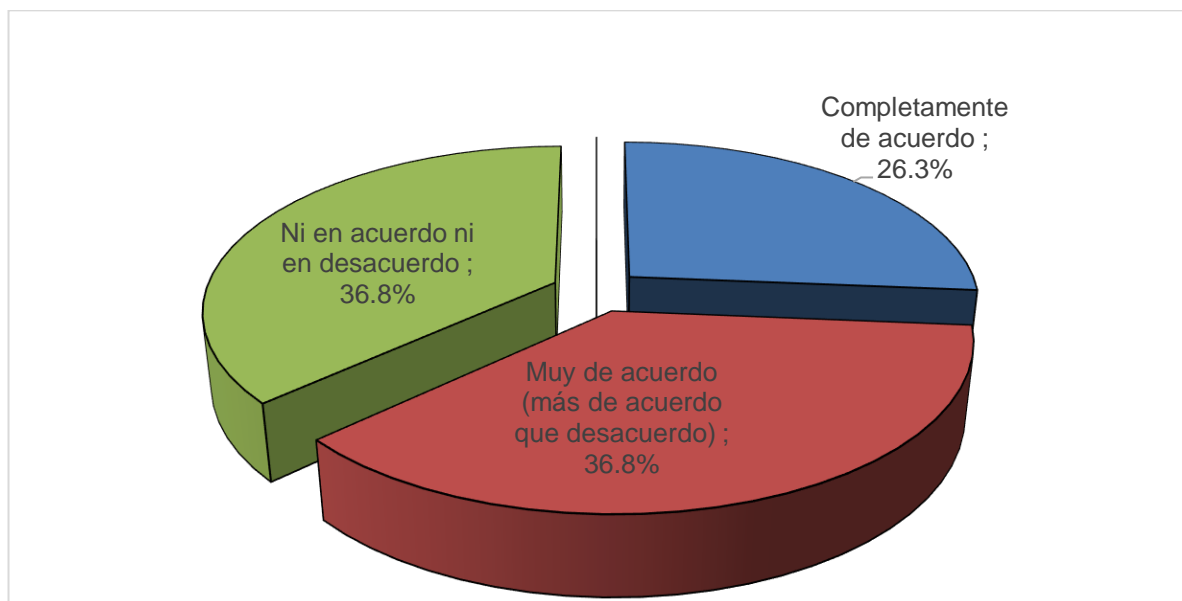


Figura 5.16

Tabla N° 5.20. Adquisición externa del conocimiento - Normas, reglamentos y protocolos.

En el PNAEQW se dispone de normas reglamentos, protocolos que apoyen el desarrollo de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	36.8%	36.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	7	36.8%	73.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	15.8%	89.5%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	94.7%
Completamente en desacuerdo	1	5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.20 y figura 5.17, podemos observar que el **73.7 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW se dispone de normas reglamentos, protocolos que apoyen el desarrollo de sus funciones. Mientras que el **5.3 %** manifiesta que están muy y completamente en desacuerdo y el **15.8 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

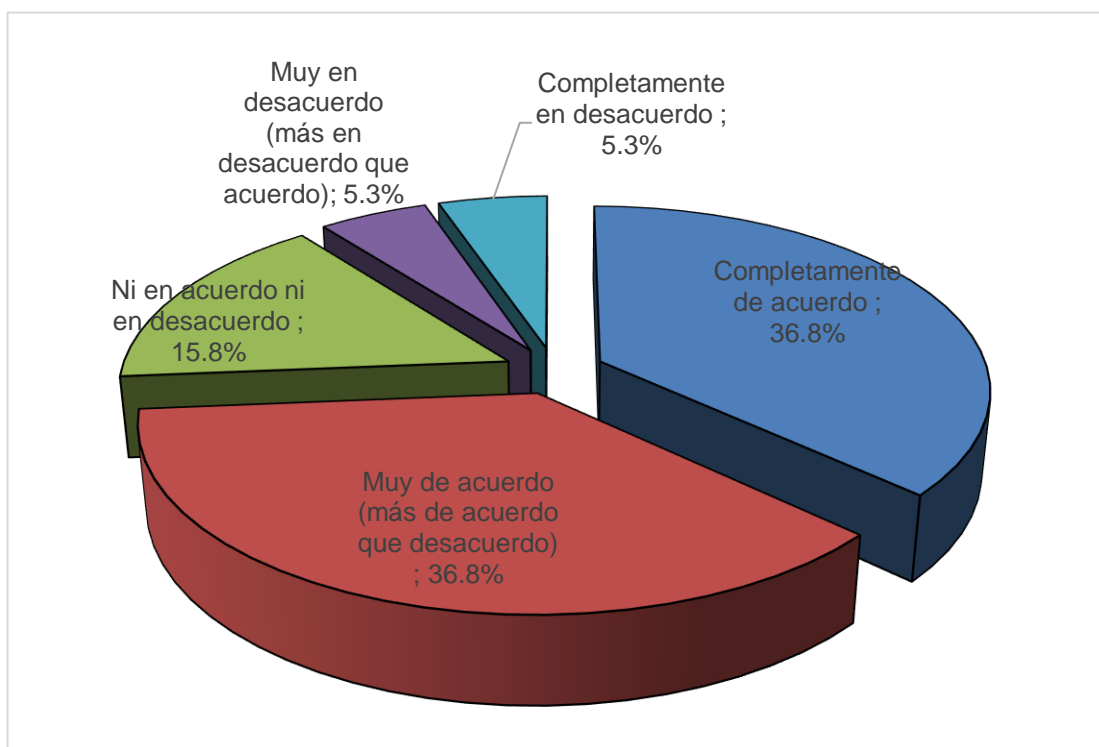


Figura 5.17

Tabla N° 5.21. Adquisición externa del conocimiento – Capacitación por el programa

En el PNAEQW la capacitación externa del personal dada por los programas y/o consultores y/o fabricantes es posible a través de su concurrencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21.1%	21.1%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	11	57.9%	78.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	78.9%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	94.7%
Completamente en desacuerdo	1	5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.21 y figura 5.18, podemos observar que el **78.9 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW la capacitación externa del personal dada por los programas y/o consultores y/o fabricantes es posible a través de su concurrencia. Mientras que el **5.3%** señala que están completamente en desacuerdo y el 15.8% manifiesta que están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

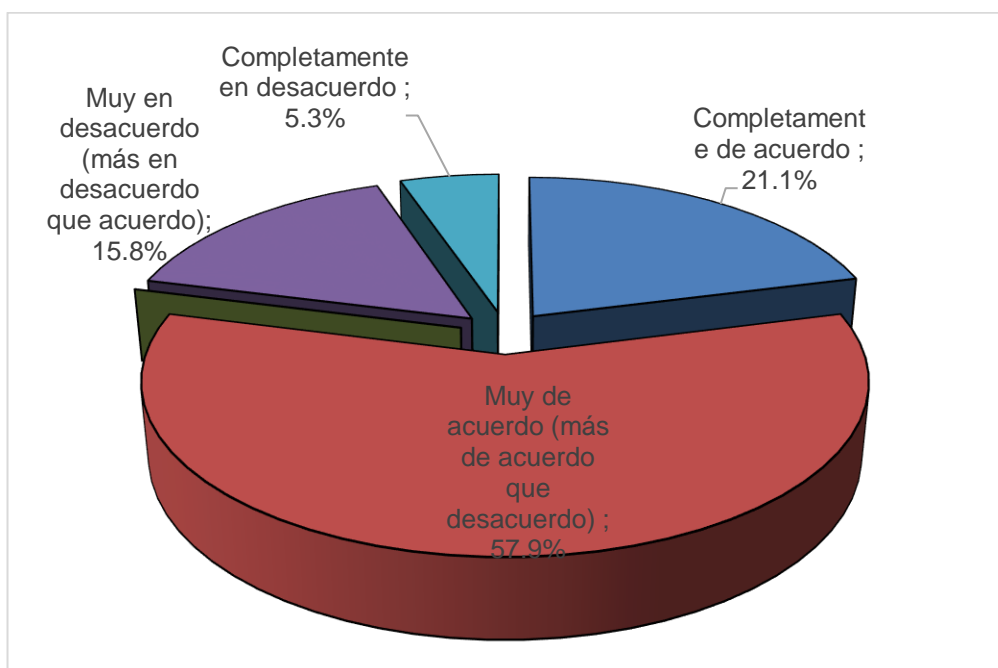


Figura 5.18

Tabla N° 5.22. Adquisición externa del conocimiento-Uso de internet
En el PNAEQW se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26.3%	26.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	9	47.4%	73.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5.3%	78.9%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	94.7%
Completamente en desacuerdo	1	5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.22 y figura 5.19, podemos observar que el **73.7 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores. Mientras que el **15.8%** manifiesta que están completamente y muy en desacuerdo y el **5.3 %** están ni en acuerdo ni desacuerdo.

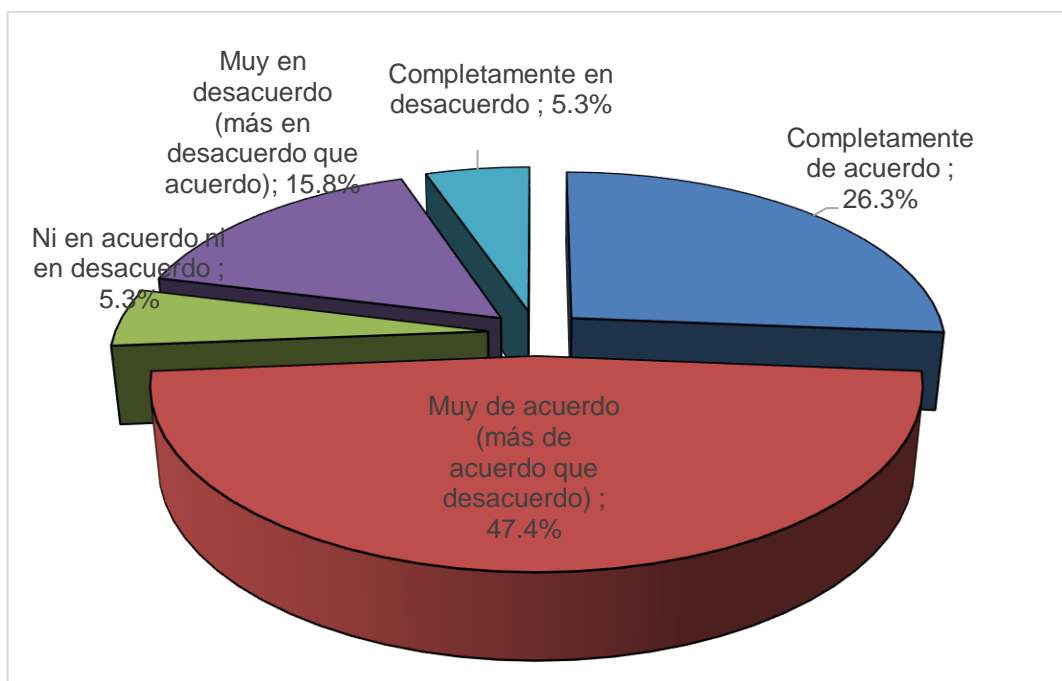


Figura 5.19

Tabla N° 5.23. Creación interna del conocimiento - Capacitación por el personal

En el PNAEQW la capacitación interna es realizada por el personal más experto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5.3%	5.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	10	52.6%	57.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	26.3%	84.2%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.23 y figura 5.20, podemos observar que el **57.9 %** de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en PNAEQW la capacitación interna es realizada por el personal más experto. Mientras que el **15.8 %** manifiesta que están muy en desacuerdo y el **26.3 %** manifiesta que esta ni en acuerdo ni desacuerdo

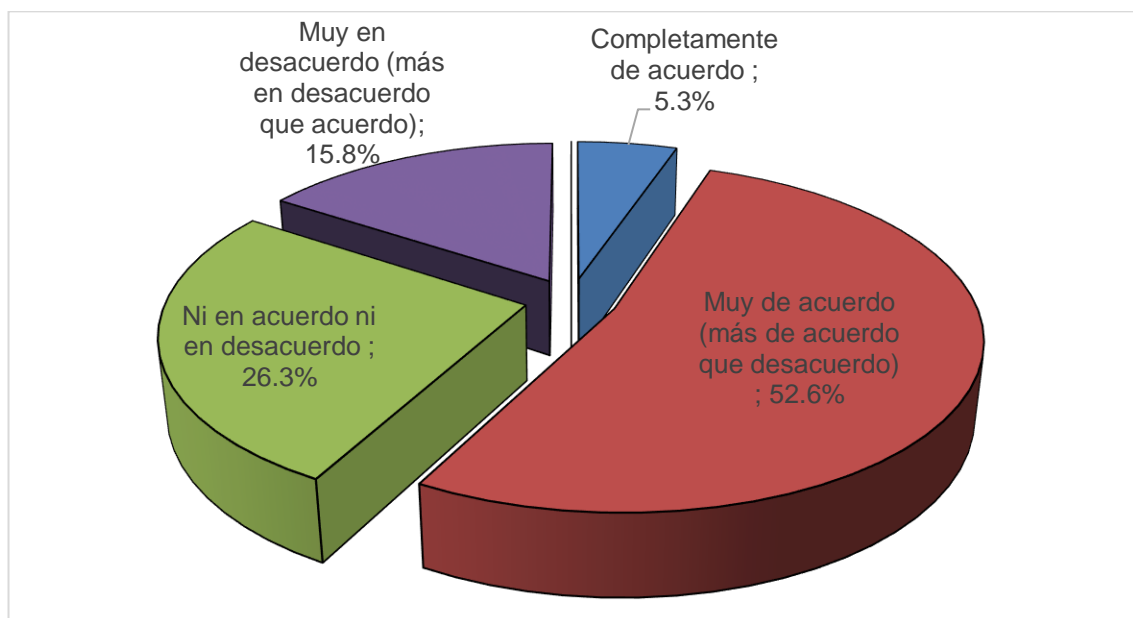


Figura 5.20

Tabla N° 5.24. Creación interna del conocimiento - Desarrollo de nuevos productos

En el PNAEQW el personal desarrolla nuevos procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	10.5%	10.5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	9	47.4%	57.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	31.6%	89.5%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.24 y figura 5.21, podemos observar que solo el **57.9 %** de los encuestados manifiestan que están muy y completamente de acuerdo de que en PNAEQW en el desarrollo de sus funciones no cometen errores después de las capacitaciones. Mientras que el **10.5 %** manifiesta que están muy desacuerdo y el **31.6 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

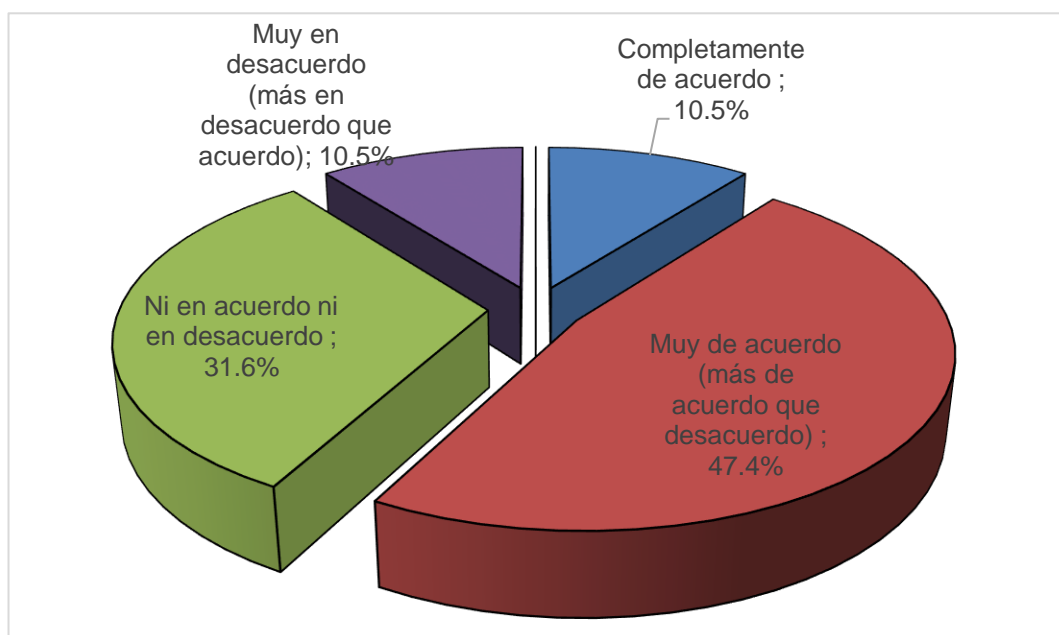


Figura 5.21

5.5.1 La transferencia del conocimiento en el Programas Nacionales de Alimentación Escolar Qali Warma – PNAEQW.

Tabla 5.25. Facilitadores para transferir conocimiento – Distribución de los ambientes
En el PNAEQW la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	9	47%	68%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	16%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	16%	100%
Completamente en desacuerdo	0	0%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.25 y figura 5.22, podemos observar que el **68 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente. Mientras que el **16%** manifiesta que están muy desacuerdo y **16 %** están ni en acuerdo ni desacuerdo. Esto demuestra que las instalaciones en PNAEQW son apropiadas no solo para trabajar, sino para generar, transmitir e integrar conocimiento.

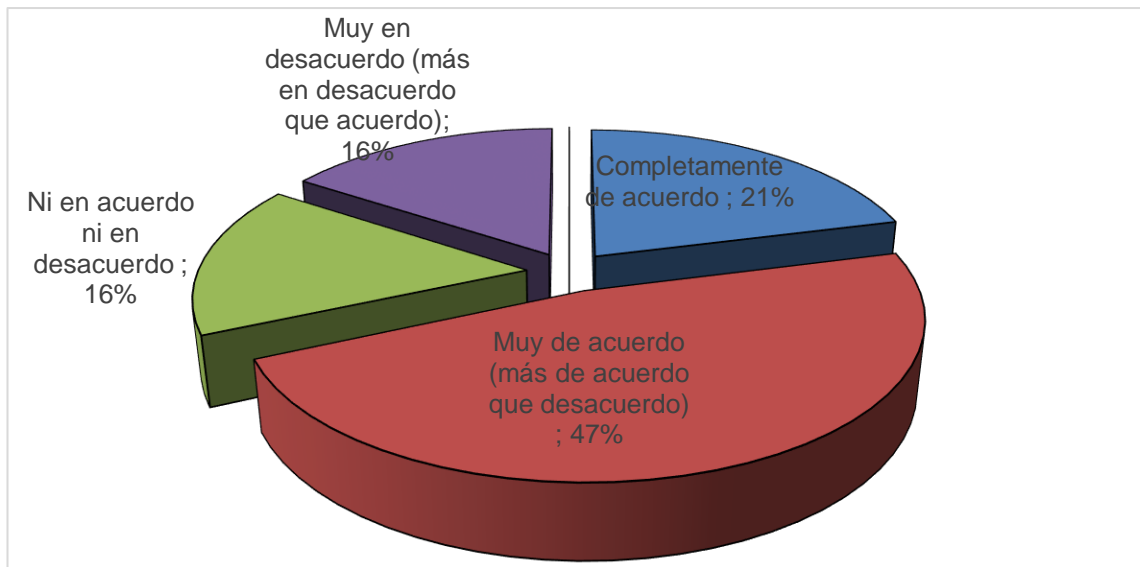


Figura 5.22

Tabla N° 5.26. Facilitadores para transferir conocimiento – Cultura organizacional

En el PNAEQW es común la realización de consultas entre los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26%	26%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	11	58%	84%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	11%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.26 y figura 5.23, podemos observar que solo el **84 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW es común la realización de consultas entre los trabajadores. Mientras que el **11 %** manifiesta que están muy desacuerdo y el **5 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo

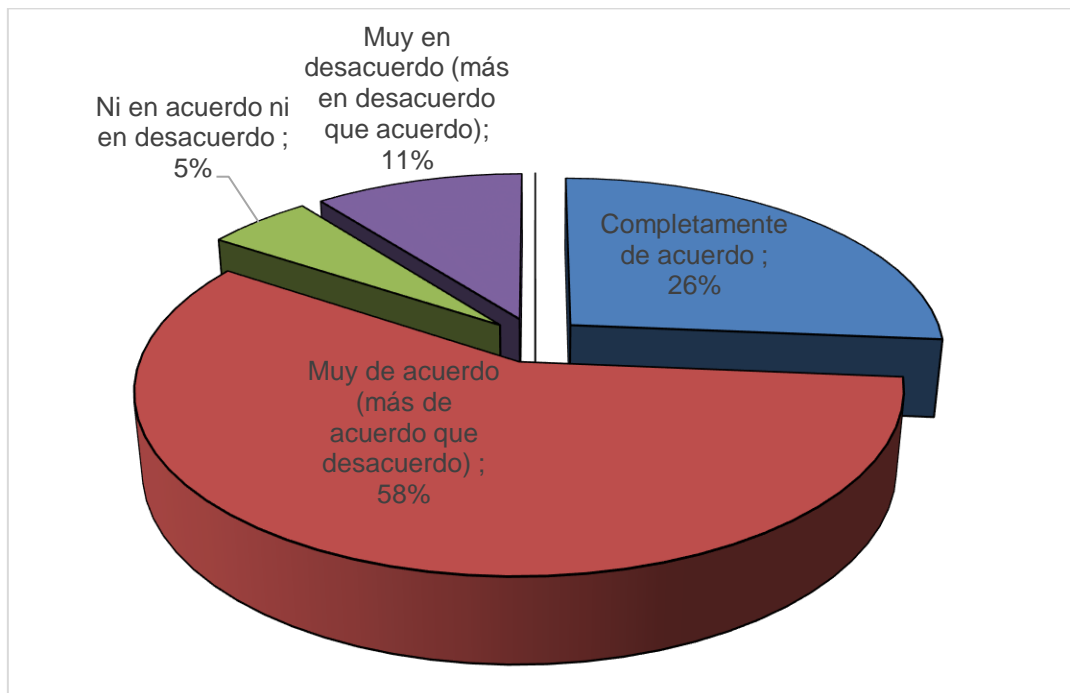


Figura 5.23

Tabla 5.27. Facilitadores para transferir conocimiento – Cultura organizacional

En el PNAEQW se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	3	15.8%	15.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	12	63.2%	78.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	10.5%	89.5%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.27 y figura 5.24, podemos observar que solo el **78.9 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW es común la realización de consultas entre los trabajadores. Mientras que el **10.5 %** manifiesta que están muy desacuerdo y el **10.5 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

