



Modelo de gestión del conocimiento para el cultivo de Cacao en Vinces

Knowledge management model from the cultivation of cocoa in Vinces

Javier Castillo-Zúñiga^I, Alberto Medina-León^{II}, Daylin Medina-Nogueira^{II}, Yuly Esther Medina-Nogueira^{II}, Yusef El Assafiri-Ojeda^{II}

^IInstituto Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Ecuador

Correo electrónico: javicastilloz@hotmail.com

^{II} Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba

Correo electrónico: alberto.medina@umcc.cu, daylin.medina@umcc.cu, yuly.medina@umcc.cu, yusef.assafiri@umcc.cu

Recibido: 10 de julio del 2018

Aprobado: 14 de noviembre del 2018

RESUMEN

El trabajo parte de un estudio del marco legal ecuatoriano y del diagnóstico a una organización productora de Cacao de Vinces, Ecuador. En consecuencia, se aprecia la necesidad de potenciar el talento humano y la gestión del conocimiento, a la vez que, se corroboran las exigencias del estado para desarrollar este sector. Se realiza un estudio de 71 modelos de gestión del conocimiento en base a 12 variables seleccionadas por su presencia en los modelos precedentes o por su necesidad de inclusión en función del problema existente. Se le realiza un estudio bibliométrico en base a la co-ocurrencia de palabras claves (variables) y modelos de gestión del conocimiento con un software y un análisis *cluster*. Los resultados obtenidos resultaron la base para una propuesta de modelo para la gestión del conocimiento que permita potenciar el talento humano y la cultura organizacional de las organizaciones campesinas de Vinces.

Palabras claves: gestión del conocimiento, talento humano, modelos, organizaciones campesinas.

ABSTRACT

The work is based on the study of Ecuadorian legal framework as well as the diagnosis in a Cacao production organization at Vinces, Ecuador. Consequently, is highlighted the need to empower human talent and knowledge management, corroborating government's needs of developing this sector. Seventy-one Knowledge Management models were studied based on twelve selected variables, the inclusion was subject to their presence on previous models or the need to answer the current problem. A bibliometric study was carried out based on the co-occurrence of keywords (variables) and Knowledge Management models using a software to perform a cluster analysis. The obtained results were the basis to build a Knowledge Management model, which allows empowering human talent and the organizational culture of peasant organizations in Vinces.

Key words: knowledge management, human talent, models, peasant organizations.

I. INTRODUCCIÓN

Al hablar de Cacao, el nombre de Ecuador aparece en el escenario, ya que existe una fuerte correlación entre esas dos palabras. El Cacao, históricamente, ha estado asociado a la vida republicana del país. Los pilares de la economía se levantaron gracias a la producción y comercialización de la "pepa de oro". El Ecuador fue el mayor exportador mundial de Cacao durante el período 1880 - 1915, no obstante, se perdió esta posición debido al ataque de dos enfermedades conocidas como la Moniliasis y la Escoba de Bruja [1].

Desde finales del siglo XVIII, la zona de Los Ríos y en especial la de Vinces poseen una gran importancia económica para el país al constituirse como la mayor exportadora de Cacao del Ecuador. En la actualidad, la población de la ciudad de Vinces se enfoca en su desarrollo económico y social, en el que la agricultura se mantiene en el renglón económico fundamental con un 59.4 % de la fuerza de trabajo [2].

En Ecuador, Zúñiga Santillán, et. al[3] plantea que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tienen un impacto del 40 % promedio en el producto interno bruto y del 60 % en la generación de empleo directo. Se reconoce que entre los principales factores del fracaso de ellas se encuentran el escaso conocimiento sobre los programas oficiales de apoyo e información acerca de fuentes de financiamientos públicos disponibles y la falta de competencias.

Coincidente con lo anterior Messina y Hochsztain [4], plantean que el nivel que posea el capital humano del emprendedor, en cuanto a: conocimiento, habilidades y capacidades pueden convertirse en factores que induzcan al fracaso.

Otros estudios realizados en el Ecuador reconocen a su vez, que elementos influyentes resultan: la toma de decisiones no se basa en elementos técnicos, no se lleven registros adecuados de los productos que poseen, existe deficiente planificación, organización y control del proceso laboral Poveda Morales y Varna Hernández [5], la necesidad de implementar mejoras en la gestión operacional que incidan en su eficiencia, su dinamismo y el bajo soporte institucional [6].