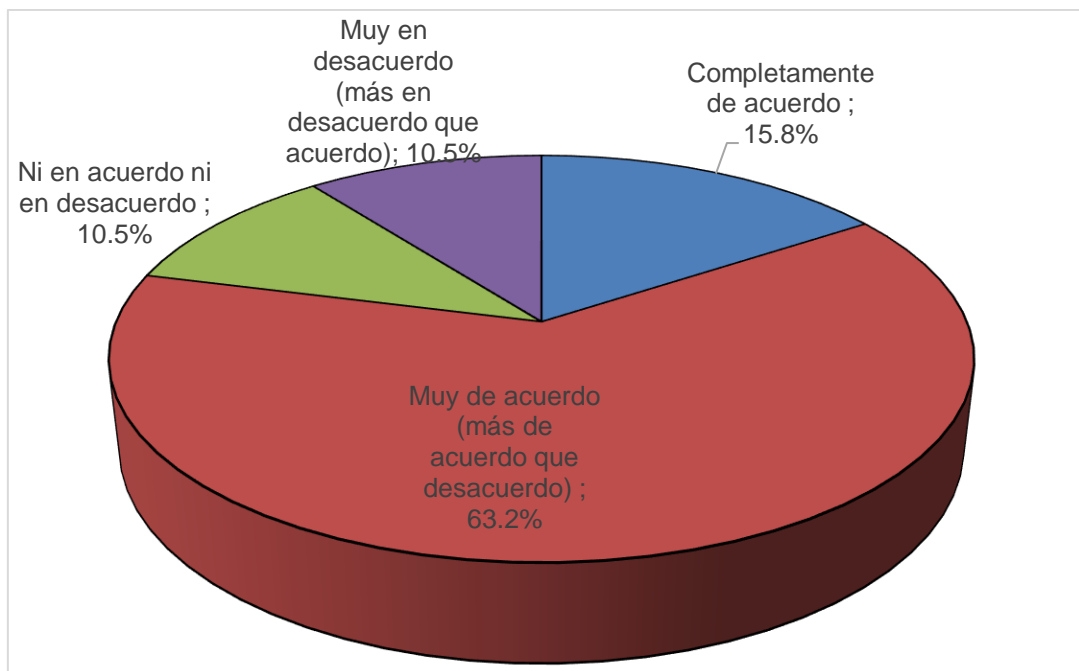


Figura 5.24

Tabla N° 5.28. Facilitadores para transferir conocimiento – Cultura organizacional

En el PNAEQW se programa reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	3	15.8%	15.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	7	36.8%	52.6%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	15.8%	68.4%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	5	26.3%	94.7%
Completamente en desacuerdo	1	5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.28 y del gráfico 5.25, podemos observar que el **52.6 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se programa reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo. Mientras que el **26.3 %** manifiesta que están completamente y muy desacuerdo y el **15.8 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

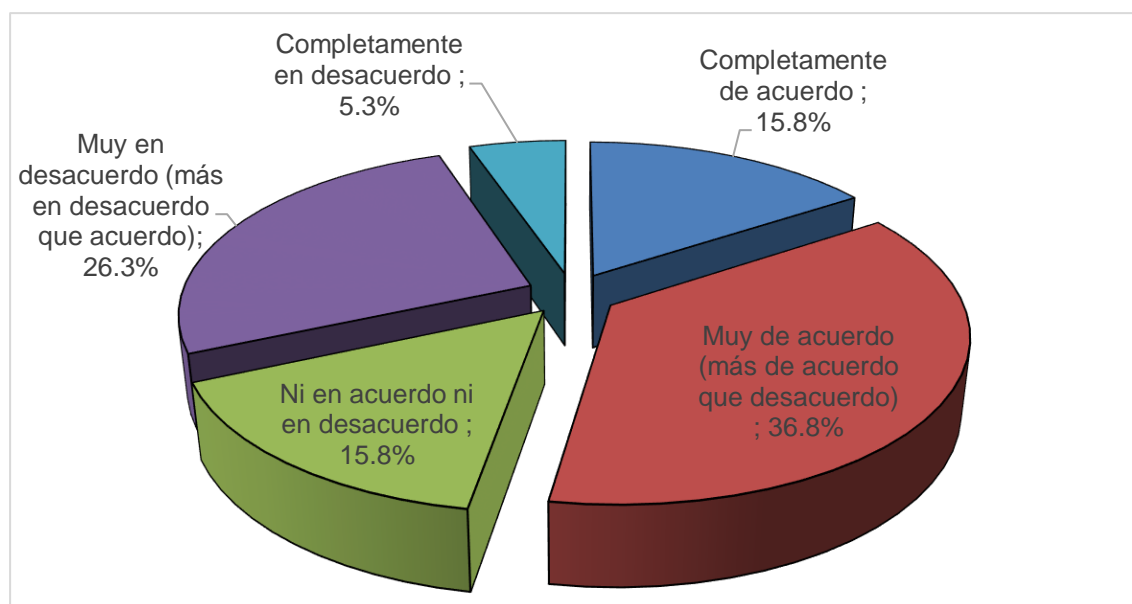


Figura 5.25

Tabla N° 5.29. Facilitadores para transferir conocimiento – Cultura organizacional

En el PNAEQW se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5.3%	5.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42.1%	47.4%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21.1%	68.4%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	84.2%
Completamente en desacuerdo	3	16%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.29 y figura 5.26, podemos observar que el **47.4%** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que el PNAEQW se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal. Mientras que el **15.8 %** manifiesta que están completamente y muy desacuerdo y el **21.1 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

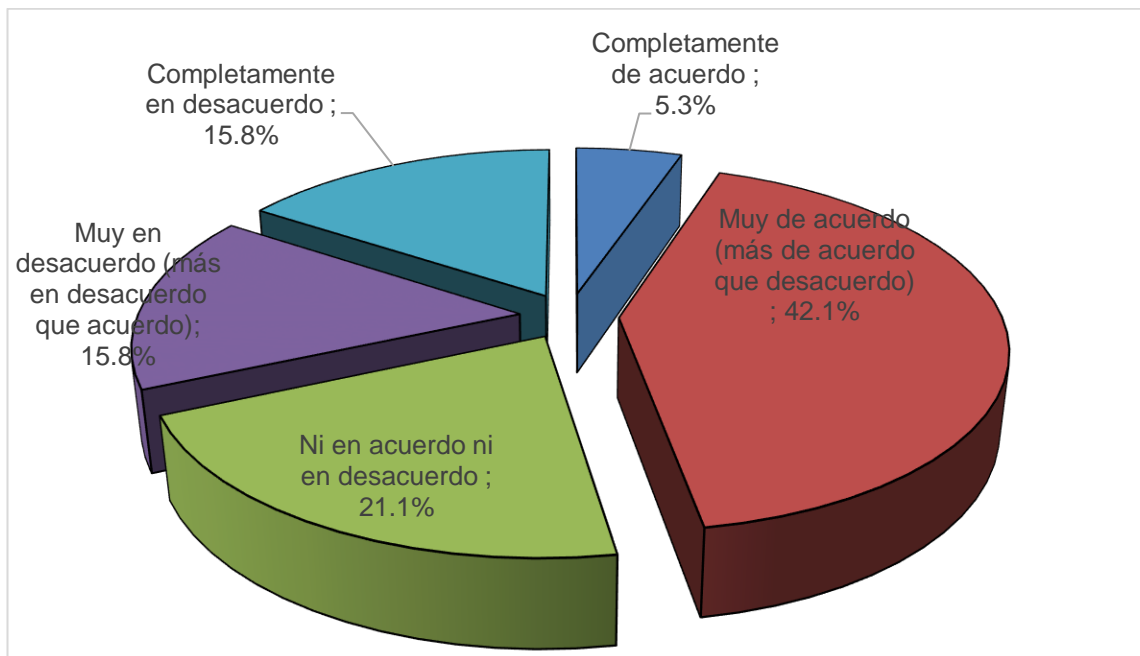


Figura 5.26

Tabla N°5.30. Facilitadores para transferir conocimiento – Estilo directivo
El Jefe de la Unidad territorial apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	1	5.3%	5.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	13	68.4%	73.7%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	10.5%	84.2%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.30 y figura 5.27, podemos observar que el **73.7 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW el Jefe de la Unidad territorial apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores. Mientras que el **15.8 %** manifiesta que están muy en desacuerdo y solo el **10.5 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

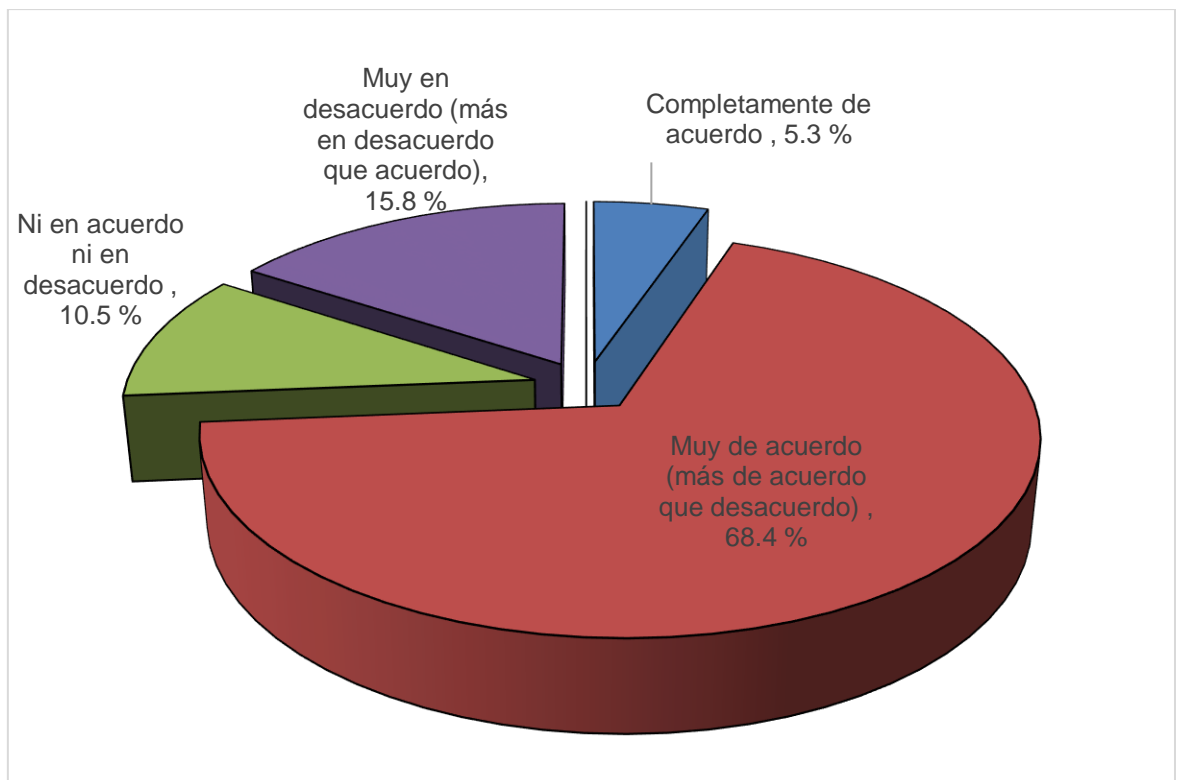


Figura 5.27

Tabla N° 5.31. Facilitadores para transferir conocimiento – Estilo directivo
El Jefe de la Unidad territorial apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivados de trabajo diario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	10.5%	10.5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42.1%	52.6%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	26.3%	78.9%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	4	21.1%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.31 y figura 5.28, podemos observar que el **52.6 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW el Jefe de la Unidad territorial apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivados de trabajo diario. Mientras que el **21.1 %** manifiesta que están muy en desacuerdo y el **26.3 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

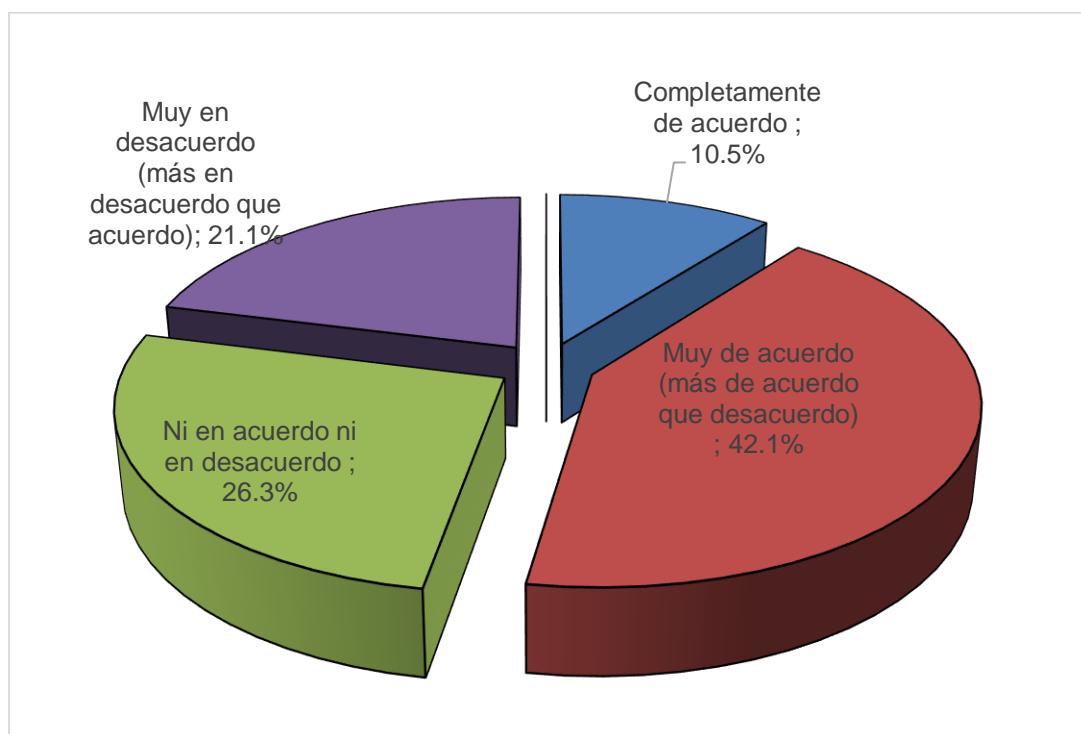


Figura 5.28

Tabla N° 5.32. Facilitadores para transferir conocimiento – Estilo directivo
El Jefe de la Unidad Territorial apoya el uso de Cd. USB, E-mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	13	68%	89%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	11%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.32 y figura 5.29, podemos observar que el **89 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW El jefe de la Unidad Territorial apoya el uso de Cd. USB, E-mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento. Mientras que el **11 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

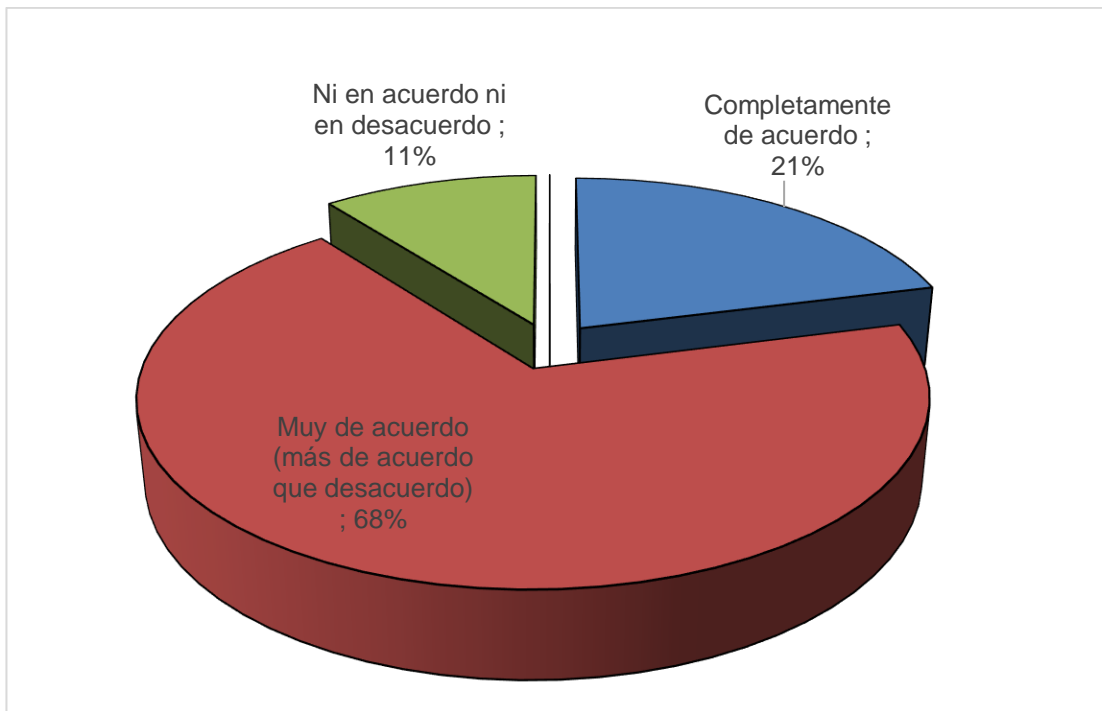


Figura 5.29

Tabla N° 5.33. Barrera para transferir conocimiento – Disponibilidad de tiempo

En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	10.5%	10.5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	7	36.8%	47.4%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	42.1%	89.5%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.33 y del grafico 5.30 podemos observar que el **47.4 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento. Mientras que el **10.5 %** manifiesta que están muy en desacuerdo y el **42.1 %** manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

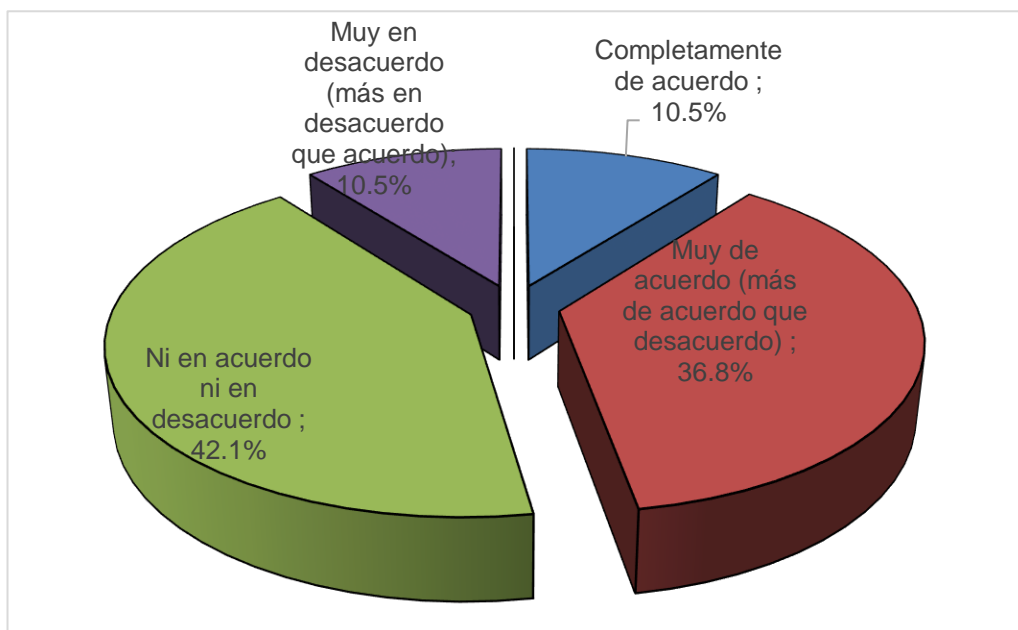


Figura 5.30

Tabla N°5.34. Barrera para transferir conocimiento – Disponibilidad de tiempo

En el PNAEQW la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26.3%	26.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	57.9%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	36.8%	94.7%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.34 y del gráfico 5.31, podemos observar que el 57.9 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo. Mientras que el **5.3. %** manifiesta que están muy en desacuerdo y el **36.8 %** manifiesta que están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

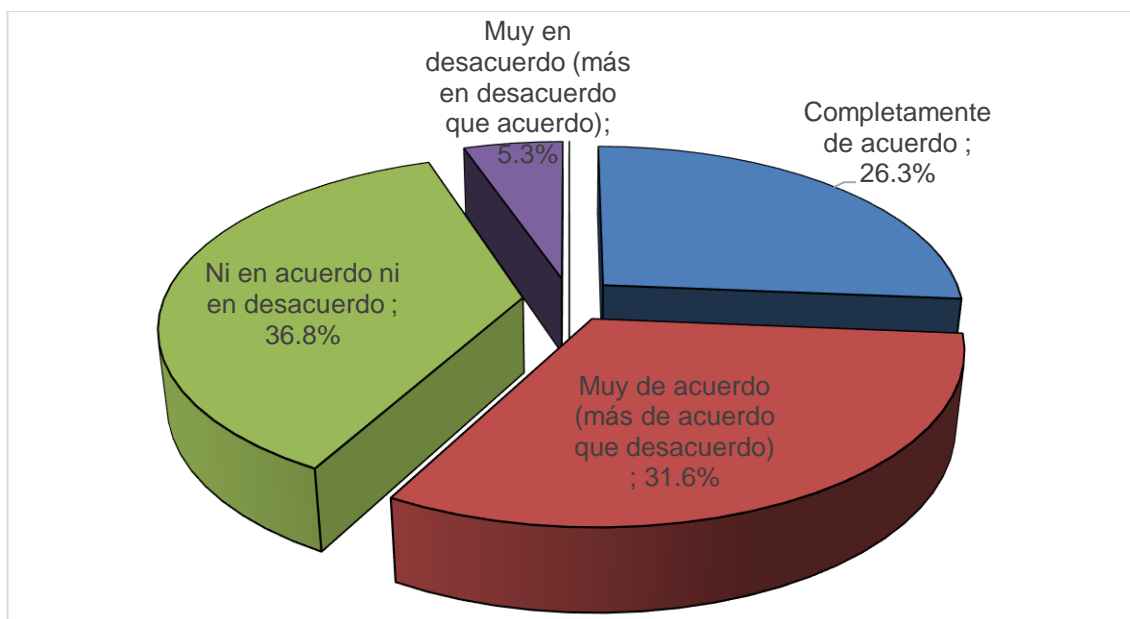


Figura 5.31

Tabla N° 5.35. Barrera para transferir conocimiento – Disponibilidad de tiempo

En el PNAEQW la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	36.8%	36.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	68.4%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	26.3%	94.7%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.35 y del grafico 5.32, podemos observar que el **68.4 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos. Mientras que el 5.3 % manifiesta que está muy en desacuerdo y el 26.3 % manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

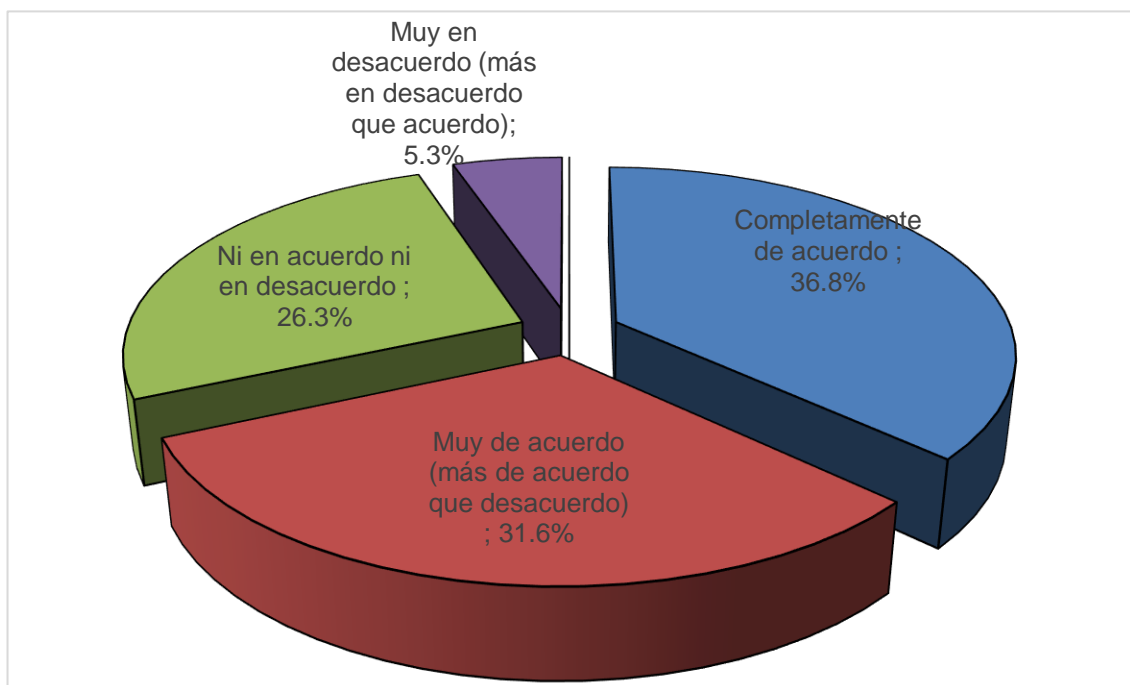


Figura 5.32

Tabla N° 5.36. Barrera para transferir conocimiento – Despido de trabajadores
En el PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el cumplimiento de las metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	36.8%	36.8%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	68.4%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	31.6%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.36 y del grafico 5.33, podemos observar que el 68.4 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el cumplimiento de las metas. Mientras que el 31.6 % manifiesta que están ni en acuerdo ni desacuerdo.

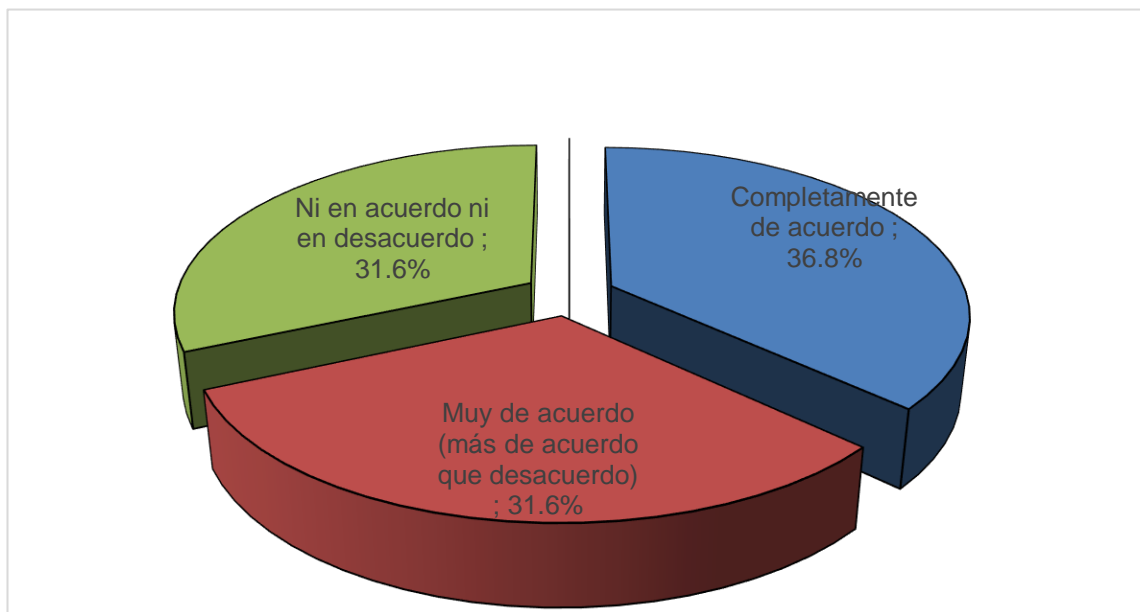


Figura 5.33

Tabla N° 5.37. Mecanismos formales - Documentos de trabajo

En el PNAEQW se utilizan documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	14	74%	95%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	100%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	0	0%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.37 y figura 5.34, podemos observar que el 95 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se utilizan documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico. Mientras que solo el 5 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

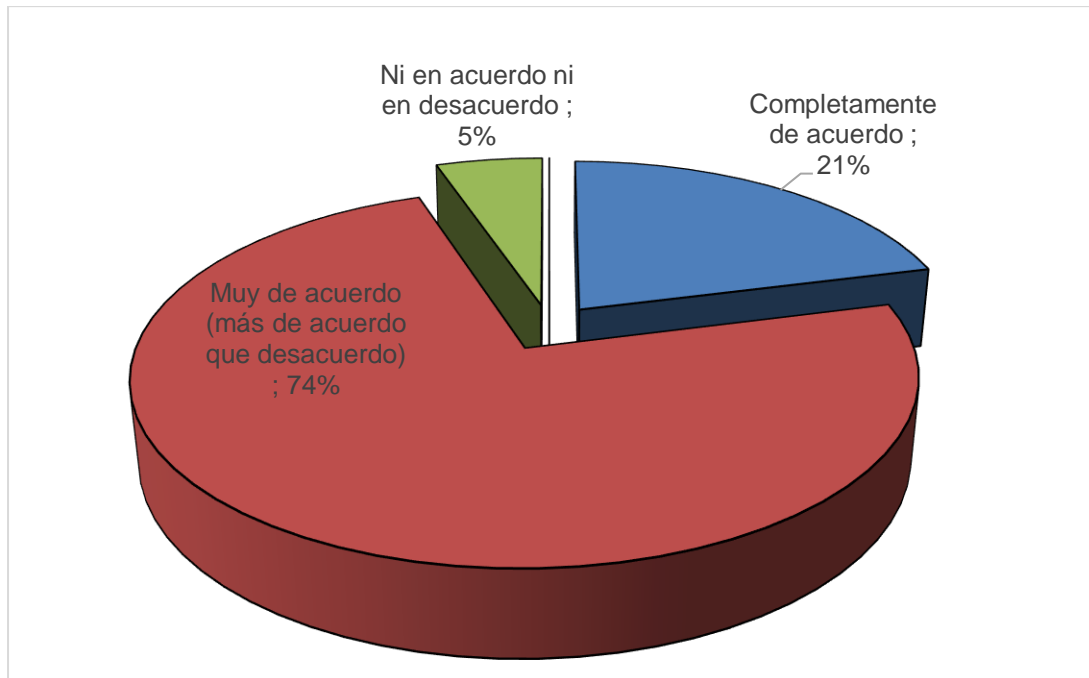


Figura 5.34

Tabla N° 5.38. Mecanismos formales – Consulta entre el personal

En el PNAEQW se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	11%	11%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42%	53%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	74%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	5	26.3%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.38 y figura 5.35, podemos observar que el 53 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se hacen reuniones de trabajo para compartir información entre los trabajadores de un mismo turno o entre trabajadores de diferentes turnos. Mientras que un 26 % manifiesta que están muy en desacuerdo y un 21 % menciona que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

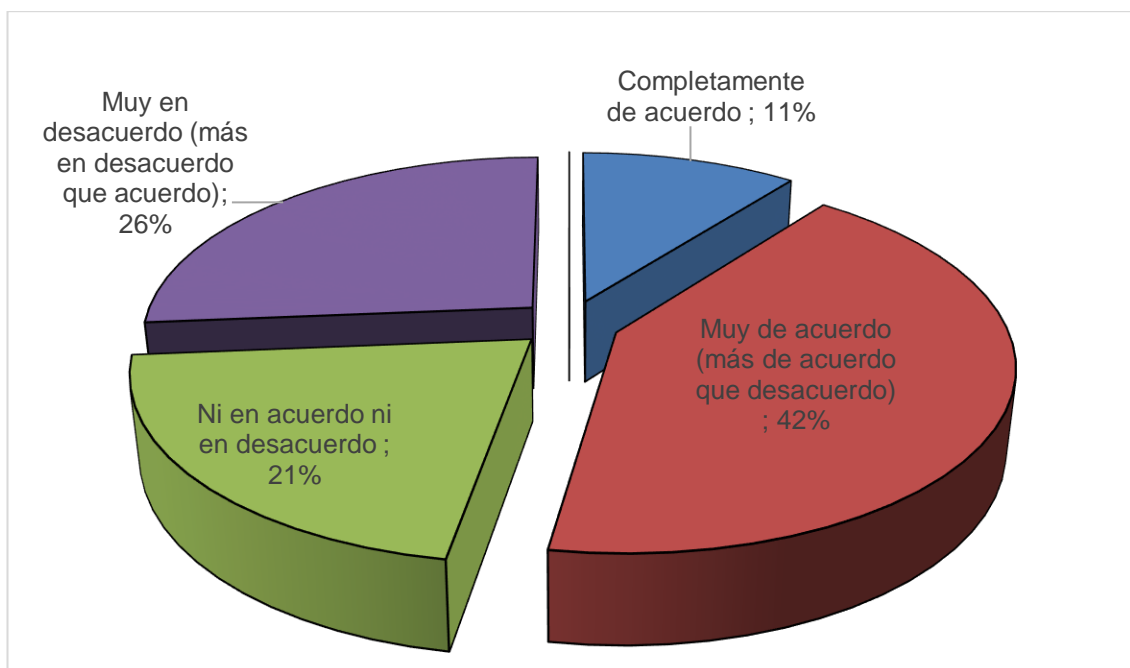


Figura 5.35

Tabla N° 5.39. Mecanismos informales – Consulta entre el personal

En el PNAEQW cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	14	74%	95%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	100%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	0	0%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.39 y figura 5.36, podemos observar que el 95 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que el PNAEQW cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada. Mientras que un 5 % menciona que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

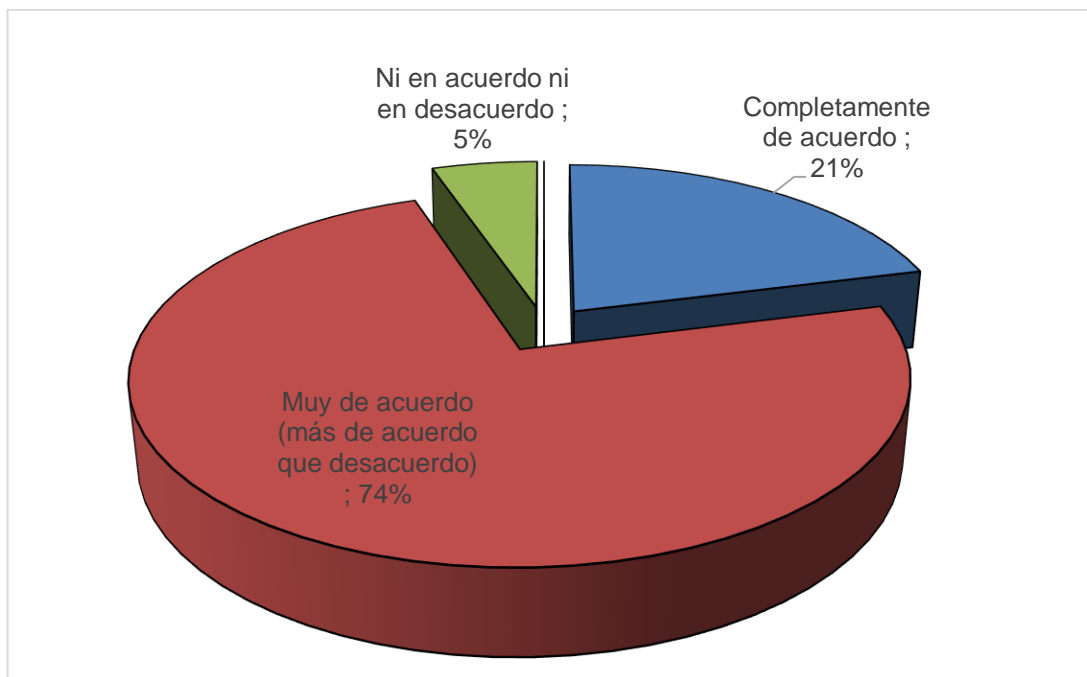


Figura 5.36

Tabla N° 5.40. Mecanismos informales – Observación

En el PNAEQW es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26.3%	26.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	5	26.3%	52.6%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	42.1%	94.7%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.40 y figura 5.37, podemos observar que el 52.6 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento. Mientras que un 5.3 % menciona que están Muy en desacuerdo y 42.1 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

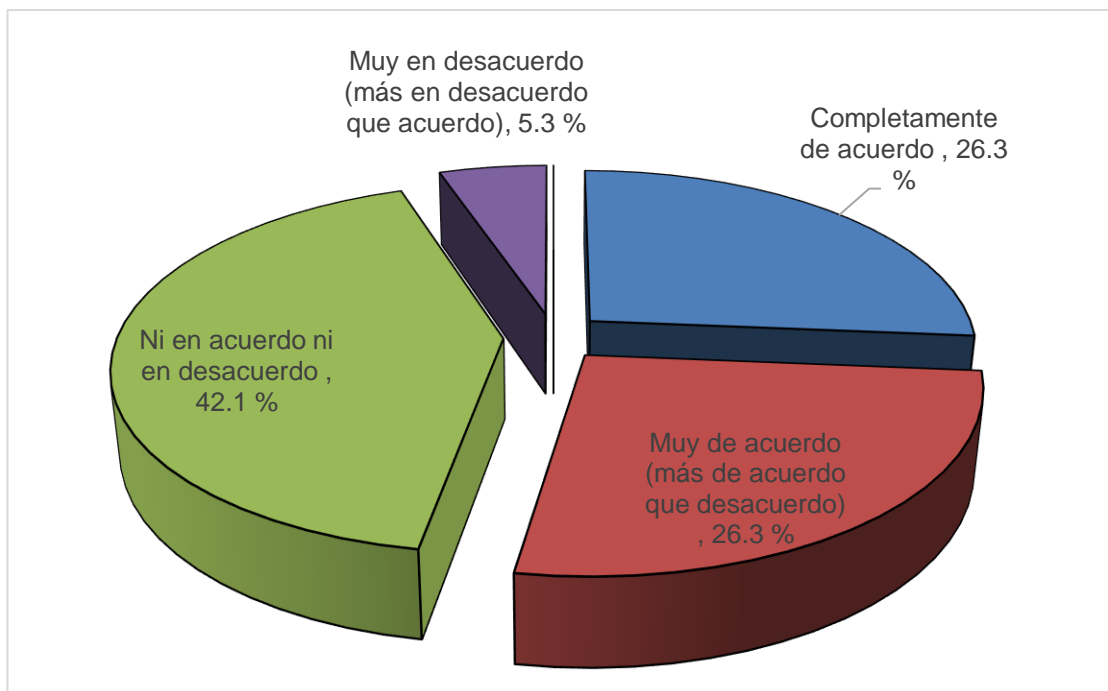
Gráfico 5.37

Figura 5.37

Tabla N° 5.41. Mecanismos de soporte tecnológico – Archivos en CD, DVD, USB

En el PNAEQW se utiliza regularmente información en USB, Cd, NUBE como medio de intercambio de conocimientos que apoye su labor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42%	63%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.41 y del grafico 5.38, podemos observar que el 63 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se utiliza regularmente información en USB, Cd, NUBE como medio de intercambio de conocimientos que apoye su labor. Mientras que un 16 % menciona que están Muy en desacuerdo y un 21 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

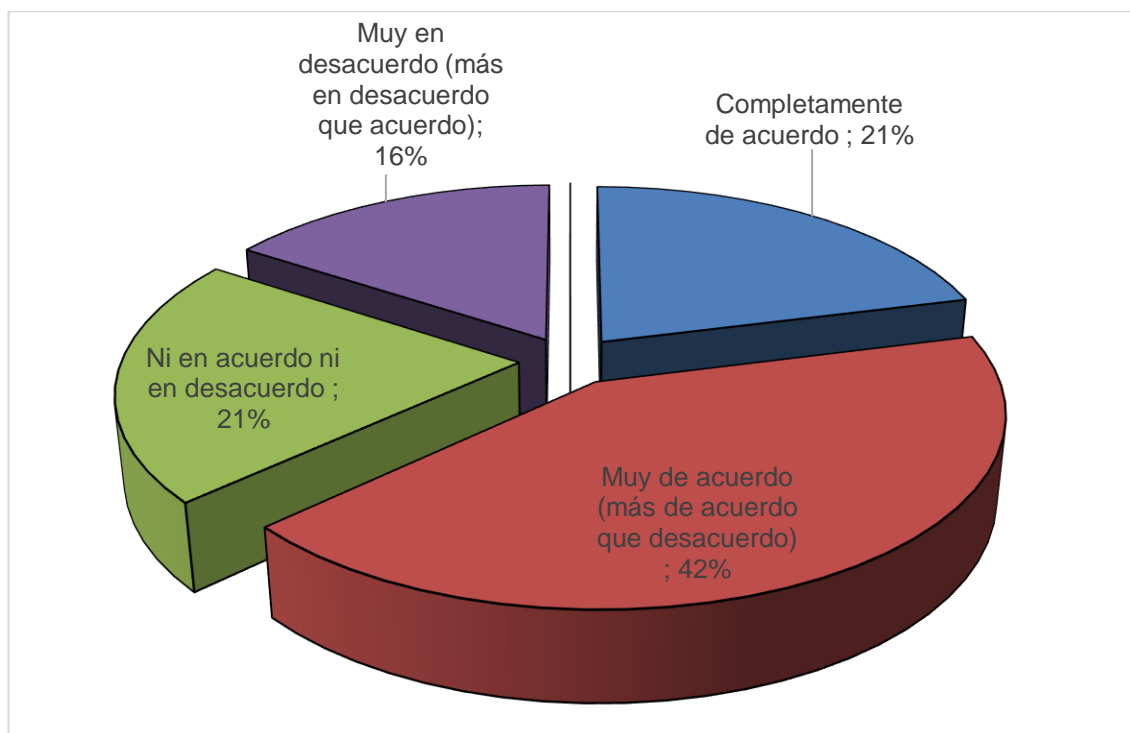


Figura 5.38

5.42 La integración del conocimiento en el Programas Nacionales de Alimentación Escolar Qali Warma – PNAEQW

Tabla N° 5.42. Facilitadores para la integración del conocimiento – cultura organizacional

En el PNAEQW se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en CD, USB y E-mail

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	14	74%	95%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.42 y figura 5.39, podemos observar que el 95 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en CD, USB y E-mail. Mientras que un 5 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

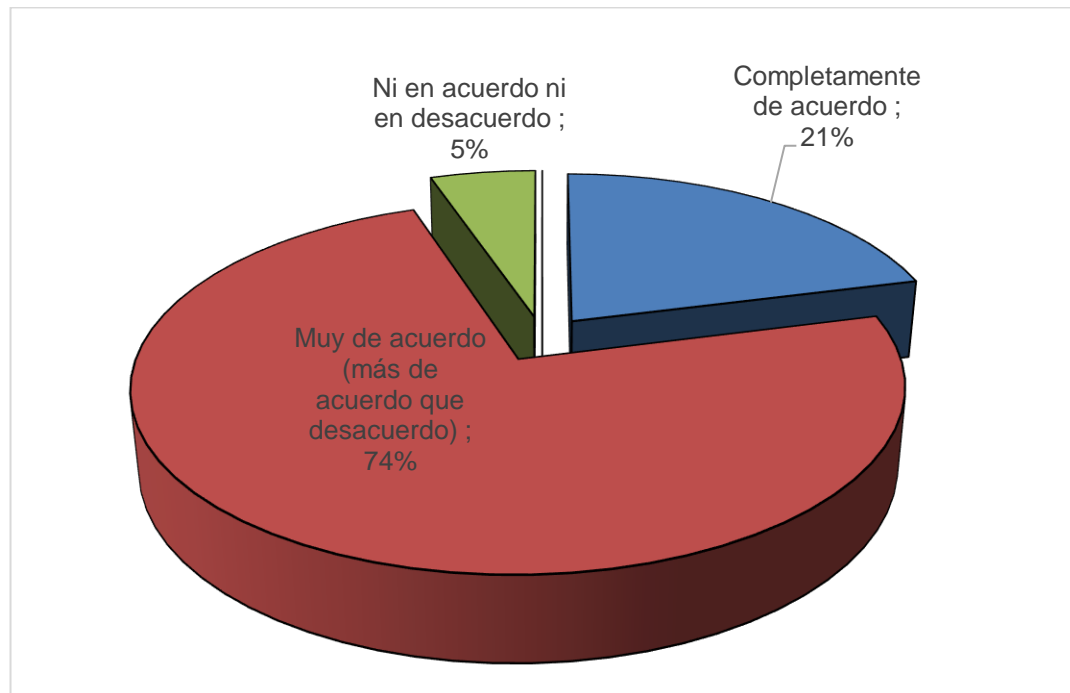


Figura 5.39

Tabla N° 5.43. Barrera para la integración del conocimiento – Disponibilidad de tiempo

En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	10.5%	10.5%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	31.6%	42.1%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	31.6%	73.7%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	5	26.3%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.43 y figura 5.40, podemos observar que el **42.1 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento. Mientras que un 26.3 % menciona que están Muy en desacuerdo y un **31.6 %** manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

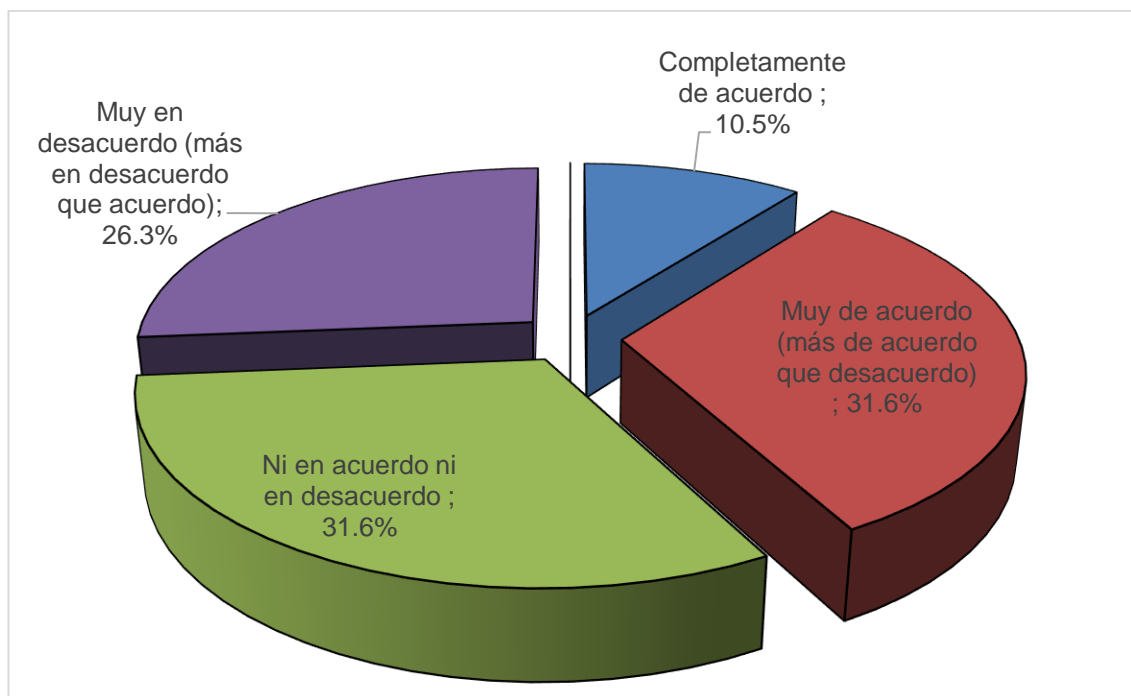


Figura 5.40

Tabla N° 5.44. Barrera para la integración del conocimiento – Disponibilidad de tiempo