Rodríguez Moreno y Gómez Murillo (2014) reconocen como factores de éxito del emprendimiento contar con: un capital humano comprometido, competente, motivado con el negocio y con dominio de herramientas gerenciales [7]. Otra exigencia para el desarrollo del conocimiento en las PYMES del Ecuador es en lo referido al desarrollo sostenible y las exigencias que el estado impone en este sentido [8].

Un diagnóstico realizado¹ en el marco de esta investigación revela que los productores de Cacao reconocen que:

- toman decisiones empíricas y sin fundamento científico
- no cuentan con los mecanismos para registrar sus resultados históricos
- la distribución del trabajo se realiza a criterio de los empresarios
- el seguimiento y control al trabajo realizado es bajo
- necesitan contratación externa para asesorías

Se reconocen dificultades para conservar las experiencias de la región en el cultivo del producto, las condiciones y las particularidades de la zona; puesto los líderes de conocimientos ponen trabas para transmitir y formalizar sus experiencias. Por tanto, los productores se desarrollan en un ambiente que carece de actividades que estimulen la gestión del talento humano y el conocimiento, con impacto en la cultura organizacional y los resultados productivos.

El término gestión del talento humano en la literatura científica de gestión empresarial y organizacional, se ha abordado como: gestión de recursos humanos, gestión del capital humano, gestión del personal, gestión humana, entre otras denominaciones. Pero lo fundamental es considerar a la persona o el ser humano como una integridad portadora de la capacidad de trabajo o del capital humano; no como un medio o recurso, sino como un fin [9]. Se reconoce que las empresas deben incorporar una filosofía de gestión que base su creencia en la persona como elemento central del progreso y asimilar, captar y generalizar el conocimiento que genere.

Centrarse en el puesto de trabajo para el diseño de los sistemas de gestión del talento humano, como ha sucedido históricamente, no contribuye al desarrollo de la gestión del conocimiento. Es esencial crear el contexto que le facilite a las personas adquirir la capacidad y la motivación, así como que tengan la oportunidad para involucrarse en actividades donde se gestione el aprendizaje colectivo [10] y se incorpore a la cultura organizacional. En este sentido, se debe destacar el esfuerzo de la Asociación Nacional de Exportadores del Cacao[11].

¹Sobre la base de una encuesta realizada con su correspondiente validación.

Lo planteado, resulta una exigencia para el desarrollo del talento humano en las organizaciones campesinas productoras de Cacao de Vinces, en las que se necesita:

- determinar los líderes de talento humano e identificar sus saberes
- aprovechar las mejores experiencias y transferirlas
- motivar al personal a explorar y utilizar sus conocimientos
- propiciar la innovación y la creación de valores agregados con el fin de lograr competitividad y sostenibilidad

Sin embargo, no se reconoce en la literatura consultada la existencia de estudios que tributen a la Gestión del Conocimiento (GC) de estas organizaciones.

Desde el comienzo de este siglo, el estudio de la GC ha suscitado un amplio interés, y ha sido tratado desde perspectivas muy diferentes, tales como: sistemas de información, aprendizaje organizacional, dirección estratégica e innovación [12].

Un estudio realizado por Medina Nogueira, D. et al. (2017) de 56 definiciones de GC le permite plantear que es el proceso que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional e innovación, con el que se genera nuevo valor y se eleva el nivel de competitividad en aras de alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia [13]. Es la gestión de los activos intangibles en función de las personas, los procesos (adquirir, organizar, divulgar, usar, medir) y la tecnología.

Los modelos de gestión del conocimiento surgen como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica y esquemática los componentes que lo definen; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras; orientar estrategias; así como para aportar datos importantes [14]. Revisiones bibliográficas como las de PATIL and KANT [15] señalan que la tendencia de los estudios desarrollados acerca de la gestión del conocimiento son, en lo fundamental, de tipo teórico con énfasis en el análisis y la modelación [16]. El tema también genera interés en el ámbito de desarrollo de las pequeñas y grandes organizaciones [16].