En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de procedimientos internos en complemento al desarrollo de las funciones del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	2	11%	11%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	9	47%	58%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	26%	84%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	3	15.8%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.44 y figura 5.41, podemos observar que el 58 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo que en el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de procedimientos internos en complemento al desarrollo de las funciones del personal. Mientras que un 16 % menciona que están Muy en desacuerdo y un 26 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

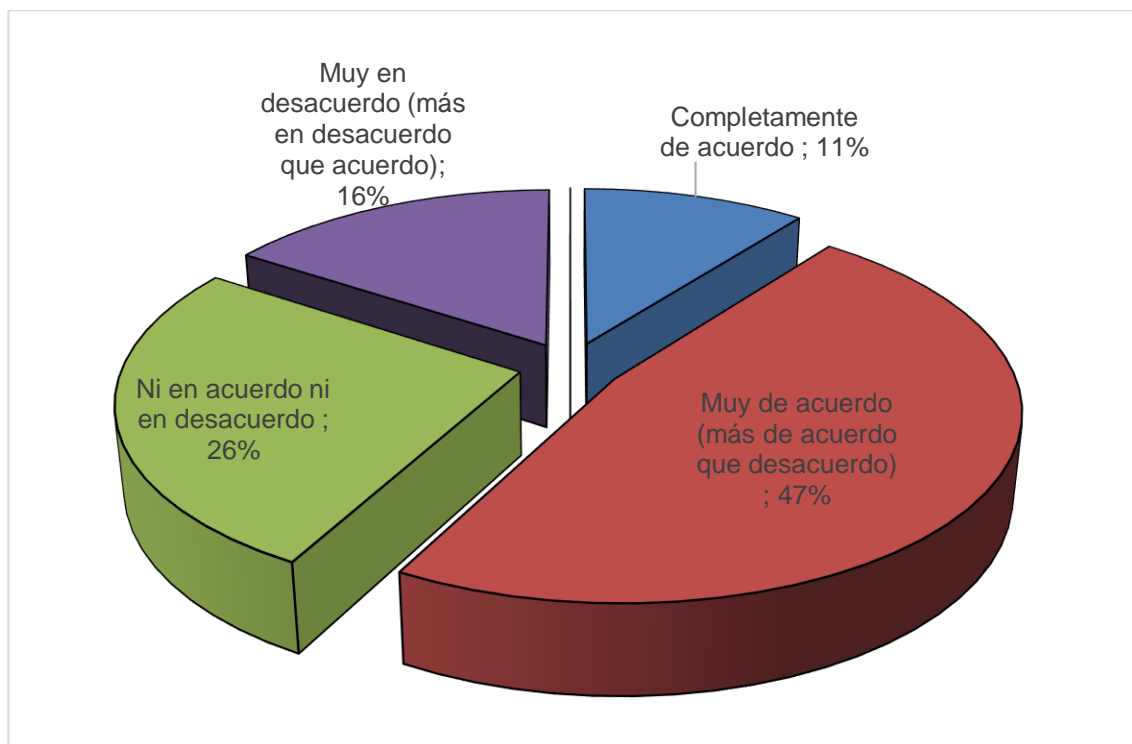


Figura 5.41

Tabla N° 5.45. Barrera para la integración del conocimiento – Disponibilidad de tiempo

En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB y E-Mail

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42.1%	42.1%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	36.8%	78.9%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	4	21.1%	100.0%
Total	19	100%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.45 y figura 5.42, podemos observar que el **42.1 %** de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo de que en el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB y -Mail. Mientras que un 21.1 % menciona que están Muy en desacuerdo y un **36.8 %** manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

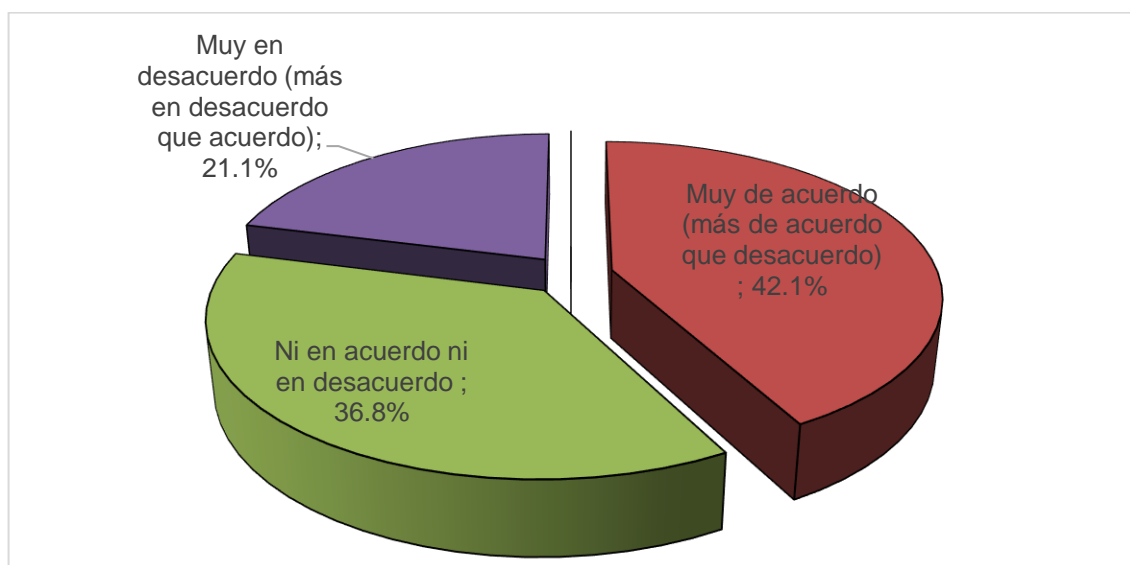


Figura 5.42

Tabla N° 5.46. Barrera para la integración del conocimiento – Rotación del personal

En el PNAEQW el cambio de personal dificulta el cumplimiento de las metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	9	47%	68%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.46 y figura 5.43, podemos observar que el **68 %** de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo que en el PNAEQW el cambio de personal dificulta el cumplimiento de las metas. Mientras que un **11 %** menciona que están Muy en desacuerdo y un **21 %** manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

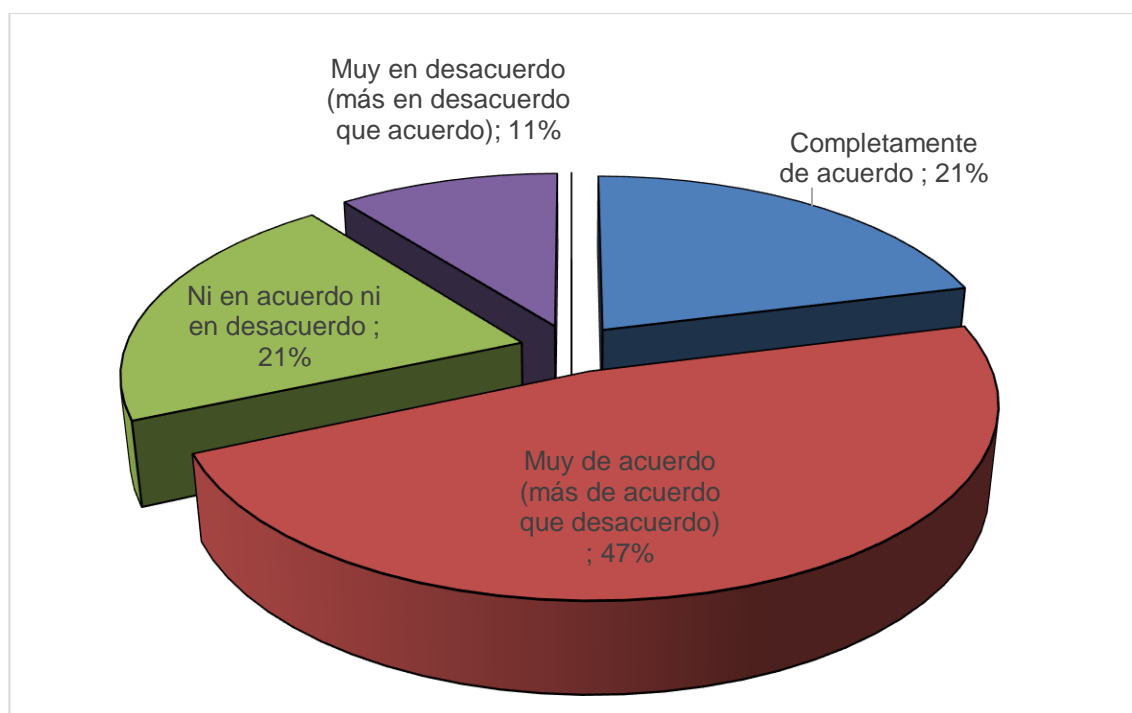


Figura 5.43

Tabla N° 5.47. Barrera para la integración del conocimiento – Rotación del personal

En el PNAEQW el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el cumplimiento de las metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	5	26.3%	26.3%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	12	63.2%	89.5%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5.3%	94.7%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	100.0%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.47 y figura 5.44 podemos observar que el 89.5 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo, que en el PNAEQW el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan el cumplimiento de las metas. Mientras que un 5.3 % menciona que están Muy en desacuerdo y un 5.3 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

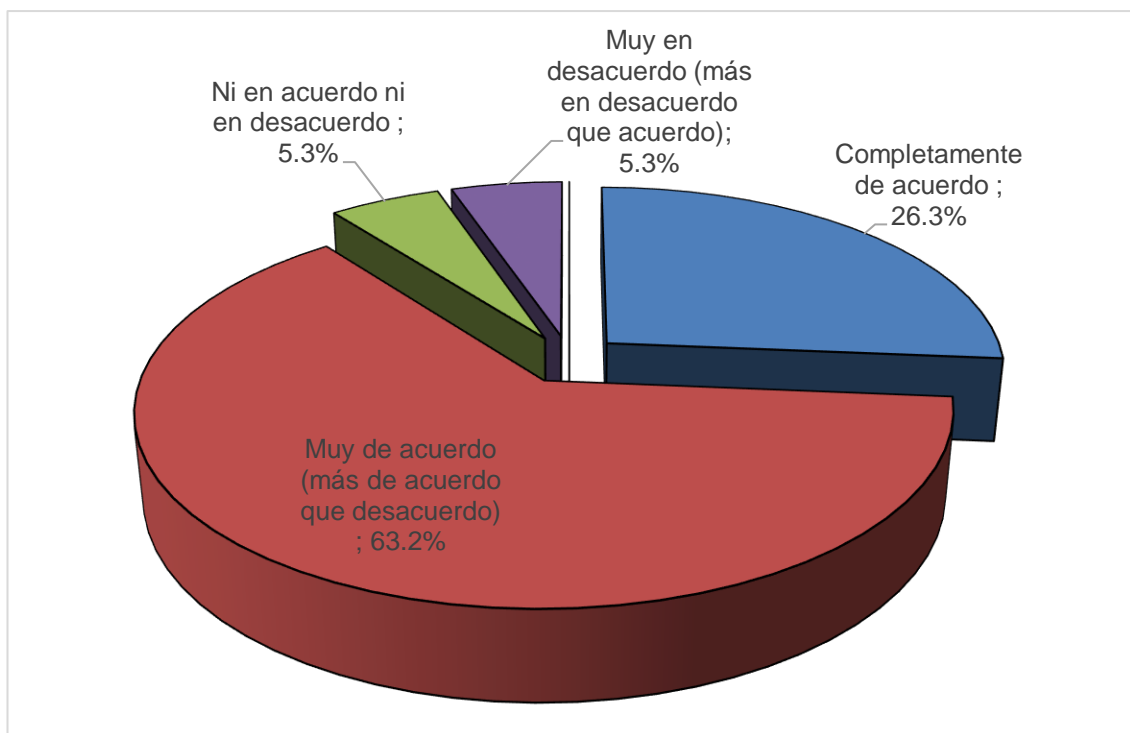


Figura 5.44

Tabla N°5.48. Barrera para la integración del conocimiento – Rotación del personal

En el PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo del cumplimiento de las metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	7	37%	37%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	6	32%	68%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	2	10.5%	100%
Completamente en desacuerdo	0	0%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.48 y figura 5.45 podemos observar que el 68 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo, que en el PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el desarrollo del cumplimiento de las metas. Mientras que un 11 % menciona que están Muy en desacuerdo y un 21 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

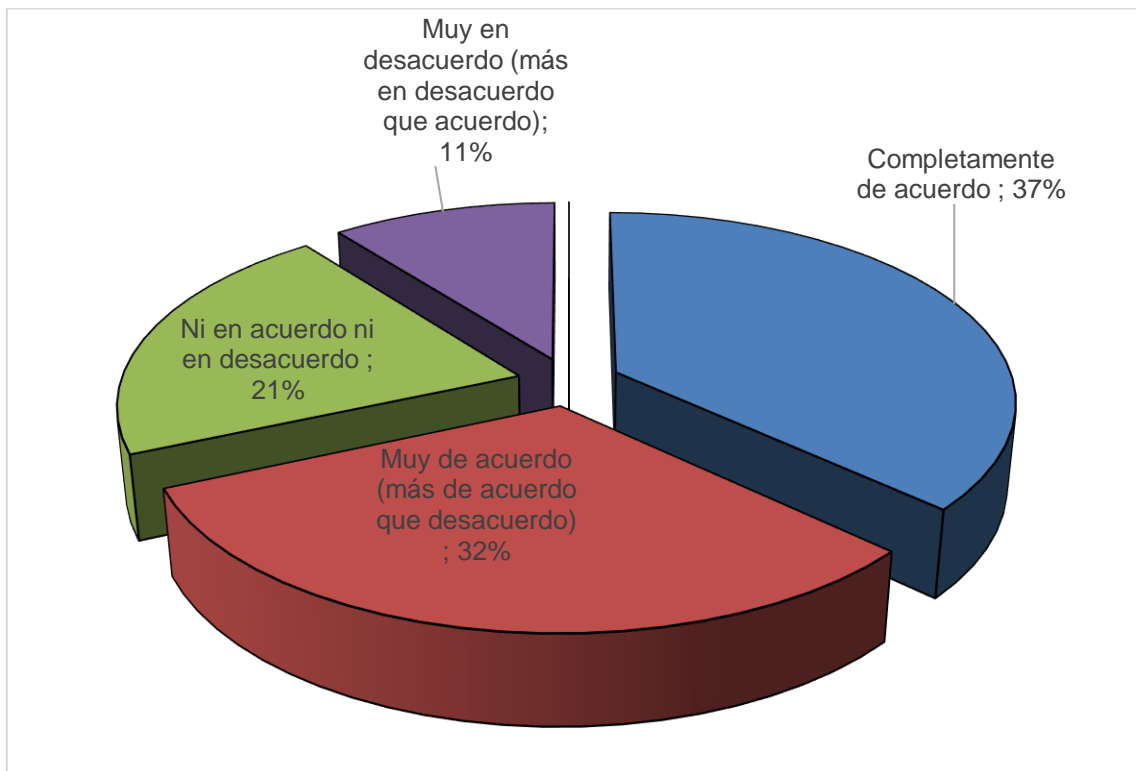


Figura 5.45

Tabla N° 5.49. Mecanismos formales – Manuales

En el PNAEQW se documentan y archivan los trabajos desarrollados por el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	14	74%	95%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.49 y figura 5.46 podemos observar que el 95 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se documentan y archivan los trabajos desarrollados por el personal. Mientras que un 5 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

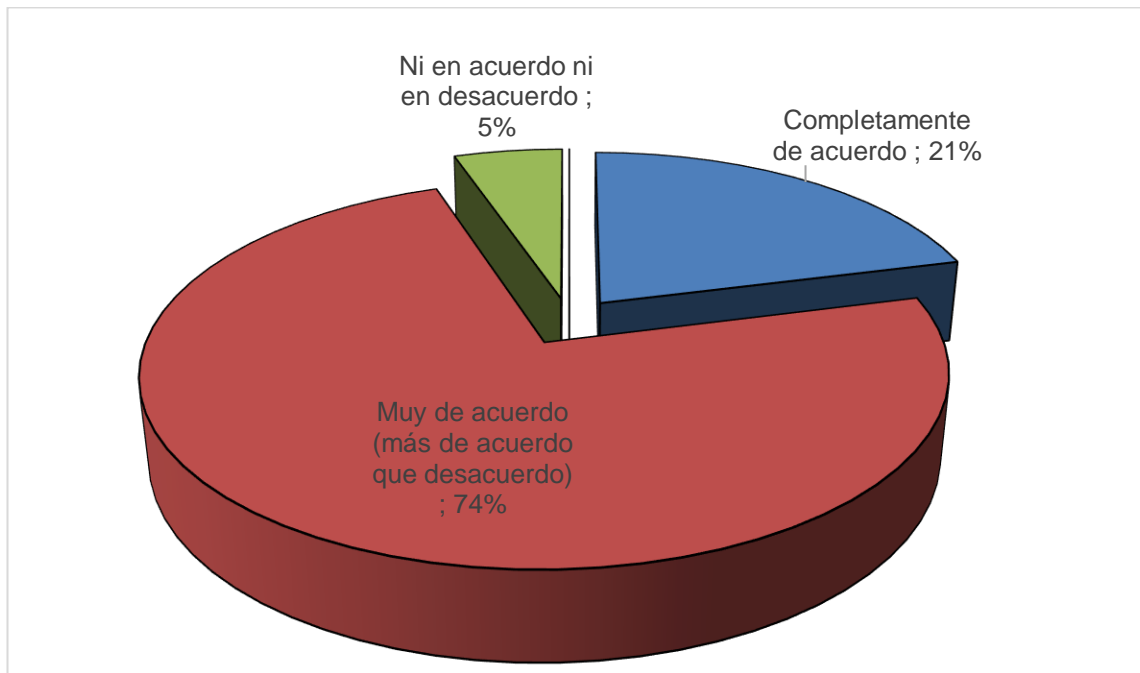


Figura 5.46

Tabla N° 5.50. Mecanismos formales – Manuales

En el PNAEQW de las actividades desarrolladas reportan periódicamente los avances y logros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	6	32%	32%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	8	42%	74%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	16%	89%
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	1	5.3%	95%
Completamente en desacuerdo	1	5%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.50 y figura 5.47 podemos observar que el 74 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo que de las actividades desarrolladas en PNAEQW se reportan periódicamente los avances y logros. Mientras que un 10 % menciona que están Completamente y Muy en desacuerdo y un 16 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni desacuerdo.

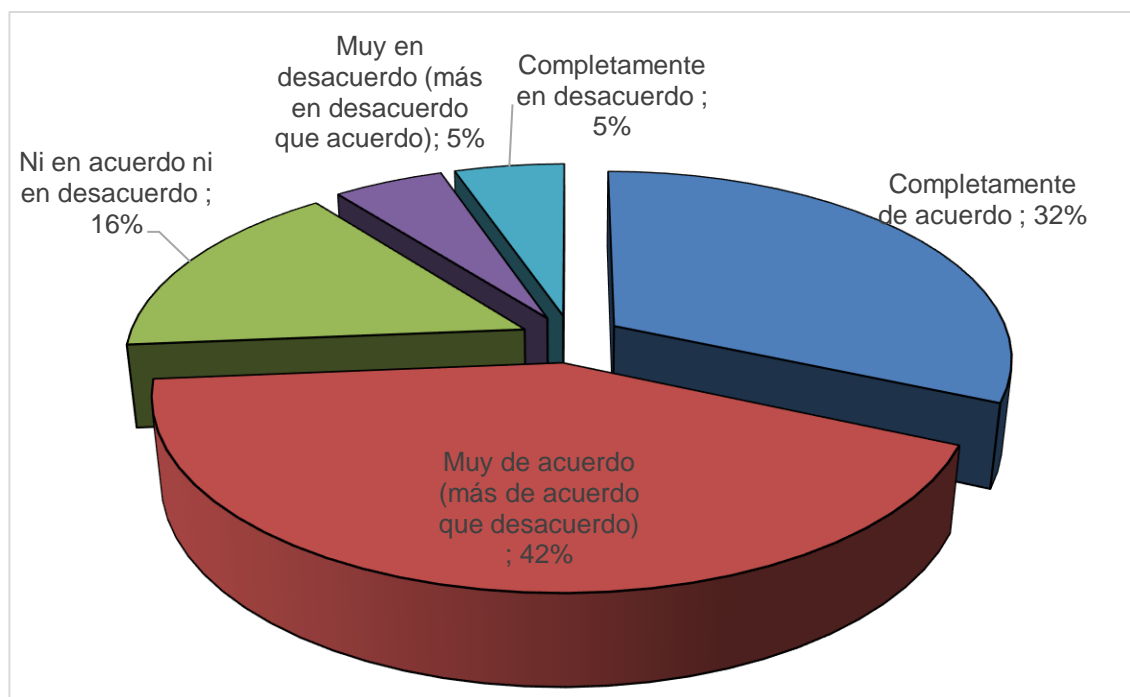


Figura 5.47

Tabla N° 5.51. Mecanismos de soporte tecnológico – Documentos en: CD, DVD y USB

En el PNAEQW se documenten los trabajos desarrollados en físico (informes) CD, Nube y USB

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Completamente de acuerdo	4	21%	21%
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	11	58%	79%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	21%	100%
Total	19	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Análisis e interpretación:

De la tabla 5.51 y del gráfico 5.48 podemos observar que el 79 % de los encuestados manifiestan que están completamente y muy de acuerdo de que en el PNAEQW se documenten los trabajos desarrollados en físico (informes) CD, Nube y USB. Mientras que un 21 % manifiesta que están Ni en acuerdo ni en desacuerdo.

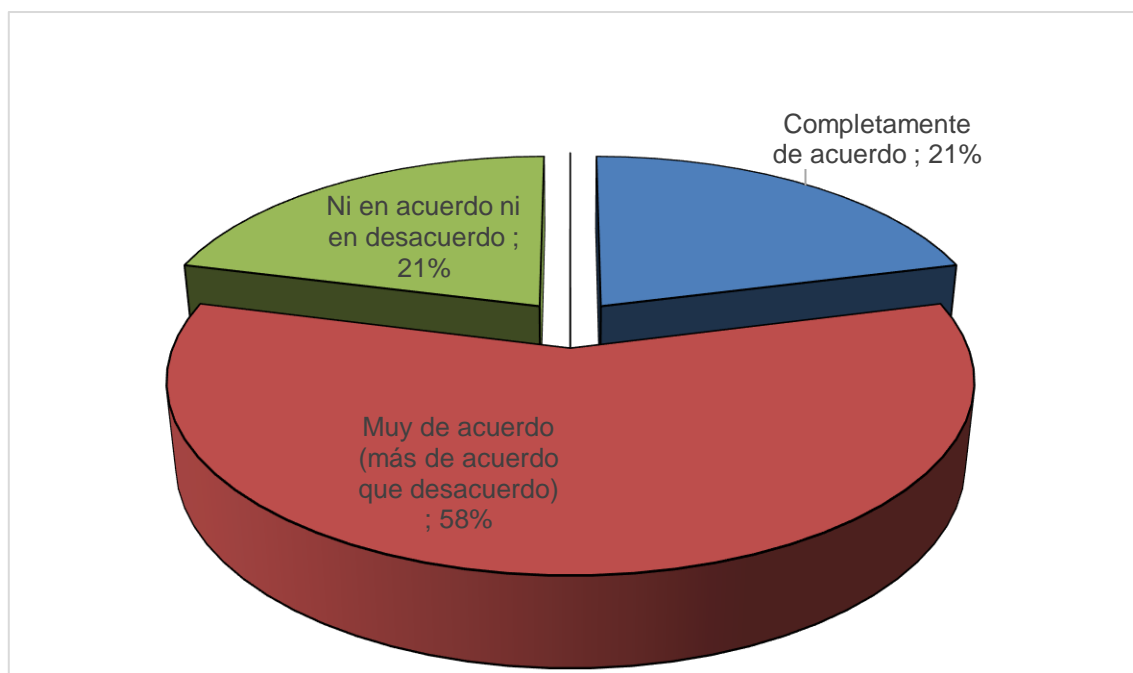


Figura 5.48

4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación de las hipótesis específicas

4.2.1.1 Hipótesis 01

Paso 1. Redacción de la hipótesis

H_{01} : Los facilitadores para crear conocimiento son **independientes** de la generación del conocimiento.

H_{a1} : Los facilitadores para crear conocimiento **no son independientes** con la generación del conocimiento.

Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Paso 3. Elección de la prueba

Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politémica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X ² Bondad de ajuste Binomial	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² Bondad de independencia	U de Mann-Whitney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad homogeneidad	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

Análisis e interpretación:

La investigación se desarrolla, que dada las muestras son independientes; de dos grupos y perteneciente a datos no paramétricas, la prueba que se elige es de chi cuadrada (X² Bondad de homogeneidad).

Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)

Tabla cruzada Facilitadores para crear conocimiento * Generación del conocimiento
Recuento

Facilitadores para crear conocimiento	Generación del conocimiento				Total	Chi ²	P
	Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	Completamente de acuerdo			
Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	0	1	0	0	1		
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	5	1	0	6	15,253	0,018
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	1	0	9	2	12		
Total	1	6	10	2	19		

Fuente: Encuesta a los colaboradores del PNAEQW

Paso 5. Decisión estadística

Vemos que:		
P- valor = 0,018	<	$\alpha = 0.05$
<p>Criterio para decidir:</p> <p>Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza Ho (Se acepta H1)</p> <p>Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza Ho (Se acepta Ho)</p>		

Análisis: Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (Ho) y aceptamos la Hipótesis alterna, donde los **facilitadores para crear conocimiento no son independientes con la generación del conocimiento.**

4.2.1.2 Hipótesis 02

Paso 1. Redacción de la hipótesis

H₀₂ : Las barreras para crear conocimiento **son independientes** de la generación del conocimiento.

H_{a2} : Las barreras para crear conocimiento **no son independientes** con la generación del conocimiento.

Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Paso 3. Elección de la prueba

Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X ² Bondad de ajuste Binomial	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² Bondad de independencia	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad homogeneidad	H Kruskal-Walls	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

Análisis e interpretación:

Nuestra investigación se desarrolla, que dada las muestras son independientes; de dos grupos y perteneciente a datos no paramétricas, la prueba que se elige es de chi cuadrada (X² Bondad de homogeneidad).

Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)

Tabla cruzada Barrera para crear conocimiento*Generación del conocimiento
Recuento

Barrera para crear conocimiento	Generación del conocimiento				Total	Chi ²	P Valor
	Muy en desacuerdo (más en desacuerdo que acuerdo)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	Completamente de acuerdo			
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	1	2		
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	0	6	10	1	17	13,691	0,003
Total	1	6	10	2	19		

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Paso 5. Decisión estadística

Vemos que:		
P- valor = 0,003	<	$\alpha = 0.05$
<p>Criterio para decidir:</p> <p>Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza Ho (Se acepta H1)</p> <p>Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza Ho (Se acepta Ho)</p>		

Análisis: Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (Ho) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto: ***Las barreras para crear conocimiento no son independientes con la generación del conocimiento.***

4.2.1.3 Hipótesis 03**Paso 1. Redacción de la hipótesis**

H₀₃ : Los facilitadores para transferir conocimiento son ***independientes*** de la transferencia interna del conocimiento.

H_{a3} : Los facilitadores para transferir conocimiento ***no son independientes con*** la transferencia interna del conocimiento.

Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Paso 3. Elección de la prueba

Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X ² Bondad de ajuste Binomial	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² Bondad de independencia	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad homogeneidad	H Kruskal-Walls	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRA-sujetos)

Análisis e interpretación:

Nuestra investigación se desarrolla, que dada las muestras son independientes; de dos grupos y perteneciente a datos no paramétricas, la prueba que se elige es de chi cuadrada (X² Bondad de homogeneidad).

Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)

**Tabla cruzada Facilitadores para transferir conocimiento*Transferencia interna del conocimiento
Recuento**

Facilitadores para transferir conocimiento	Transferencia interna del conocimiento			Total	Chi ²	P Valor
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	Completamente de acuerdo			
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	4	0	9		
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	0	6	2	8	9,596	0,048
Completamente de acuerdo	0	1	1	2		
Total	5	11	3	19		

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Paso 5. Decisión estadística

Vemos que:		
P- valor = 0,048	<	$\alpha = 0.05$
Criterio para decidir: Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza Ho (Se acepta H1) Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza Ho (Se acepta Ho)		

Análisis: Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (Ho) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto: ***Los facilitadores para transferir conocimiento no son independientes con la transferencia interna del conocimiento.***

4.2.1.4 Hipótesis 04**Paso 1. Redacción de la hipótesis**

H₀₄ : Las barreras para transferir conocimiento son ***independientes*** de la transferencia interna del conocimiento.

H_{a4} : Las barreras para transferir conocimiento ***no son independientes con*** la transferencia interna del conocimiento.

Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Paso 3. Elección de la prueba

Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X ² Bondad de ajuste Binomial	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² Bondad de independencia	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad homogénea	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

Análisis e interpretación:

Nuestra investigación se desarrolla, que dada las muestras son independientes; de dos grupos y perteneciente a datos no paramétricas, la prueba que se elige es de chi cuadrada (X² Bondad de homogeneidad).

Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)

**Tabla cruzada Barrera para transferir conocimiento*Transferencia del conocimiento
Recuento**

Barrera para transferir conocimiento	Transferencia del conocimiento			Total	Chi ²	P Valor
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	Completamente de acuerdo			
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0	2	2		
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	5	10	1	16	12,523	0,014
Completamente de acuerdo	0	1	0	1		
Total	5	11	3	19		

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Paso 5. Decisión estadística

Vemos que:		
P- valor = 0,014	<	$\alpha = 0.05$
Criterio para decidir: Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza Ho (Se acepta H1) Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza Ho (Se acepta Ho)		

Análisis: Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (Ho) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto: ***Las barreras para transferir conocimiento no son independientes con la transferencia interna del conocimiento.***

4.2.1.5 Hipótesis 05**Paso 1. Redacción de la hipótesis**

H₀₅ : Los facilitadores para la integración del conocimiento son ***independientes*** de la integración del conocimiento.

H_{a5} : Los facilitadores para la integración del conocimiento están ***no son independientes*** con la integración del conocimiento.

Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Paso 3. Elección de la prueba

Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X ² Bondad de ajuste Binomial	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² Bondad de independencia	U de Mann-Whitney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad homogeneidad	H Kruskal-Wallis	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRA-sujetos)

Análisis e interpretación:

Nuestra investigación se desarrolla, que dada las muestras son independientes; de dos grupos y perteneciente a datos no paramétricas, la prueba que se elige es de chi cuadrada (X² Bondad de homogeneidad).

Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)

**Tabla cruzada Facilitadores para Integrar conocimiento*Integración del conocimiento
Recuento**

Facilitadores para integrar conocimiento	Integración del conocimiento			Total	Chi ²	P Valor
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	Completamente de acuerdo			
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	1		
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	3	10	1	14	17,846	0,001
Completamente de acuerdo	0	0	4	4		
Total	4	10	5	19		

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Paso 5. Decisión estadística

Vemos que:		
P- valor = 0,01	<	$\alpha = 0.05$
<p>Criterio para decidir:</p> <p>Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza Ho (Se acepta H1)</p> <p>Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza Ho (Se acepta Ho)</p>		

Análisis: Dada la desigualdad, rechazamos la Hipótesis nula (Ho) y aceptamos la Hipótesis alterna, por lo tanto: ***Los facilitadores para la integración del conocimiento no son independientes con la integración del conocimiento***

4.2.1.6 Hipótesis 06**Paso 1. Redacción de la hipótesis**

H₀₆ : Las barreras para la integración del conocimiento son ***independientes*** de la integración del conocimiento.

H_{a6} : Las barreras para la integración del conocimiento ***no son independientes con*** la integración del conocimiento.

Paso 2. Definir el porcentaje de error

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Paso 3. Elección de la prueba

Objetivo comparativo

		PRUEBAS NO PARAMETRICAS			PRUEBAS PARAMETRICAS
		Nominal Dicotómica	Nominal Politómica	Ordinal	Numérica
Estudio Transversal Muestras Independientes	Un grupo	X ² Bondad de ajuste Binomial	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad de ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X ² Bondad de ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X ² Bondad de independencia	U de Mann-Withney	T de Student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	X ² Bondad de ajuste	X ² Bondad homogeneidad	H Kruskal-Walls	ANOVA con un factor (INTERsujetos)
Estudio Longitudinal	Dos medidas	Mc. Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras relacionadas)
Muestras relacionadas	Más de dos medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Wilcoxon	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

Análisis e interpretación:

Nuestra investigación se desarrolla, que dada las muestras son independientes; de dos grupos y perteneciente a datos no paramétricas, la prueba que se elige es de chi cuadrada (X² Bondad de homogeneidad).

Paso 4. Construcción de la tabla de contingencia empleando el software PASW 18 (SPSS)

**Tabla cruzada Barrera para Integrar conocimiento*Integración del conocimiento
Recuento**

Barrera para integrar conocimiento	Transferencia del conocimiento			Total	Chi ²	P Valor
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	Completamente de acuerdo			
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	4	1	7		
Muy de acuerdo (más de acuerdo que desacuerdo)	2	6	3	11	3,455	0,485
Completamente de acuerdo	0	0	1	1		
Total	4	10	5	19		

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del PNAEQW

Paso 5. Decisión estadística

Vemos que:		
P- valor = 0,485	>	$\alpha = 0.05$
Dada la desigualdad, aceptamos la Hipótesis nula (Ho) y rechazamos la Hipótesis alterna, por lo tanto:		
<p>Conclusión:</p> <p>Las barreras para la integración del conocimiento son <i>independientes</i> de la integración del conocimiento.</p>		
<p>Criterio para decidir: Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza Ho (Se acepta H1) Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza Ho (Se acepta Ho)</p>		

Análisis: Dada la desigualdad, aceptamos la Hipótesis nula (Ho) y rechazamos la Hipótesis alterna, por lo tanto: ***Las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.***

4.2.2 Contrastación de las hipótesis General

H₀ : Los facilitadores y la barrera para generar, transferir e integrar los conocimientos son independientes.

H_a : Los facilitadores y la barrera para generar, transferir e integrar el conocimiento no son independientes.

Se indica en la tabla N° 5.52

Tabla N° 5.52

Resumen general de las hipótesis

Variables	Hipótesis Específicas	Conclusiones
GENERACION DEL CONOCIMIENTO	H _{a1}	Los facilitadores para crear conocimiento no son independientes con la generación del conocimiento
	H _{a2}	Las barreras para crear conocimiento no son independientes con la generación del conocimiento
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	H _{a3}	Los facilitadores para transferir conocimiento no son independientes con la transferencia interna del conocimiento
	H _{a4}	Las barreras para transferir conocimiento no son independientes con la transferencia interna del conocimiento
INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO	H _{a5}	Los facilitadores para la integración del conocimiento no son independientes con la integración del conocimiento
	H ₀₆	Las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.

De la tabla N° 5.52, se indica que el **83 %** de la hipótesis específica no son independientes, entonces acepta la hipótesis alterna.

4.3 Discusión de resultados

El modelo propuesto de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma – Huánuco, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión del conocimiento para que el PNAEQW continúe en la mejora continua, identificando los factores que impide y facilita la generación, transferencia e integración del conocimiento y que repercute en un servicio de eficiencia y eficacia.

En este contexto, para diseñar el modelo se ha tenido en cuenta varios criterios como la cultura organizacional, estilo directivo, motivación del personal, disponibilidad de tiempo, rotación de los trabajadores, uso de internet, capacitación interna, desarrollo de nuevos procesos y tecnología.

Además de la información recogida a través de entrevistas en forma directa (face to face) a los directivos y las entrevistas realizadas a los colaboradores de diferentes áreas; bajo este análisis, indicamos que para la generación del conocimiento se tienen dos contextos, los facilitadores como la motivación, estilo directivo, solución inmediata y cultura organizacional y como las barreras se tienen cobertura de internet, disponibilidad de tiempo y la rotación, renuncia del personal; para la transferencia interna del conocimiento se tiene dos contextos los facilitadores como el ambiente y clima laboral, estilo directivo, cultura organizacional y la motivaciones y las barreras la disponibilidad de tiempo y la rotación y renuncia de los trabajadores; para la integración del conocimiento se tienen dos contextos los facilitadores para integrar el conocimiento cultura organizacional y estilo directivo y las barreras la disponibilidad de tiempo y la rotación y renuncia de los trabajadores.

En tal sentido, se puede decir que el modelo diseñado es factible en su aplicación, ya que en un 83% de las hipótesis específicas, están relacionadas, con los facilitadores y la barrera para generar, transferir e integrar conocimiento.

Los resultados encontrados por Eduardo Bustos Farías (La influencia del capital intelectual en la gestión de la calidad en instituciones de educación superior: el caso de la Escuela Superior de Cómputo del Instituto Politécnico Nacional); y Werner Prien Cabeza Espinoza (Mecanismo distribuido para la gestión del conocimiento organizacional; Universidad de Ingeniería de 2016 en Lima); donde el primero, enfatiza que la propuesta más sólida conjugan el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Con el uso de indicadores, destacan el cuadro de mando integral y el reporte de capital intelectual, por su implementación. Con el resultado obtenido en el estudio se indica que, el jefe de la Unidad Territorial es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento en un 74 %, según opina los colaboradores del PNAEQW. El segundo, concluye que por sí misma la tecnología no son la clave de la ventaja competitiva, el componente humano sigue siendo la clave. Ningún sistema genera conocimiento por sí mismo, y el contexto en el cual se interpreta la información sigue siendo fundamental.

Estas conclusiones se concretizan en un resultado de nuestro trabajo, que el 74 % el Jefe de la unidad Territorial fomenta el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal, en un 68 % en el PNAEQW existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido y en un 74 % el jefe de la unidad Territorial es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento, esto según la opinión de los colaboradores.

En el ámbito local Gerardo Garay Robles (Modelo de gestión del conocimiento para los MYPES del sector panificación de Huánuco), concluyó su estudio en un modelo conceptual, está diseñado por elementos contextuales que generan, transfieren e integran el conocimiento, dentro de ellos tenemos los facilitadores y son: cultura organizacional, estilo directivo y motivación del personal (generación), distribución física, cultura organizacional, estilo directiva (transferencia), cultura organizacional (integración). Y las barreras son: disponibilidad de tiempo, rotación de trabajadores (generación), disponibilidad de tiempo (transferencia), disponibilidad de tiempo, rotación del personal (integración).

Los resultados obtenidos concluyen con el modelo diseñado, teniendo en cuenta la generación, transferencia e integración del conocimiento; existen elementos contextuales muy importantes, los que facilitan son: Motivación, Estilo directivo, Solución inmediata a las dificultades, Cultura organizacional (GENERACION), Ambiente y clima laboral, Estilo directivo, Cultura organizacional, Motivación (transferencia), Cultura organizacional, Estilo directivo (integración), mientras los que impiden son: Cobertura del Internet, Disponibilidad del tiempo, Rotación y renuncias del personal (generación), Disponibilidad de tiempo, Rotación y renuncia de los trabajadores (transferencia), Disponibilidad de tiempo, Rotación y renuncia de los trabajadores (integración).

4.4 Aporte de la investigación

Desde que la Gestión del Conocimiento ha tomado un lugar en las organizaciones, muchas han promovido internamente en las actividades diarias y procesos esenciales este tipo de gestión.

Las organizaciones públicas – como lo Programas del Estado Peruano – desconocen la GC; mayormente encontramos que has sido aplicados en empresas privadas y no a programas sociales.

De ahí, la importancia de aportar el modelo de gestión del conocimiento, ya que el estudio da a conocer- mediante un trabajo científico- un modelo de exclusividad para PNAEQW de Huánuco.

La aplicación de este modelo, fruto de las opiniones de los colaboradores y funcionarios generara un conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas tecnológicas, las que permitirán obtener el conocimiento preciso, para los que necesiten, del modo adecuado, en tiempo oportuno y más eficiente.

CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo determinó que:

- Los elementos contextuales facilitadores de la generación conocimiento son: la motivación, el estilo directivo, la solución inmediata y la cultura organizacional, mientras que los elementos contextuales que impiden la generación del conocimiento son: la cobertura de internet, disponibilidad del tiempo y la rotación y renuncia del personal.
- Los elementos contextuales facilitadores de la transferencia de conocimiento son: el ambiente y clima laboral, estilo directivo, cultura organizacional y la motivación; mientras que los elementos contextuales que impiden la transferencia del conocimiento son: la disponibilidad del tiempo y la rotación y renuncia de los trabajadores.
- Los elementos contextuales que facilita la integración del conocimiento es la cultura organizacional y el estilo directivo, mientras, que las barreras para la integración del conocimiento son: la disponibilidad de tiempo, la rotación y renuncia de los trabajadores.

Se determinó mediante la investigación cualitativa el modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para el PNAEQW de Huánuco, diseñada por elementos contextuales que: generan, transfieren e integran el conocimiento, dentro de ellos tenemos los facilitadores y los que impiden (barreras) la Gestión del Conocimiento.

También, dentro de la Generación del Conocimiento tenemos la adquisición externa del conocimiento y la creación interna, mientras que para la Transferencia Interna del conocimiento tenemos los mecanismos formales e informales y por último dentro de la Integración del Conocimiento tenemos los mecanismos formales y los de soporte tecnológico.

Dado los resultados de la contratación de las hipótesis de la investigación cuantitativa, los facilitadores para crear conocimiento están relacionadas con la generación del conocimiento; las barreras para crear conocimiento están relacionadas con la generación del conocimiento; los facilitadores para transferir conocimiento están relacionadas con la transferencia interna del conocimiento, las barreras para transferir conocimiento están relacionadas con la transferencia interna del conocimiento; Los facilitadores para la

integración del conocimiento están relacionadas con la integración del conocimiento y las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento. Por lo tanto se confirma empíricamente el modelo conceptual propuesto y, se determinó que la generación, transferencia e integración del conocimiento son los elementos importantes.

SUGERENCIAS

Los resultados, del trabajo de investigación nos muestran que la rotación y el despido, dificultan la generación, transferencia e integración del conocimiento, por lo que se sugiere generar la estabilidad laboral.

Así mismo, evaluar la recarga laboral de cada colaborador, ya que es uno de los factores que impide también la generación, transferencia e integración del conocimiento por la disponibilidad de tiempo.

En el desarrollo de la investigación se evidenció otras líneas de investigación, como la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del tiempo, etc., por lo que se sugiere a los interesados iniciar nuevas investigaciones al respecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allameh, M., Zamani, M., & Davoodi, S. M. R. (2011). *The relationship between organizational culture and knowledge management*. *Procedia Computer Science*, 3, 1224–1236. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.197>.
- Allameh, S. M., Zare, S. M., & Davoodi, S. M. R. (2011). *Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes*. *Procedia Computer Science*, 3, 1211–1223. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.196>.
- Alsadhan, A. O., Zairi, M., & Keoy, K. H. A. (2008). *From P Economy to K Economy: An empirical study on knowledge-based quality factors*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8), 807–825. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/14783360802159469>.
- Alsadhan, A. O., Zairi, M., & Keoy, K. H. A. (2008). *From P Economy to K Economy: An empirical study on knowledge-based quality factors*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8), 807–825. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/14783360802159469>.
- Alvarez, C. (1995). *Metodología de la investigación científica*. Centro de estudios de educación superior “Manuel F. Gran”. Santiago de Cuba.
- Andersen, A. (1999). *Knowledge management at Arthur Andersen Department: building assets in real time and in virtual space*.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. *Economía industrial*. Num 326. pp. 63-72
- Ann Hazlett, S., Mcadam, R., & Beggs, V. (2008). *An exploratory study of knowledge flows: A case study of Public Sector Procurement*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1-2), 57–66. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/14783360701602205>
- Anónimo (2008). *Estudio de Mercado*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=sS49Z0VnhwIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- APQC, American Productivity & Quality Center. (1999). Using information technology to support knowledge management. Consortium Benchmarking Study.
- Arbonies, A.L (2001). *Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, cluster del conocimiento. Madrid: Ediciones Díaz de santos S.A
- Augusto Bernal C. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2ª. Ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Augusto Bernal C. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3ª. Ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Avolio Alecchi Beatrice. (2016). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de casos*. Perú: Cengage Learning
- Barton, L. D y Deschamps, I. (1998): *Managerial Influence in the Implementation of New Technology*. Management Science, 34 (8): 1252-1265.
- Becerra Fernadez I, Sabherwal R. (2010). *Knowledge Management- Systems and Processes*. EUA ME Sharpe Inc. Op. Cit.pp 40- 56
- Beckman, T. (1997). *A Methodology for knowledge Management*. International Association of Science and Technology for Development (IEATED) AI and Soft conference. Banff, Canada.
- Bell, Daniel. 1999. *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., ... Evetts, J. (2011). *New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? Sociologie Du Travail*, 53(3), 293–348. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.soctra.2011.06.003>.
- Bindé, J., & Matsuura, K. (2005). *Towards Knowledge Societies*. UNESCO world report (Vol. 1).
- Blacker, F. (1993). *Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems d the reframing of management*. Journal of management studies, 30.pp. 863-884
- Bose, & Ranjit. (2004, August). *Knowledge management metrics*. Industrial Management & Data Systems. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/02635570410543771>.

- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). *A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment*. Revista de Administração Pública, 48(4), 983–1006. Recuperado de <http://doi.org/10.1590/0034-76121620>
- Brown, D. (2005). *Electronic government and public administration*. International Review of Administrative Sciences, 71(2), 241–254. Recuperado de <http://doi.org/10.1177/0020852305053883>
- Bueno, E. (1999b). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Boletín del club intelect, (1).pp. 2-3
- Bunge M. (2004): *La ciencia: Su método y filosofía*. Buenos aires. pp 27
- Bustos, E. (2008). *La influencia del capital intelectual en la gestión de la calidad en Instituciones de educación Superior: El caso de la Escuela Superior de Cómputo del Instituto Politécnico Nacional; desarrollado en la Escuela Superior de Comercio y Administración de la Unidad Santo Tomás del sección de Post Grado e Investigación en México (tesis de doctoral)*. Instituto Politécnico, México, D.F.
- Caballero Romero A. *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima: Instituto metodológico Alen Caro, 2008, pp. 104.
- Cabezas, W. (2006). *Mecanismo distribuido para la gestión del conocimiento organizacional; (tesis de doctoral)*. Universidad de Ingeniería, Lima, Perú
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. En acto de presentación del libro gestión del conocimiento. Barcelona. Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20251.pdf>
- Castells, M & Cardoso, G.(2005). *Asociedade em rede. In a sociedade em rede*. Do conhecimento á accao politica.Lisboa:Imprensa Nacional-casa de moeda. Retrieved from: http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf
- Choy Chong, S., Salleh, K., Noh Syed Ahmad, S., & Syed Omar Sharifuddin, S.(2011). *KM implementation in a public sector accounting organization:*

- an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497–512. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673271111137457>
- Choy, C.S.(2006). *Critical success factors to knowledge management implementation: A holistic approach*. In international conference on governance enhancement knowledge management (EG2KM). pp.132-140. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.403.1411&rep=rep1&type=pdf>
- Coff, R. W. (2003). *The Emergent Knowledge-Based Theory of Competitive Advantage: An Evolutionary Approach to Integrating Economics and Management*. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 245–251. Recuperado de <http://doi.org/10.1002/11277>
- Correa Uribe, Guillermo; Rosero Jiménez, Sonia Lucia; Segura Jiménez Herlayne. (2008). *Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la escuela Interamericana de Bibliotecología*. Enero – Junio 2008, vol. 31, no 1, p. 85- 108 [Visitado el 25 de Marzo del 2015] Recuperado de <http://eprints.rclis.org/12325/1/ARTICULO4.pdf>
- Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2013). *Electronic Government and Public Policy*. Current Status and Future Trends in Latin America. *Gestión Y Política Pública*, 3–48. Retrieved from. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/VolTem_Gobierno_Electronico/Criado&GilGarcia_2013_eng.pdf
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge How Organization Manage What They Know*. Recuperado de <http://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998b). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T.D & Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.D & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Argentina; Person Ediciones.
- De Angelis, C. T. (2013). *A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration*. *International Journal of*

- PublicAdministration, 36(11), 807–819. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>.
- Del Moral A., Pazos J., Rodríguez E., Rodríguez-Patón A., Suarez S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. España: Paraninfo CENGAGE Learning.
- Domingo Valhondo. *Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad*: España-2010; ed. Díaz de Santos S.A . pg. 2 al 6: Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=39MlwUU4rpgC&printsec=frontcover&dq=historia+del+conocimiento&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=historia%20del%20conocimiento&f=false
- Edge, Karen & Edge, K.(2005). *Powerful public sector knowledge management: a school district example*. Journal of knowledge management. 9(6). 42-52. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673270510629954>
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). *The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 81, 351–354. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.4411>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, 14 (4). pp. 532-550.
- Elkadi, H. (2013). *Success and failure factors for e-government projects: A case from Egypt*. Egyptian Informatics Journal, 14(2), 165–173. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.eij.2013.06.002>
- Fahey, L.; Prusak, L. (1998). *The 11 deadliest sins of knowledge management*. California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 265-276
- Garay Robles, G. (2015). *Modelo de Gestión del Conocimiento para las MYPES del sector Panificación de Huánuco (tesis doctoral)*. Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco.
- García, A.M. y Baeza, C. (1998). *Modelos teóricos para la identidad cultural*. En hacia los pasos una vez perdidos. La Habana: centro de investigación y desarrollo de la cultura cubana.
- García, E. (2006). *Las competencias del profesor en la sociedad del conocimiento*. En R. Mejía (coord.). educación, globalizado y desarrollo humano. Santo Domingo. Ed. Buho. pp. 109-151

- Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J., & Zanin, L. (2014). *Intellectual Capital and Knowledge Management within the public sector. A systematic literature review and future developments*. In International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning (2014) (pp.175–184). Academic Conferences Limited.
- Gottschalk, P. (2008). *Knowledge management*. En E. Jennex Murray (Ed.). Knowledge Management: Concepts, Methodologies, tools, and applications. Hershey New York: Information Science Reference
- Grant R.(1996). *Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. 1ra Ed. Madrid: Edit Civitas. pp 180
- Hedlund, G., y Nonaka, I. (1993). *Models of knowledge management in the west and Japan, in Lorange, P. et al., Implementing Strategic Process, Change, Learning, and Cooperation*, London: Basil Blackwell. pp. 117-144.
- Heisig, P. (2009). *Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe*. Journal of Knowledge Management, 13(4), 4–31. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6a. Ed. México: Mc Graw Hill /Interamericana Editores.pp. 8
- Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). *Organizational knowledge resources*. Decision Support Systems, 31(1), 39–54. Recuperado de [http://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00118-4](http://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00118-4)
- Holsapple, C. W., & Luo, W. (1996). *A framework for studying computer support of organizational infrastructure*. Information & Management, 31(1), 13–24. Recuperado de [http://doi.org/10.1016/S0378-7206\(96\)01067-1](http://doi.org/10.1016/S0378-7206(96)01067-1)
- Hood, C. (1991). *A Public Management for all Seasons Public Administration*, 69, 3–19. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: *The Contributing Process and Literatures Organizational*. *Organization Science*, 2(1), 1–43.
- Huberman, A.M. y Miles, M.B.(1994). *Data management and analysis methods*. En Denzin, N.K. y Lincon, Y.S., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 428-444
- Huberman, A.M. y Miles, M.B.(1994). *Data management and analysis methods*. En Denzin, N.K. y Lincon, Y.S., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 78
- Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). *Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles*. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347–362. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>
- Jain, P. (2009). *Knowledge Management In e-Government*. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(4), 1–11. Retrieved from Recuperado de <http://www.tlinc.com/articl203.htm>
- Jennex, M. E. & Smolnik, S. (2011). *Strategies for knowledge management success*. Exploring organizational efficacy y. (M.E, Jennex & S. Smolnik, Eds). Hershey PA:IGI Global. Recuperado de <http://doi.org/10.4018/978-1-60566-709-6>
- Kakabadse, A. ,Kakabadse, M.,&Kouzmin,A. (2003). *Reviewing of knowledge management literature: towards a taxonomy*. *Journal of knowledge management*, 7(4).pp 75-91.
- Kim, D. H. (1993). *The Link Between Individual and Organizational Learning*. *Sloan Management Review*, 35(1), 1–14.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). *The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities*. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kim, Y. J., Lee, J. M., Koo, C., & Nam, K. (2013). *The role of governance effectiveness in explaining IT outsourcing performance*. *International Journal of Information Management*, 33(5), 850–860. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.07.003>

- Knowledge Conversion: *Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*. *Organization Science*, 20(3), 635–652. Recuperado de <http://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication or technology*. *Organization science*, 3(3), 383-397. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635279>
- Kumar, V., Mukerji, B., Butt, I., & Persaud, A. (2007). *Factors for Successful e-Government Adoption: a Conceptual Framework*. *The Electronic Journal of E-Government*, 5(1), 63–76.
- Langenbach R. (2001): *Introducción al proceso de datos*. 2da Ed. España. TTEcnicos asociados editors. pp 3
- Llorens, J. (1998). *Sistemas de información metodológica estructurada*. Tomo I. Caracas: Revista Venezolana, S.A.
- Lopez Portillo, H. (2016). *Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas* (tesis maestría). Universidad de Guanajuato, Mexico.pp.35
- Lopez, J. (1993). *Aprendizaje organizacional y diseño del modelo de gestión*. Serie planificación cuadernos del cendes, 19 (4). pp. 1-46.
- Lopez, P. y Martin de castro, N. (2007). *Determinantes contextuales de la creación de conocimiento una comparativa entre España y EEUU*. Empresa y sociedad. Valencia. pp. 96
- López-Sáez, P., Navas-López, J.E., Martín-De-Castro, G. & Cruz-González, J. (2010). *External Knowledge Acquisition Processes in Knowledge-intensive Clusters*. *Journal of Knowledge Management* 14(5), (pp. 690-707). Recuperado de [http:// dx.doi.org/10.1108/13673271011074845](http://dx.doi.org/10.1108/13673271011074845).
- Marshall,C.,Prusak, L. & Shpilberg,S.(1997). *Riesgo financiero y la necesidad de una mejor gestión del conocimiento*. Harvard Deusto Business Review. 76.pp 34-53
- Martínez, S. A y Corrales, E. M (2001). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento*.
- Mas-Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2012). *Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11-12), 1297–1313. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/14783363.2011.637778>

- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). *Public sector knowledge management: a structured literature review*. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>.
- Maxwell J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*, Thousand Oaks. Ca: Sage Publications.
- Mbhalati, O.J. (2014). *Reinventing the public sector in africa through knowledge management*. *Knowledge management research & practice*, 12(1), 114-121. Recuperado de <http://doi.org/10.1057/Kmrp.2013.5>
- Mejía Puente H. (2008). *Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial sección de Post Grado.
- Minati, G. (2012). *Knowledge to manage the knowledge society*. *The Learning Organization*, 19(4), 350–368. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/09696471211226707>
- Mitre-Hernández, H. A., Mora-Soto, A., López-Portillo, H. P., & Lara-Alvarez, C. (2015). *Strategies for fostering Knowledge Management Programs in Public Organizations*. In A. Garlatti & M. Massaro (Eds.), 16th European Conference on Knowledge Management (pp. 539–547). Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited. Retrieved from <http://arxiv.org/abs/1506.03828>
- Moffett, S., & Walker, T. (2015). *Knowledge Management in the Public Sector: UK Case Study Perspectives*. In *Advances in Knowledge Management, Knowledge Management and Organizational Learning 1* (pp. 67–104). Recuperado de http://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1_4
- Mojibi, T., Khojasteh, Y., & Khojasteh-Ghamari, Z. (2015). *The Role of Infrastructure Factors in Knowledge Management Implementation*. *Knowledge and Process Management*, 22(1), 34–40. Recuperado de <http://doi.org/10.1002/kpm.1459>
- Moya-Angeler, J. (2001). *Origen y situación actual de la gestión del conocimiento*. *Economistas*, (87).pp. 397-401.

- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*. Folio. Barcelona.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of management review*. Vol. 23 num. 2
- Namakforoosh Mohammad (2011). *Metodología de la investigación*. 2da Edición, México: Editorial Limusa.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). *Los estudio de caso en la investigación sociológica*. En Vasilachis de Gialdino, I. (Ed.) *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-237). Barcelona: Gedisa.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Nonaka I.(1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation organization science* , 5(1). pp 14-37.
- Nonaka y Konno, N. (1998). *The concept of ba: Building a foundation for knowledge creation*. *California Management Review*. Vol 40. Ed 3ra.pp 40-54.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento. Como las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, DF: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review*,85(7/8), 162–171. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25358848&lang=es&site=ehost-live>.
- Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. En HBR. *Gestión del conocimiento*. Harvard Business Review. Bilbao. España. Ed Deusto.
- Nonaka, I.(1995), Takeuchi H. *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. 1ra. Ed. New York: Ed. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.(1999). *La organización creadora del conocimiento como las empresas japonesas crean la dinamica de la innovacion*. Mexico. DF: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). *Perspective-Tacit Knowledge and*

- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko y KONNO, Noburu (2002). "*SECI, BA and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*". En: LITTLE; RAY y QUINTAS, *Managing knowledge: An essential reader*. Londres: SAGE, pp.41-67
- Núñez Paula IA, Núñez Govín Y. Propuesta de clasificación de las herramientas - software para la gestión del conocimiento. *Acimed* 2005;13(2). Recuperado de http://scielo.sld.cupdfaciv13n2aci03_05.pdf. Consultado: 09/09/2014.
- OCDE. (2014). *Perspectivas de la OCDE sobre ciencia, tecnología e industria 2014*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://doi.org/10.1787/9789264226487-es>.
- OECD Publishing. http://doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2015-en OECD. (2015c). *The innovation imperative*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://doi.org/10.1067/mtc.2000.11049>.
- OECD, 2015c. *The innovation imperative*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://doi.org/10.1067/mtc.2000.110491>
- OECD. (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264181045-en>. Osborne, S. P. (2006). *The New Public Governance? Public Management Review*, 8(3), 377–387. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
- OECD. (2003a). *Estudios de la OCDE sobre administración electrónica. La administración electrónica: un imperativo*.
- OECD. (2003b). *The e-Government Imperative*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://doi.org/10.1787/9789264101197-en>.
- OECD. (2004). *Innovation in the Knowledge Economy*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://doi.org/10.1787/9789264105621-en>.
- OECD. (2010). *Measuring Innovation: A New Perspective. Healthcare executive (Vol. 26)*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2014). *OECD Reviews of Innovation Policy: France*. OECD Publishing. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264214026-en>.
- OECD. (2015a). *Data-Driven Innovation: Big Data for Growth and Well-Being*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://doi.org/10.1787/9789264229358-en>.

- OECD. (2015b). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015.
- OECD. (2016). OECD Factbook 2015-2016. Paris: OECD Publishing.
Recuperado de <http://doi.org/10.1787/factbook-2015-en>
- Omelianovsky M.E. (1085). *La dialéctica y los métodos científicos generales de investigación*. La Habana: ciencias sociales.
- Osborne, S. P. (2006). *The New Public Governance Public Management Review*, 8(3), 377–387. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Pardo, S., Coronel, J. E., Bertone, R., & Thomas, P. (2013). *Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública*. In XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación (pp. 1–10). Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10915/31302>
- Pardo, T. a., & Tayi, G. K. (2007). *Interorganizational information integration: A key enabler for digital government. Government Information Quarterly*, 24(4), 691–715. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.giq.2007.08.004>
- Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Zhang, J., & Thompson, F. (2001). *Interorganizational Knowledge Sharing in Public Sector Innovations*. In Academy of Management Proceedings (Vol. PNP:A1, pp. 1–7). Academy of Management. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/an/6133798>
- Patton M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks. Ca: Sage Publications.
- Pavez Salazar A. (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para generación de ventajas competitivas*. [Tesis Doctoral] [Visitado el 02/05/14] Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María. Recuperado de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Modelo+de+implantaci%C3%B3n+de+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n+para+generaci%C3%B3n+de+ventajas+competitivas>.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2008). *Understanding the drivers, enablers, and performance of knowledge management in public organizations*. In 2

- International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2008) (pp. 439–466). Cairo: ACM. Recuperado de <http://doi.org/10.1145/1509096.1509188>.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view*. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pellegrino, G. (2012). *Beyond an IT-driven Knowledge Society: Knowledge Management as Intertwined Sociotechnical Circulation*. *European Review*, 20(02), 164–172. Recuperado de <http://doi.org/10.1017/S1062798711000408>
- Peter A.C. Smith,(1998),*Journal of Systemic Knowledge Management, Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage*The Leadership Alliance Inc., Ontario, Canada April.
- Peter A.C. Smith. , *Journal of Systemic Knowledge Management, Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage* The Leadership Alliance Inc., Ontario. 1ra Ed. Canada: April, 1998.
- Pinho, I., Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2012). *Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach*. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215–242. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673271211218834>.
- Platon (1969). *La república, signos Filosóficos*, vol. VII, núm. 14, julio-diciembre, 2005, pp. 9-34: Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/signosf/v7n14/1665-1324-signosf-7-14-9.pdf>
- Polanyi, M. “*The Tacit Dimencion*”. *Doubledy & Co*, 1966. Reprintrd Peter Smith, Gloucester, Mass, 1983. Chapter 1: “ Tacit Knowin”.
- Polanyi, M.(1962). “*The Tacit Dimencion*”. *Doubledy & Co*, 1966. Reprintrd Peter Smith, Gloucester, Mass, 1983. Chapter 1: “ Tacit Knowin”.
- Polo L. *Quien es el hombre, un espíritu en el tiempo*. Instituto de estudios filosóficos. 2007. (1) [Revista virtual]. Recuperado en <http://www.leonardopolo.net/intro.html>

- Ponjuan, G. (2011). *La gestión de información y sus modelos representativos*. Valoraciones. Ciencias de la información. 42 (2). pp.11-17.
- Porter Michael E. (2006). *Estrategia competitiva Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico. Edit. Continental.
- Powell, W.W., & Dnellman, K. (2004). *The Knowledge Economy. Annual Review of Sociology*, 30(1), 199-220. Recuperado de <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>.
- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, (2017). Recuperado en <https://www.qaliwarma.gob.pe>.
- Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma. (2016). RDE N° 3979-2015-MIDIS/PNAEQW-2015. Recuperado de <https://www.qaliwarma.gob.pe>: 03/2018
- Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma. (2016). RDE N° 0038-2016-MIDIS/PNAEQW. Recuperado de <https://www.qaliwarma.gob.pe>
- Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma. (2016). Recuperado de <https://www.qaliwarma.gob.pe>:visitado el: 06/05/2018
- Purón-Cid, G. (2013). *The Dimensions of Knowledge in E-government Adoption. Gestión Y Política Pública*, 213–259. Retrieved from http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/VolTem_Gobierno_Electronico/Puron-Cid_2013_eng.pdf.
- Puron-Cid, G. (2014). *Factors for a successful adoption of budgetary transparency innovations: A questionnaire report of an open government initiative in Mexico*. Government Information Quarterly, 31(SUPPL.1), S49–S62. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.007>
- Quindemil, EM, (2006), *Visibilidad científica, consideraciones necesarias*, Bibliotecas. Analisis de Investigacion, (2), pp 17 -41.
- Quinn et al . J.B. QUINN, P. ANDERSON, S. FINKELSTEIN “*La Gestión del Intelecto Profesional: Sacar el Máximo de los Mejores*” Harvard Deusto Business Review, 75 (Noviembre–Diciembre) (1996), pp. 4-17
- Quintanilla P.J (2002).*Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano*. Valencia. Ed Diaz de santos. pp 46.

- Ragab, M. a. F., & Arisha, A. (2013). *Knowledge management and measurement: a critical review*. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>
- Rao, M. (2005). *Knowledge Management Tools and Techniques*. Burlington: Elsevier.
- Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa, 2011. *La transparencia y el acceso a la información como herramientas para enfrentar la corrupción*. Retrieved from http://ella.practicalaction.org/sites/default/files/120319_GOV_TraAccinf_BRIEF4_Esp.pdf
- Riesco Gonzales M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Rodríguez, M.(2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. *Educación*, 37. pp. 25-39
- Rovira, C., Codina, L., Carmen, M., Del Valle (2004). *Información y Documentación Digital*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=64zzePg6aBEC&pg=PA11&dq=definicion+estudios+de+casos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-mo36t_fZAhVR7VMKHZzdBMsQ6AEIJjAA#v=onepage&q=definicion%20estudios%20de%20casos&f=false.
- Sánchez Carlessi H.(2009), Reyes Meza C. *Metodología y diseños en la investigación científica*. 4^{ta}. Ed. Lima: Edit. Visión Universitaria. p 37.
- Sarvary, M. (1999). *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*. *California Management Review*, 41(2),pp 95–107.
- Savvas, I., & Bassiliades, N. (2009). *A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration*. *Expert Systems with Applications*, 36(3 PART 1), 4467–4478. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.05.022>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (A Wiley Imprint, Ed.) (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Sen, A. (2004). *Desarrollo y Libertad*. 1ra Ed. Colombia: Edit. Planeta. pp 29-76.

- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica
- Serrano Cinca, C., Mar Molinero, C., & Bossi Queiroz, A. (2003). *The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques*. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 249–275. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/14691930310472857>
- Serrano, N. (2011). *Ikujiro Nonaka “No soy un guru porque me falta charisma”*. *Entrevista*. Madrid, 16 de diciembre. Recuperado el 25 de junio de 2013, de: <http://www.expansion.com/2011/12/16/directivos/1324054108.html>
- Sierra Bravo, R. (1998). *Ciencias sociales. Epistemología, lógica y metodología*. Madrid. Paraninfo.
- Soto, M.A y Barrios, N.M. (2006). *Gestión del conocimiento*. Parte II. Modelo de gestión por procesos. *Acimed*. 14 (3).
- Spender, J.-C. J. (1996). *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62. Recuperado de <http://doi.org/10.1002/smj.4250171106>.
- Srivastava, S.C. (2011). *Is e-government the promised returns: a value framework for assessing e-government impact*. *transforming government: people, process and*, 5(2), 107-113. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/17506161111131159>.
- Stehr, N., Adolf, M., & Mast, J. L. (2013). *Knowledge Society, Knowledge-Based Economy, and Innovation*. In E. G. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 1186–1191). New York, NY: Springer New York. Recuperado de http://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_440
- Stiglitz J. (2012). *El precio de la desigualdad*. España. Edit. Taurus.
- Suwannathat, P., Decharin, P., & Somboonsavatdee, A. (2015). *Fostering innovation in public organizations in Thailand*. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 528–544. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0563>
- Sveiby, K.E (2000). *La nueva riqueza de las empresas: como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). *Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational*

- elements and the performance of knowledge transfer. Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673270410529145>
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). *Proyecto logros: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas*. Boletín de estudios económicos- LIII, (164), pp. 231-249.
- The world Bank. (2011). *Introduction to e-government January 10, 20015*. Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/INFOMOTIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTEGOVERNMENT/0,CONTENTmdk:20694453~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:702584~isCURL:y~OO.HTML>
- Tianyong Zhang. (2010). *Application of knowledge management in public administration. In 2010 International Conference on Educational and Network Technology* (pp. 572–575). IEEE. Recuperado de <http://doi.org/10.1109/ICENT.2010.5532103>
- Titi Amayah, A. (2013). *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Tocan, M. C. (2012). *Knowledge Based Strategies for Knowledge Based Organizations. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(6), 167–177. Retrieved from http://www.scientificpapers.org/wpcontent/files/1324_Madalina_TOCAN_Knowledge_based_strategies_for_knowledge_based_organizations.pdf
- Tsui, H.(2005). *The role of IT in KM: where are we now and where are we heading? Journal of knowledge management*, 9(1), 3-6. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673270510584198>
- Tung, L. L., & Rieck, O. (2005). *Adoption of electronic government services among business organizations in Singapore. Journal of Strategic Information Systems*, 14(4), 417–440. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.06.001>
- UNESCO, & Bindé, J. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. París: UNESCO*. Retrieved from

[http://www.unesco.org/new/es/communicationandinformation/resources/publications-and-communicationmaterials/publications/fulllist/towards-knowledge-societies-unesco-worldreport/Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas.](http://www.unesco.org/new/es/communicationandinformation/resources/publications-and-communicationmaterials/publications/fulllist/towards-knowledge-societies-unesco-worldreport/Gestión_y_medición_del_conocimiento_en_organizaciones_públicas)

- United Nations. (2007). *Managing Knowledge to Build Trust in Government. Workshop on Managing Knowledge to Build Trust in Government. New York: United Nations.* Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:MANAGING+KNOWLEDGE+TO+BUILDT+TRUST+IN#4>
- United Nations. (2014a). *Good Practices and Innovations in Public Governance. New York: United Nations.* Retrieved from <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN93578.pdf>
- United Nations. (2014b). *United Nations E-Government Survey 2014. "EGovernment for the Future We Want." New York.* Retrieved from http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014Survey/EGov_Complete_Survey-2014.pdf
- Uriarte Filemom (2008). *Introduction to Knowledge Management.* ASEAN Foundation Jakarta. Indonesia.
- WAINWRIGHT, C. (2001): "*Knowledge management: Aspects of knowledge*". Management Services, Vol. 45, n° 11, Noviembre, pp 16-19.
- Warne, W. (1998). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo.* Mexico: Addison – Wesley Iberoamérica.
- Weerakkody, V., Irani, Z., Lee, H., Osman, I., & Hindi, N. (2013). *E-government implementation: A bird's eye view of issues relating to costs, opportunities, benefits and risks.* Information Systems Frontiers, pp. 1–27. Recuperado de <http://doi.org/10.1007/s10796-013-9472-3>
- Wiig, K. M. (2000). *Knowledge management: An Emerging Discipline with a Long History. In Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management* (pp. 3–26). Retrieved from http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf

- Wiig, K. M. (2002). *Knowledge management in public administration*. Journal of Knowledge Management, 6(3), 224–239. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673270210434331>
- Wiig, K.M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking*. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington. TX: shema press.
- Wilcox King, A & Zeithaml, C.P. (2003). *Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework*. Strategic management journal, 24 (8), 763-772. <http://doi.org/10.1002/smj.333>
- Wilcox King, A., & Zeithaml, C. P. (2003). *Measuring organizational knowledge: conceptual and methodological framework*. Strategic Management Journal, 24(8), 763–772. Recuperado de <http://doi.org/10.1002/smj.333>
- Wimmer, R.D. - Dominik, J.R. (2001). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Una Introducción a sus métodos. Barcelona: Bosch
- Winter, R. (2013). *Organizational Change and Information Systems*. (P. Spagnoletti, Ed.) (Vol. 2). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Recuperado de <http://doi.org/10.1007/978-3-642-37228-5>.
- Wong, K.Y. (2005). *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*. Industrial Management & Data Systems, 105(3), 261–279. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/02635570510590101>
- Wong, K.Y., & Aspinwall. E. (2005). *An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector*. Journal of knowledge management, 9(3).pp 64-82. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Yin, R.K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR QALI WARMA, HUÁNUCO 2016.								
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENCIONES	INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTO
<p>General</p> <p>¿Cómo se gestiona el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?</p>	<p>General</p> <p>Diseñar un modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) de Huánuco.</p>	<p>General</p> <p>En el desarrollo de la investigación se ejecutó dos fases: investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa no presenta hipótesis.</p>	<p>1. Investigación cualitativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades que generan conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW). • Mecanismo de transferencia y de integración de conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW). • Elementos contextuales que intervienen, facilitan y dificultan la generación, transferencia y la integración del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW). 			<p>En el desarrollo de la tesis se aplicó la Investigación mixta.</p>	<p>Población:</p> <p>trabajadores de las 9 áreas</p>	
<p>Específico</p>	<p>Específico</p>	<p>Específico de la investigación cuantitativa</p>				<p>1. Fase cualitativa</p>	<p>Muestra: Se utilizó el muestreo de propósito, donde se eligieron 3 directivos del PNAEQW</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Fichas textuales - Ficha de observación

<p>1.-¿Cómo se genera el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?</p> <p>2.-¿Cómo se transfiere el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?.</p> <p>3.-¿Cómo se integra el conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de Huánuco?</p>	<p>1. Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la generación del conocimiento.</p> <p>2. Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la transferencia del conocimiento.</p> <p>3. Identificar los elementos contextuales que faciliten e impiden la integración del conocimiento.</p> <p>4. Diseñar un modelo conceptual de generación, transferencia e integración del conocimiento en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).</p> <p>5. Confirmar empíricamente el modelo conceptual diseñado.</p>	<p>Investigación 1:</p> <p>H_{o1}: Los facilitadores para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento.</p> <p>H_{a1}: Los facilitadores para crear conocimiento no son dependientes con la generación del conocimiento.</p> <p>Investigación 2:</p> <p>H_{o1}: Las barreras para crear conocimiento son independientes de la generación del conocimiento</p> <p>H_{a1}: Los barreras para crear conocimiento no son dependientes con la generación del conocimiento.</p> <p>Investigación 3:</p> <p>H_{o1}: Los facilitadores para transferir conocimiento son independientes</p>	<p>2. Investigación cuantitativa</p> <p>Variable 1: del Generación conocimiento</p> <p>V_i : Contexto de la generación del conocimiento</p> <p>V_D: Generación del conocimiento</p>	<p>.Facilitadores para crear conocimiento.</p> <p>.Barrera para crear conocimiento</p> <p>-Adquisición externa</p> <p>-Creación interna</p>	<p>- Cultura organizacional.</p> <p>- Estilo directivo.</p> <p>- Motivación del personal</p> <p>- Disponibilidad del tiempo.</p> <p>- Rotación de trabajadores</p> <p>- Compra de bibliografía y revistas</p> <p>- Sugerencia de proveedores.</p> <p>- Uso de internet.</p> <p>- Capacitación interna.</p> <p>- Desarrollo de nuevos procesos</p>	<p>2. Fase cuantitativa</p> <p>Diseño: PNAEQW ← O</p> <p>Dónde:</p> <p>PNAEQW : Programa Nacional de alimentación escolar Qali Warma</p>	<p>Población 3,000 colaboradores a nivel nacional</p>	<p>Técnicas:</p> <p>- Encuestas</p> <p>Instrumento:</p> <p>- Cuestionario impreso</p>
--	---	---	---	---	---	--	--	---

		<p>de la transferencia interna del conocimiento.</p> <p>H_{a1}: Los facilitadores para transferir conocimiento no son dependientes con la transferencia interna del conocimiento.</p> <p>Investigación 4:</p> <p>H_{o1}: Las barreras para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.</p> <p>H_{a1}: Las barreras para transferir conocimiento no son dependientes con la transferencia interna del conocimiento.</p> <p>Investigación 5:</p> <p>H_{o1}: Los facilitadores para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.</p>	<p>Variable 2: Transferencia interna del conocimiento</p> <p>V_I : Contexto de la transferencia interna del conocimiento</p> <p>V_D: Transferencia interna del conocimiento.</p> <p>Variable 3: Integración del conocimiento</p>	<p>-Facilitadores para transferir conocimiento</p> <p>-Barrera para transferir conocimiento</p> <p>-Mecanismos formales</p> <p>-Mecanismo informales</p> <p>-Mecanismo de soporte tecnológico</p> <p>-Facilitadores para la integración</p>	<p>- Distribución física</p> <p>- Cultura organizacional</p> <p>- Estilo directivo.</p> <p>- Disponibilidad de tiempo</p> <p>- Documentos de trabajo.</p> <p>- Consulta entre el personal</p> <p>- Observación.</p> <p>- Archivos en : Cloud, e mail, CD, DVD, USB.</p> <p>- Cultura Organizacional.</p>	<p>O : Cultura organizacional, el estilo directivo, la motivación personal, la disponibilidad del tiempo, la distribución física, la rotación del personal, etc. de las áreas del Programa de Nacional de alimentación escolar Qali Warma de Huánuco.</p>	<p>Muestra</p> <p>19 colaboradores de PNAEQW de Huánuco</p>	
--	--	--	--	---	--	--	--	--

		<p>barreras para transferir conocimiento son independientes de la transferencia interna del conocimiento.</p> <p>H_{a1}: Los facilitadores para la integración del conocimiento no son dependientes con la integración del conocimiento.</p> <p>Investigación 6:</p> <p>H_{o1}: Las barreras para la integración del conocimiento son independientes de la integración del conocimiento.</p> <p>H_{a1}: Las barreras para la integración del conocimiento no son dependientes con la integración del conocimiento</p>	<p>V_I : Contexto de la integración del conocimiento</p> <p>V_D: Integración del conocimiento</p>	<p>del conocimiento</p> <p>-Barrera para la integración del conocimiento.</p> <p>-Mecanismos formales</p> <p>- Mecanismos de soporte tecnológico</p>	<p>- Disponibilidad del tiempo.</p> <p>- Rotación del personal.</p> <p>- Manuales</p> <p>- Archivos en : Cloud, e mail, CD, DVD, USB</p>			
--	--	---	---	--	--	--	--	--

ANEXO 02**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR QALI WARMA, HUÁNUCO 2016”.

Objetivo: Diseñar un modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) de Huánuco.

Responsable: BLANCA FLOR SIMON DIAZ

Lea la siguiente información para estar seguro/a que comprende perfectamente el objetivo de este estudio que se realizará y firme en caso de que esté de acuerdo para participar en él.

La presente investigación pretende identificar a través del instrumento (...) el diseño de un modelo conceptual de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) de Huánuco; sus resultados se orientan a que el PNAEQW debe de tener estabilidad laboral ya que la rotación y el despido, dificultan la generación, transferencia e integración del conocimiento.

Contribuyendo en la mejora continua en el servicios de los usuarios/os.

Se garantiza la confidencialidad, guardando el anonimato de la información. Los resultados de la investigación se almacenarán en archivos creados especialmente para este fin y estarán protegidos con las medidas de seguridad y derechos de autor.

Luego de haber leído y comprendido el objetivo del presente y haber resuelto las dudas que tenía, en forma consciente y voluntaria otorgo consentimiento para participar en el estudio.

Firma participante

Firma investigadora

Huánuco..... dede 2016

ANEXO 03: INSTRUMENTOS

Guía de definiciones conceptuales

I. INTRODUCCIÓN (PARA LA ENTREVISTA CON LOS FUNCIONARIOS)

Explicar que la entrevista será respecto al conocimiento, tomando en cuenta las siguientes características y los actores:

Conocimiento

- Conocimiento explícito

Es el conocimiento que puede expresarse fácilmente a través del lenguaje formal con palabras y números, incluidos enunciados gramaticales y expresiones matemáticas. Puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro. Puede ser estructurado, almacenado y distribuido. Es objetivo, racional secuencial, digital.

- Conocimiento tácito

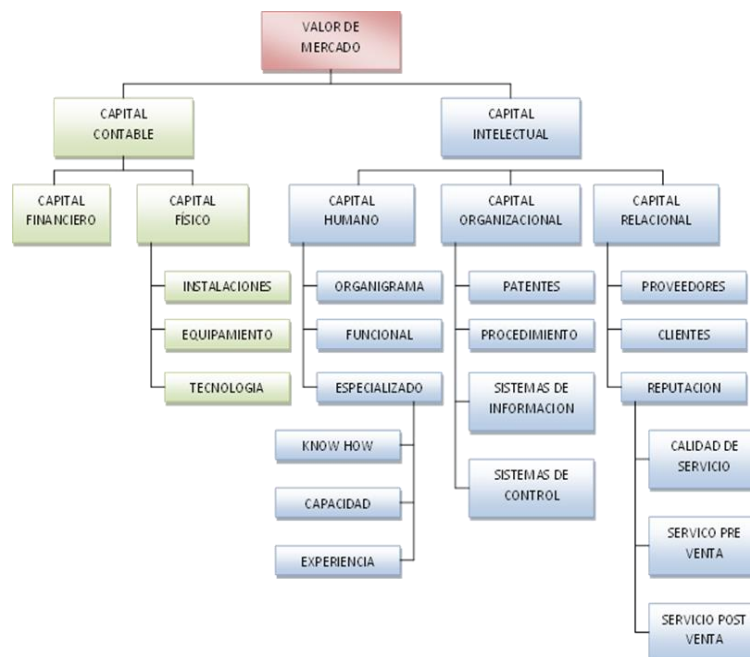
Es el conocimiento de naturaleza intuitiva y subjetiva. Difícil de compartir y de expresar a través del lenguaje formal. Tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y experiencias individuales, así como en los ideales, valores, emociones, imágenes y símbolos de cada persona. Involucra factores intangibles como las intuiciones, corazonadas y creencias. El conocimiento tácito constituye un componente fundamental del comportamiento humano. Es simultáneo, análogo y da mucha importancia al conocimiento de la experiencia.

Gestión del conocimiento

- Conceptualización

La gestión del conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y monitorear todas las actividades relacionadas con el conocimiento y con los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual.

- Diferencia con gestión del capital intelectual



- **Diferencia con gestión de la información**

La gestión de la información trata del conocimiento como un objeto y pone énfasis en el almacenamiento y su reutilización.

- **Generación del conocimiento**

El conocimiento se genera únicamente por los individuos; las empresas brindan el contexto adecuado para la generación del mismo.

- **Transferencia interna del conocimiento**

El conocimiento se transfiere cuando éste es comunicado de un agente a otro.

- **Integración del conocimiento**

El conocimiento se integra cuando los receptores internalizan el mismo para agregar más conocimiento al existente entre los miembros de la empresa.

Actores

Para que una empresa funcione es necesario que se den una serie de trueques entre los actores que lo hagan posible.

Desde la perspectiva del Sistema Empresa Inteligente, los actores que intervienen en la empresa se dividen en nucleares y tangenciales; los primeros son los accionistas colaboradores y el más importante de todos: El cliente. Por otro lado, los tangenciales son proveedores, fisco, bancos y la comunidad.

Capital intelectual

Es el capital humano, el capital organizacional y el capital relacional

Guía de Entrevista

NOMBRE: _____
RUC: _____
Dirección: _____
Fecha de Creación: _____
Número de empleados _____
En la actualidad: _____
ENTREVISTADO:
Nombre: _____
Cargo: _____
Estudios: _____
Experiencia laboral: _____
Antigüedad en el PNAEQW: _____
ENTREVISTA:
Fecha de contacto: _____
Fecha de entrevista: _____
Lugar de la entrevista: _____
Duración de la entrevista: _____

II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)

1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando el PNAEQW?
2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta el PNAEQW?
3. ¿Cómo considera Usted que se podría aminorar el impacto de este problema en el PNAEQW?

III. GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

A. Adquisición de conocimiento externo

4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a su labor que realiza el PNAEQW con otras empresas o personas?
5. ¿Con qué frecuencia se dan estas actividades?
6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza el PNAEQW con otras empresas o personas?
7. ¿Quién(es) interviene(n) en la decisión de realizar estas actividades?

B. Creación de conocimiento interno

8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en el PNAEQW?
9. ¿Con qué frecuencia se dan estas actividades?
10. En su caso, ¿ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea?
¿Cómo se concretó esta idea en el PNAEQW?
11. Según su opinión, ¿Qué tan importante es para el PNAEQW apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Por qué?
12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en el PNAEQW?
13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento en el PNAEQW?

IV. TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO

14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en el PNAEQW?
15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?
16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?
17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?

V. INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

18. ¿Qué mecanismos formales utiliza el PNAEQW para integrar el conocimiento?
19. ¿Qué mecanismos informales utiliza el PNAEQW para integrar el conocimiento?
20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?
21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?

Formato de observación directa

Nombre:

RUC:

Dirección:

Fecha:

Entrevistador:

I. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Distribución física del personal:

Mala ()

Regular ()

Buena ()

Ambiente Laboral:

Mala ()

Regular ()

Buena ()

II. CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA

Apoyo de la Alta Gerencia:

Mala ()

Regular ()

Buena ()

III. CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO

Motivación del entrevistado:

Mala ()

Regular ()

Buena ()

IV. COMENTARIOS GENERALES

Cuestionario

Protocolo del cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE GENERACIÓN, TRANSFERENCIA E INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

PARTES DE LA ENCUESTA

A través de esta encuesta se desea conocer sus opiniones sobre los factores que favorecen o dificultan los procesos de generación, transferencia e integración del conocimiento entre sus empleados. La encuesta se ha estructurado en tres partes:

- Parte I:** Generación del conocimiento
Parte II: Transferencia interna del conocimiento
Parte III: Integración del conocimiento

Esta información será utilizada solo para propósitos académicos. Sus respuestas se consideran confidenciales y permanecerán en el anonimato. Gracias por participar en este estudio.

INSTRUCCIONES

La presente encuesta consta de afirmaciones que Usted evaluará según una escala entera de 1 a 5, donde el:

5	Indica:	“Completamente de acuerdo”
4	Indica:	“Muy de acuerdo” (más de acuerdo que desacuerdo).
3	Indica:	“Ni en acuerdo ni en desacuerdo”.
2	Indica:	“Muy en desacuerdo” (más en desacuerdo que acuerdo).
1	Indica:	“Completamente en desacuerdo”.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Para este estudio, los conceptos de conocimiento, generación del conocimiento, transferencia interna del conocimiento e integración del conocimiento se han definido de la siguiente forma:

Conocimiento: Es el “know-how” que está en las personas y que se desarrolla por aprendizaje.

Generación del conocimiento: El conocimiento se genera únicamente por los individuos; las empresas brindan el contexto adecuado para la generación del mismo.

Transferencia interna del conocimiento: El conocimiento se transfiere cuando éste es comunicado de un agente a otro.

Integración del conocimiento: El conocimiento se integra cuando los receptores internalizan el mismo para agregar más conocimiento al existente entre los miembros del PNAEQW.

OBSERVACIÓN

El término "personal" se refiere a todos los servidores que laboran en el PNAEQW, desde de jefatura a asistente.

Preguntas Generales:(Complete y marque una X) y PNAEQW: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Cargo:

Edad (años):

Menos de 20 _____ De 20 a 30 _____ De 31 a 40 _____ Más de 40 _____

Sexo:

Masculino _____ Femenino _____

Cuestionario

A través de este cuestionario se desea conocer sus opiniones sobre los elementos que facilitan e impidan la generación, la transferencia y la integración del conocimiento en el PNAEQW.

Respecto a la **Generación del Conocimiento**, indique el grado en el cual usted está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. En el PNAEQW se estimula al personal cuando realiza determinadas acciones que apoyen el desarrollo de mejoras en las actividades encomendadas.

Completamente de acuerdo	()
Muy de acuerdo	()
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()
Completamente en desacuerdo	()

2. En el PNAEQW estimula a los trabajadores a realizar acciones que generen nuevos procesos o actividades.

Completamente de acuerdo	()
Muy de acuerdo	()
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()
Completamente en desacuerdo	()

3. El PNAEQW cuenta con un ambiente de trabajo donde es fácil acceder a las demás áreas.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

4. En el PNAEQW reina un ambiente de franqueza y confianza.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

5. El Jefe de la Unidad Territorial es consciente de la relevancia de la generación del conocimiento

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

6. El Jefe de la Unidad Territorial facilita la generación del conocimiento al realiza reuniones donde se fomenten la creación de nuevas actividades y/o procesos.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

7. El Jefe de la Unidad Territorial fomentan el desarrollo de iniciativas y la creatividad del personal.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

8. En el PNAEQW existe apoyo para que el personal aplique el conocimiento recientemente adquirido.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

9. En el PNAEQW las opiniones o sugerencias del personal son tomadas en cuenta.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

10. En el PNAEQW las actividades que se realizan permiten al personal buscar nuevas formas de hacer las cosas.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

11. En el PNAEQW la experiencia que el personal obtiene es muy valiosa.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

12. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la generación del conocimiento.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

13. En el PNAEQW no se dispone de tiempo para el desarrollo de nuevos conocimientos y actividades.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

14. En el PNAEQW la rotación constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

15. En el PNAEQW se despido constante del personal dificulta significativamente la generación del conocimiento

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

16. En el PNAEQW la encargatura de los colaboradores dificulta significativamente la generación del conocimiento

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

17. En el PNAEQW se dispone de nomas, reglamentos, protocolos que apoyen el desarrollo de sus funciones.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

18. En el PNAEQW la capacitación externa del personal dada por los Programa y/o consultores y/o fabricantes es posible a través de su concurrencia.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

19. En el PNAEQW se dispone de internet para actualizar sus conocimientos para desarrollar sus labores.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

20. En el PNAEQW la capacitación interna es realizada por el personal más experto

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

21. En el PNAEQW el personal desarrolla nuevos procesos.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

Respecto a la **Transferencia interna del Conocimiento**, indique el grado en el cual usted está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. En el PNAEQW la distribución de las instalaciones permite que las consultas laborales entre los trabajadores se realicen de una manera eficaz y eficiente.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

2. En el PNAEQW es común la realización de consultas entre los trabajadores.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

3. En el PNAEQW se propicia la elaboración de documentos de trabajo para documentar los trabajos desarrollados.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

4. En el PNAEQW se programan reuniones de trabajo para discutir los trabajos en desarrollo entre los trabajadores.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

5. En el PNAEQW se discuten experiencias y lecciones aprendidas entre el personal

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

6. El Jefe de la Unidad Territorial apoya la transferencia del conocimiento entre los trabajadores.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

7. El jefe de la Unidad Territorial apoya la programación de reuniones de trabajo donde se transfiere conocimiento derivados de trabajo diario.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

8. El jefe de la Unidad Territorial apoya el uso de Cd. USB, E – mail u otro medio virtual para la transferencia del conocimiento.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

9. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta significativamente la transferencia del conocimiento.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

10. En el PNAEQW la falta de tiempo no permite reflexionar acerca de los logros y lecciones aprendidas dentro del trabajo.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

11. En el PNAEQW la poca disponibilidad del tiempo se debe a una inadecuada planificación en la duración de los trabajos.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

12. En el PNAEQW el despido de los trabajadores de utilizan dificulta el cumplimiento de las metas.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

13. En el PNAEQW documentos de trabajo, como manuales para obtener información sobre cómo se lleva a cabo un trabajo específico.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

14. En el PNAEQW cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

15. En la empresa cuando se tiene duda sobre cómo se realiza una actividad específica se acude directamente a la persona encargada.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

16. En el PNAEQW es común en el personal observar la actividad o actividades para adquirir conocimiento.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

17. En el PNAEQW se utiliza regularmente información en Cd, nube, USB como medio de intercambio de conocimiento que apoye su labor.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

Respecto a la **Integración del Conocimiento**, indique el grado en el cual usted está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. En el PNAEQW se propicia el uso de fuentes de información que están depositadas en Cd, USB, Nube y E-mail.

- Completamente de acuerdo ()
- Muy de acuerdo ()
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()
- Completamente en desacuerdo ()

2. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta que el personal asimile y use el conocimiento.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

3. En el PNAEQW la poca disponibilidad de tiempo dificulta la elaboración de procedimientos internos en complemento al desarrollo de las funciones del personal.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

4. En el PNAEQW la poca disponibilidad del tiempo dificulta el uso de recursos informáticos que se encuentran en Cd, USB, nube y E- mail.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

5. En el PNAEQW el cambio de personal dificulta el cumplimiento de las metas.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

6. En el PNAEQW el abandono (renuncia) de los trabajadores afectan en el cumplimiento de las metas.

Completamente de acuerdo ()
 Muy de acuerdo ()
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo ()
 Muy en desacuerdo ()
 Completamente en desacuerdo ()

7. En el PNAEQW el despido de los trabajadores dificulta el cumplimiento de metas.

Completamente de acuerdo	()
Muy de acuerdo	()
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()
Completamente en desacuerdo	()

8. En el PNAEQW se documentan y archivan los trabajos desarrollados por el personal.

Completamente de acuerdo	()
Muy de acuerdo	()
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()
Completamente en desacuerdo	()

9. En el PNAEQW de las actividades desarrolladas reportan periódicamente los avances y logros.

Completamente de acuerdo	()
Muy de acuerdo	()
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()
Completamente en desacuerdo	()

10. En el PNAEQW se documentan los trabajos desarrollados físico (informes), CD, DVD, NUBE y USB.

Completamente de acuerdo	()
Muy de acuerdo	()
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()
Completamente en desacuerdo	()

ANEXO 03

Validación del instrumento mediante Juicio de Expertos

VALIDACION DE CUESTIONARIO

Nombres y Apellidos del especialista : Abimael Adam Francisco ParedesCargo e Institución donde labora : Docente de la FIIS.Nombre del Proyecto: **Modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Huánuco 2016.** Investigador: Mg. Blanca Flor Simón DíazNombre del Instrumento: **Cuestionario para determinar el Modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma**Instrucciones: Validar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido **excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente**, colocando un (x) en el casillero correspondientes.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		/			
	Coherencia	Las preguntas guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores del proyecto.	/				
	Validez	Las preguntas han sido detectadas teniendo en cuenta la validez del contenido y criterio.	/				
	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos, instrucciones.	/				
	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test – retest.	/				
	Control de sesgo	Presenta alguna preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.		/			
	Orden	Las preguntas o reactivos han sido redactadas bajo un orden establecido por la naturaleza de la investigación.	/				
	Marco de referencia	Las preguntas están redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: Lenguaje, nivel de información, sistema de referencia.		/			
	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables e indicadores de la hipótesis.	/				
	Objetividad	Las preguntas no constituyen una amenaza para el encuestado.	/				

Opinión de aplicabilidad:

APLICABLEPromedio de valoración: 90 %

Huánuco 1051121171



Abimael Adam Francisco Paredes
Nombre y Apellidos:
DNI: 22498088

VALIDACION DE CUESTIONARIO


Nombres y Apellidos del especialista : Jorge R. Hilario CardenasCargo e Institución donde labora : UNHEVSLNombre del Proyecto: **Modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Huánuco 2016.** Investigador: Mg. Blanca Flor Simón DíazNombre del Instrumento: **Cuestionario para determinar el Modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma**Instrucciones: Validar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido **excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente**, colocando un (x) en el casillero correspondientes.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		✓			
	Coherencia	Las preguntas guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores del proyecto.	✓				
	Validez	Las preguntas han sido detectadas teniendo en cuenta la validez del contenido y criterio.	✓				
	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos, instrucciones.	✓				
	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se ha aplicado el test – retest.	✓				
	Control de sesgo	Presenta alguna preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.		✓			
	Orden	Las preguntas o reactivos han sido redactadas bajo un orden establecido por la naturaleza de la investigación.		✓			
	Marco de referencia	Las preguntas están redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: Lenguaje, nivel de información, sistema de referencia.	✓				
	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables e indicadores de la hipótesis.	✓				
	Objetividad	Las preguntas no constituyen una amenaza para el encuestado.	✓				

Opinión de aplicabilidad:

Se puede aplicar.Promedio de valoración: 92 %

Huánuco / 08/12/17/


 Nombre y Apellidos: Jorge R. Hilario Cardenas
 DNI: 07230761

VALIDACION DE CUESTIONARIO

Nombres y Apellidos del especialista : CORNEJO y MALDONADO ANTONIO S.

Cargo e Institución donde labora : UNHEVAL - DOCENTE

Nombre del Proyecto: **Modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Huánuco 2016.** Investigador: Mg. Blanca Flor Simón Díaz

Nombre del Instrumento: **Cuestionario para determinar el Modelo de gestión de conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma**

Instrucciones: Validar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un (x) en el casillero correspondientes.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	X				
	Coherencia	Las preguntas guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores del proyecto.	X				
	Validez	Las preguntas han sido detectadas teniendo en cuenta la validez del contenido y criterio.	X				
	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos, instrucciones.		X			
	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se ha aplicado el test – retest.	X				
	Control de sesgo	Presenta alguna preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.		X			
	Orden	Las preguntas o reactivos han sido redactadas bajo un orden establecido por la naturaleza de la investigación.	X				
	Marco de referencia	Las preguntas están redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: Lenguaje, nivel de información, sistema de referencia.	X				
	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables e indicadores de la hipótesis.	X				
	Objetividad	Las preguntas no constituyen una amenaza para el encuestado.	X				

Opinión de aplicabilidad:

Si se puede aplicar

Promedio de valoración: 93 %

Huánuco / 11 / 12 / 17 /

Nombre y Apellidos: Antonio S. Cornejo y Maldonado
DNI: 07957953

Confiabilidad del instrumento mediante Test RestTest

Dada la fórmula:

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

SUJETOS	PRIMERA APLICACION		SEGUNDA APLICACION		XY
	X	X ²	Y	Y ²	
1	244	59536	246	60516	60024
2	246	60516	243	59049	59778
3	242	58564	244	59536	59048
4	256	65536	253	64009	64768
5	247	61009	248	61504	61256
6	252	63504	249	62001	62748
Total	1487	368665	1483	366615	367622

$$\sum X = 1487$$

$$\sum Y = 1483$$

$$(\sum X)^2 = (1487)^2 = 2211169$$

$$\sum X^2 = 368665$$

$$(\sum Y)^2 = (1483)^2 = 2199289$$

$$\sum Y^2 = 366615$$

$$\sum XY = 367622$$

$$r = \frac{6(367622) - (1487)(1483)}{\sqrt{[6(368665) - 2211169][6(366615) - 2199289]}}$$

$$r = \frac{2205732 - 2205221}{\sqrt{[2211990 - 2211169][2199690 - 2199289]}}$$

$$r = \frac{511}{\sqrt{[821][401]}} = \frac{511}{573.77} = 0.8906$$

$$r = 0.8906$$

Del cuadro

Correlación	r
Perfecta	r=1
Excelente	cuando r es mayor de 0,90 y menor de 1
Aceptable	cuando r se encuentra entre 0,80 y 0.90
Regular	cuando r se encuentra entre 0,60 y 0,80
Mínima	cuando r se encuentra entre 0,30 y 0,60
No hay correlación	para r menor de 0,30 y mayor a 0

Fuente: Martínez Bencardino C. Estadística y Muestreo. 12^{ava} ed. Colombia, Bogotá: ECOE. 2005. p 636

El valor de 0,8906 demuestra que existe confiabilidad aceptable en el instrumento (cuestionario).

Estudio de casos

JEFATURA Y COORDINADOR TECNICO TERRITORIAL

Encuestado: Jefe de la Unidad Territorial Huánuco del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAE QW).

II. GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)

1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando el PNAEQW?

Bueno, nosotros como programa permanentemente capacitamos a nuestros servidores para el desempeño eficiente de cada uno en sus funciones, ya que se tiene personal permanente en área administrativa y en campo. La capacitación al personal se realiza mediante videoconferencia y capacitaciones directas es decir vienen de Lima los especialistas; las áreas que reciben capacitación con frecuencia son supervisores de plantas y almacenes, especialista alimentario, monitores de gestión local, administración, asesor legal, supervisores de compra, componente educativo y asistente administrativo.

2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su el PNAE QW?

En realidad no le llamaría problema, más bien sería una dificultad para todo el personal que trabaja en campo específicamente hablamos de los Monitores de Gestión Local. Hablamos de la Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación del conocimiento, además el 98 % se quedan en su zona de intervención.

3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la PNAE QW?

Se podría disminuir, siempre en cuando se cuente con una buena señal de internet para que ellos puedan abrir su e-mail, y así ellos puedan revisar los temas que les envía como las capacitaciones y así estudiar, pero tenemos problemas de cobertura de internet en algunas zonas alejadas por ello no sería muy factible pero al menos a minoramos este problema. Por el simple hecho que el trabajo es netamente en campo y el poco tiempo que tienes cada Monitor de Gestión Local.

III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO

A) ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO

4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a adquirir conocimiento con la labor que realiza el PNAE QW con otras empresas o personas?

La actividad principal que caracteriza al PNAE QW, es la prestación del servicio alimentario a todas las niñas y niños mayores de 3 años de las instituciones públicas (inicial y secundaria) y nivel secundaria en las comunidades nativas de la amazonia.

Así mismo, la actividad que realiza el servidor como es el Monitor de Gestión Local es de Supervisar las instituciones educativas si están cumpliendo con la dosificación de preparación de los menús a diario hasta el consumo, según lo indica el Protocolo de Liberación.

La actividad que desarrolla los Supervisores de Planta y Almacenes en las liberaciones de los productos en los almacenes de los proveedores (control de calidad), que cada producto deben de cumplir con las especificaciones técnicas del PNAE QW, según lo indica el protocolo de liberación de productos y raciones.

La actividad del supervisor de compra, en realizar y llevar los procesos para la selección de los nuevos proveedores según lo indica las Bases Integradas y el Manual de Compra.

Bueno, con otras empresas vienen a capacitar las certificadoras como es CAMH a los supervisores de Plantas y almacenes, además la capacitación mediante video conferencia a los supervisores de compra y a los Monitores de Gestión Local lo realiza la sede central.

Hace poco tuvimos capacitación con el SIGA y Políticas Publicas de manera virtual.

5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?

Las capacitaciones a los Supervisores de Plantas y Almacenes se dan 5 veces al año, a los Monitores de Gestión Local 2 veces al año y a los supervisores de compra solo una vez año.

Y las capacitaciones en su mayoría es por videoconferencia y las otras veces se centraliza en la ciudad de Huancaayo o se viaja a la sede central –Lima.

6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza el PNAE QW con otras empresas o personas?

Con otras empresas, bueno las certificadoras como CAMH nos capacito una vez el año referente a los análisis fisicoquímicos y microbiológicos de los productos, la DIRESA referente a registro sanitario de los productos y los insumo. Aditivos que se deben de utilizar de manera permitido en los productos industrializados, SANIPES todo relacionado productos pesqueros y acuícolas, especialmente las conservas de pescado y SENASA todo realizado con los productos de procesamiento primario (no industrializado),; en estos casos los Supervisores de Plantas y Almacenes viajan a la ciudad de Lima.

7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?

El único responsable de las decisiones es el Jefe de la Unidad Territorial

B) CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO

8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en el PNAE QW?

Bueno, se realizan capacitaciones con todas las áreas internamente con el personal administrativo cuando se requiera y también con el personal de campo también y así mismo nacen nuevas ideas (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento), mejoramos las ideas.

Con frecuencia las capacitaciones se realizan mediante videoconferencia a todas las áreas que conforman el PNAEQW.

9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?

Cuando surgen algunos percances en la atención del servicio alimentario, en esos momentos nos reunimos para una solución inmediata.

Las capacitaciones por videoconferencia casi permanente al personal administrativo, pero al personal de campo 3 veces al año se podría decir, por el tema de disponibilidad de tiempo.

10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en el PNAE QW?

Si, la creación y utilización de la nube para poder cargar toda la información que requiera el personal de campo y personal administrativo

11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para el PNAE QW apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?

Mucho, porque nos ayuda mejorar la Gestión

12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?

Nosotros apoyamos las ideas (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento), también somos conscientes que nuestro personal están contentos (Motivación/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento) cuando se les toma importancia y se les escucha, por eso ellos dan buenos aportes (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento). También están trabajando bien y crean ideas de mucho apoyo a la gestión.

13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?

Lo que nos dificulta es la disposición de tiempo, ya que el PNAE QW trabaja bajo metas, por eso tenemos poco tiempo para conversar y salir a aprender más (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la generación del conocimiento).

Cabe indicar que la rotación del personal también dificulta (renuncia, personal nuevo, etc.)

IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO

14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?

Mayormente se transfiere vía correo, USB (Soporte tecnológico/ Mecanismo de transferencia interna de conocimiento) o de manera escrita (Documento de trabajo/ Mecanismo de transferencia interna de conocimiento), bueno si hay tiempo nos reunimos para explicar de qué manera se aplicara eso es para el personal administrativo y personal de campo solamente por vía correo electrónica y las indicaciones respectivas.

Así mismo indico que los documentos de trabajo nos referimos a resoluciones ministeriales, como también se realiza la transferencia mediante videoconferencia al personal, dotación de los equipos móviles para la utilización de un software instalado en el equipo para que apliquen durante el monitoreo a las instituciones educativas y la página web del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?

En su mayoría mi persona y los trabajadores (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?

En reuniones, cuando se presente algún problema todos los involucrados participan (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

También el buen clima laboral entre los trabajadores y ambientes adecuados para el desarrollo de sus funciones.

17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?

Como vuelvo a redundar, tenemos poco tiempo para reunirnos (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento), el trabajo es basado a metas.

Cabe indicar que la rotación del personal también dificulta (renuncia, personal nuevo, encargaturas de los servidores etc.)

V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO

18. ¿Qué mecanismos formales utiliza el PNAE QW para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.

En el PNAE QW, todo se encuentra plasmadas en los informes que realizan todos los trabajadores del área administrativa y de campo y se guardan en el archivo de la UT, pero cada dos años lo enviamos a la sede central para que ellos los custodien (informe/Mecanismo formal de integración de conocimiento).

19. ¿Qué mecanismos informales utiliza el PNAE QW para integrar el conocimiento?

Los USB o informes impresos, donde los trabajadores plasmaron los conocimientos (USB – informes /Mecanismo informal de integración del conocimiento).

20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?

En el PNAE QW todos podemos participar, con nuevas ideas, como se hacen las cosas, como mejoramos, a nadie se impide su participación en las reuniones. (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento).

Cabe indicar que se utilizan un software que es el Sistema Integrado de Gestión Operativa (SIGO), también las georreferenciación en campo utilizando dicho aplicativo y para la verificación de rutas el aplicativo AYZA QW.

21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?

Como vuelvo a decir, lo que impide es la disponibilidad de tiempo porque no contamos mucho tiempo para reunirnos (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), son pocas las veces que nos reunimos pero si participamos.

Cabe indicar que la rotación del personal también dificulta (renuncia, personal nuevo, etc.)

ADMINISTRADOR

Encuestado: Administrador de la Unidad Territorial Huánuco del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAE QW).

II.GESTION DEL CONOCIMIENTO (DIRECTIVOS)

1. ¿Qué procesos relacionados con la gestión del conocimiento considera Usted que está realizando el PNAEQW?

En el Programa se capacita al personal administrativo y personal de campo con frecuencia, ya que nuestra normatividad es cambiante y el hecho de salir varias modificatorias.

Así mismo se capacita con mayor frecuencia mediante videoconferencias (sede central) y charlas directas por parte de los jefes inmediatos y profesional de diferentes áreas.

2. ¿Cuál es el principal problema relacionado al conocimiento que afronta su el PNAE QW?

La dificultad es el personal que trabaja en campo y la falta de tiempo, para que las capacitaciones sean más efectivas en la aplicación en el que hacer diaria.

3. ¿Cómo considera usted que se podría aminorar el impacto de este problema en la PNAE QW?

Contar con buena señalización de internet que llegue a todos los rincones de la región Huánuco, ya que por correo se enviaría toda la información y así ellos por su propia cuenta empezarían a estudiar y capacitarse, y acción seguida aplicar en sus funciones diarias.

III. GENERACION DEL CONOCIMIENTO

A) ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO

4. ¿Cuáles son las actividades más frecuentes relacionadas a adquirir conocimiento con la labor que realiza el PNAE QW con otras empresas o personas?

La actividad principal que caracteriza al PNAE QW, es la prestación del servicio alimentario a todas las niñas y niños mayores de 3 años de las instituciones públicas (inicial y primaria) y nivel secundario en las comunidades nativas de la amazonia peruana.

El Monitor de Gestión Local supervisa las Instituciones Educativas a nivel Departamental, estamos hablando de las instituciones educativas focalizados por el PNAEQW que se encuentran en el quintil 1, quintil2, quintil3, quintil4 y quintil 5 y lo que supervisan es el servicio alimentario durante el año escolar, pero si aplicando el protocolo de supervisión a las Instituciones Educativas.

Supervisión y liberación (control de calidad) de los productos por parte de los Supervisores de Plantas y Almacenes, en los establecimientos de los proveedores.

Capacitación de la sede central todo relacionado protocolo de liberación de productos y raciones, Bases integradas, Manual de compras, especificaciones técnicas de la modalidad productos y raciones, protocolo de supervisión a las instituciones educativas.

Así mismo vienen a capacitar otras instituciones privadas, en temas relacionados a la supervisión y liberación de los productos para la prestación del servicio alimentario.

Además, hace poco se capacito al personal seleccionada referente a ortografía y redacción, por una institución privada como también la capacitación de forma virtual el SIGA y Políticas Publica de manera virtual.

5. ¿Con que frecuencia se dan estas actividades?

Las capacitaciones en promedio se dan de 5 a 6 veces al en promedio, la mayoría se realiza virtualmente a los Supervisores de Plantas y Almacenes, supervisores de compras en promedio de 2 veces y a los Monitores de Gestión Local 2 veces al año.

6. Según su opinión, ¿Cuál es la actividad más importante que realiza el PNAE QW con otras empresas o personas?

Bueno las empresas privadas como CAMH y otros consultores vienen a capacitar eventual (1 o 2 veces al año) y las instituciones públicas como SANIPES, DIGESA, SENASA capacitan a los supervisores (2 a 3 veces al año).

7. ¿Quiénes intervienen en la decisión de realizar estas actividades?

El único responsable de las decisiones es el Jefe de la Unidad Territorial

B) CREACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO

8. ¿Cuáles son las actividades internas que se realizan con más frecuencia en el PNAE QW?

Bueno, se capacitan a todas las áreas personal administrativo y de campo, cuando se requieran o suscitan algún problema o inconveniente, para poder solucionar y de ahí salen nuevas ideas (Capacitación interna/Creación interna de conocimiento) y se realizan la mejora de las ideas de solución planteadas.

9. ¿Con que frecuencia se realizan estas actividades?

En realidad, cuando se presentan problemas en el servicio alimentario, valorizaciones, georreferenciaciones, sincronización de supervisión en esas oportunidades nos reunimos para buscar solución.

10. En su caso, ¿Ha tenido la oportunidad de proponer una nueva idea? ¿Cómo se concretó esta idea en el PNAE QW?

No

11. Según su opinión ¿Qué tan importante es para el PNAE QW apoyar las propuestas de nuevas ideas? ¿Porque?

Mucho, porque nos ayuda mejorar la Gestión y prestación del servicio alimentario durante el año escolar

12. ¿Qué factores favorecen la creación de nuevo conocimiento en la empresa?

Nosotros apoyamos las nuevas ideas de mejora (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la creación de conocimiento), también sabemos que el personal se encuentra contentos porque tenemos al día el pago de sus viáticos y le pagamos por adelantado, para realizar las supervisiones respectivas (Motivación/Elemento organizacional que favorece la generación de conocimiento), además cuando ellos plantean nuevos conocimientos e ideas se trata de implementar en funciones diarias para la mejora continua de la gestión.

13. ¿Qué factores dificultan la creación de nuevo conocimiento de la empresa?

La verdad, la dificultad mayor que se tiene la es la disposición de tiempo del personal, porque el Programa tiene metas programadas, además las renunciaciones y despidos de los trabajadores.

IV TRANSFERENCIA INTERNA DEL CONOCIMIENTO**14. ¿Cómo se transfiere un conocimiento creado internamente en la empresa?**

En la mayoría de las veces se utiliza correo electrónico institucional, personal, USB (Soporte tecnológico/ Mecanismo de transferencia interna de conocimiento) o de manera escrita (Documento de trabajo/ Mecanismo de transferencia interna de conocimiento), si hay tiempo se convoca a una reunión para explicar tanto al personal de campo y áreas administrativo.

Así mismo, la transferencia del conocimiento lo realizamos mediante video conferencia y con la utilización de equipos móviles y pagina web institucional; de indica que también los servidores utilizan fotocopias de los informe y reglamentos.

15. ¿Quiénes participan en la transferencia de este conocimiento?

En la mayoría de los casos el jefe de la unidad territorial y los trabajadores (Estilo directivo/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

16. ¿Qué elementos organizacionales considera que facilitan la transferencia interna del conocimiento interno?

En primer lugar, el clima laboral, la motivación y también las reuniones que se hacen cuando se presenta algún problema en las diferentes áreas y en la prestación del servicio alimentario durante el año escolar, del mismo modo cualquier área involucrado participa para buscar la mejor solución (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la transferencia interna de conocimiento).

17. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la transferencia interna del conocimiento externo e interno?

El tiempo limitado, para capacitaciones y reuniones (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la transferencia interna de conocimiento), el trabajo es basado a metas.

Además cuando el personal renuncia, rota y contrata nuevo personal también impiden la transferencia del conocimiento.

V INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**18. ¿Qué mecanismos formales utiliza el PNAE QW para integrar el conocimiento?, o usar el conocimiento.**

En los informes que remiten todos los trabajadores de la unidad territorial, la cual se archivan y luego se remite a la sede central-Lima.

19. ¿Qué mecanismos informales utiliza el PNAE QW para integrar el conocimiento?

Los USB y los informes impresos, donde los trabajadores plasmaron los conocimientos (USB – informes /Mecanismo informal de integración del conocimiento).

20. ¿Qué elementos organizacionales considera que faciliten la integración del conocimiento?

El clima laboral, la actitud positiva, la disposición del personal y la participación de casi todos con ideas nuevas y como se aplicarían en el desarrollo de las funciones a diario para mejorar la gestión (Cultura organizacional/Elemento organizacional que favorece la integración del conocimiento).

21. ¿Qué elementos organizacionales considera que impiden la integración del conocimiento?

Pues la disponibilidad de tiempo (Disponibilidad de tiempo/Elemento organizacional que dificulta la integración del conocimiento), renunciaciones del personal, rotación del personal y contratación de personal nuevo que ingresa al programa son pocas las veces que nos reunimos, pero si participamos.

NOTA BIOGRAFICA



Blanca Flor Simón Díaz, Nació en el Distrito de Panao, Provincia de Pachitea y Departamento de Huánuco, Hija de doña Margarita Díaz Huamán y que en vida fue don Ruperto Simón Duran.

Realizó estudios universitarios de Pregrado y Posgrado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco.

El Pregrado obtuvo el título de Ingeniero Industrial y el Posgrado obtuvo el grado de Magister con mención en Gestión de Proyectos, así mismo realizó estudios de Doctorado en Gestión Empresarial.

Trabajó en diversas Instituciones Públicas y Privadas con más de 10 años de experiencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado; siendo las 08:00 h, del día lunes 02 DE JULIO DE 2018; la aspirante al Grado de Doctor en Gestión Empresarial, Blanca Flor SIMON DIAZ, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: "MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA, HUÁNUCO 2016", ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

Dr. Abner FONSECA LIVIAS	Presidente
Dr. Jorge Ruben HILARIO CARDENAS	Secretario
Dr. Gerardo GARAY ROBLES	Vocal
Dr. Humberto BENANCIO VALDIVIA	Vocal
Dr. Abimael Adam FRANCISCO PAREDES	Vocal

Asesor de Tesis, Dr. Marco Antonio VILLAVICENCIO CABRERA (Resolución N° 0234-2016-UNHEVAL/EPG-D)

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis las observaciones siguientes:

.....
.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Doctorando la Nota de Diecisiete (17)
Equivalente a Muy buena, por lo que se declara aprobado
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 11:30 horas del 02 de Julio de 2018.

.....
PRESIDENTE
DNI N° 722472906

.....
SECRETARIO
DNI N° 07230761

.....
VOCAL
DNI N° 22479490

.....
VOCAL
DNI N° 72402185

.....
VOCAL
DNI N° 22808088

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01361-2018-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: SIMON DIAZ BLANCA FLOR

DNI: 41711539

Correo electrónico: blancasimondiaz@hotmail.com

Teléfono de casa: -

Celular: 942104287

Oficina: -

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Doctorado: GESTION EMPRESARIAL

Grado Académico obtenido:

DOCTOR

Título de la tesis:

MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR QALI WARMA, HUÁNUCO 2016.

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 02 de julio de 2018


Firma del autor