En este sentido, se analizaron estudios precedentes como son los realizados por:

- Zulueta Cuesta, et al. (2015) [12] para la absorción del conocimiento en universidades
- Borrás Atiénzar & Ruso Armada, (2015) [17] de 60 modelos de capital intelectual
- Medina Nogueira, Y. et al (2017) [18] de 43 metodologías para la Auditoría del Conocimiento
- así como, por Medina Nogueira, D. et al., 2017 [13] de 67 modelos de GC

Donde se aprecia que las variables con mayor frecuencia de aparición son: los procesos a través de los que se desarrolla la GC (78 %) y los factores clave (73 %), por ser precisamente los componentes básicos indispensables para la GC (personas, procesos y tecnología). Luego resaltan la necesidad de contar con una información accesible, pertinente y confiable (49 %) y la formación (48 %) para la gestión efectiva de la GC.

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

Por tanto, el objetivo de la presente investigación es proponer un modelo conceptual de GC para potenciar el talento humano en organizaciones productoras de Cacao de Vinces, para su posterior operacionalización en procedimientos específicos. Procedimientos que contribuyan a conservar las tradiciones (buenas prácticas en las condiciones histórico - concretas del territorio), y a la vez de incorporar experiencias, herramientas y conocimientos que tributen al incremento de la productividad y la efectividad del proceso.

II. MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se procedió de la manera siguiente:

1. Estudio documental del Marco Legal ecuatoriano, en lo referido a: las PyMEs, la producción agraria y en especial de la producción del Cacao (como sustento legal a la propuesta)
2. Estudio y empleo del método de análisis y síntesis de 71 modelos propuestos en la literatura respecto a la GC para lo que se identificaron los puntos comunes y las diferencias entre ellos, en la pretensión de apuntar hacia herramientas que faciliten el proceso de gestión del conocimiento, potenciar el talento humano y la cultura organizacional de las organizaciones campesinas de Vinces
3. Definir las variables preliminares para el estudio y criterios a considerar en el diagnóstico de la situación actual existente
4. Diagnóstico de la realidad de las organizaciones con el empleo de diversos métodos empíricos, tales como: entrevista al presidente de la corporación seleccionada; encuesta (con su respectiva

validación) aplicados a los 180 integrantes de la corporación, acerca de siete criterios de la gestión del conocimiento; y la observación directa de los procesos implementados por las diferentes comisiones de trabajo. Los resultados obtenidos fertilizaron y confirmaron las variables a considerar en el estudio

5. Análisis de los modelos por medio del estudio bibliométrico en base a la co-ocurrencia de palabras claves (variables) y modelos de GC con el software: VOSviewer 1.6.4 y análisis *cluster*, los resultados obtenidos permitieron realizar la propuesta del modelo deseado realizar el proceso de gestión del conocimiento que permita potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones campesinas de Vinces

6. Propuesta del modelo conceptual con sus objetivos, premisas, características y enfoques de gestión.

III. RESULTADOS

En lo fundamental, resultan dos las leyes a considerar como base conceptual de la investigación: la Constitución de la República del Ecuador del 2008 y Plan Nacional del buen vivir 2017 – 2021. La primera, es la carta magna vigente que rige el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del país, de su cultura, gobierno, educación, desarrollo social y económico [19]. En diversos artículos (No. 15, 81, 306, 309 y 385) plantea la protección al trabajo, seguridad social, saberes ancestrales y fortalecimiento al desarrollo de las organizaciones con prioridad a las de los sectores campesinos y vulnerables.

En la segunda, se definieron los objetivos estratégicos de los diferentes sectores con la consigna; "Planificamos para toda una vida". En esencia procura mayor equidad y justicia social, fortalecer el talento humano mediante el rescate de la visión integral de desarrollo y en relación con la ampliación de las capacidades productivas [20]. El eje No. 2 recoge los elementos esenciales acorde a esta investigación. Algunos de ellos resultan: crear una economía social del conocimiento y la generación de ecosistemas de innovación y emprendimiento, consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, desarrollar las capacidades productivas, lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral e impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria, entre otros.

El total de modelos consultados (71) son el resultado de: 11 contemplados en el estudio realizado por Macías Gelabert [21], 48 obtenidos de la investigación de Medina Nogueira, Daylin [22],² y otros 12 incorporados como parte de la revisión realizada en la presente investigación. La tabla 1 muestra algunos de los modelos de más reciente creación, a modo de ejemplo del estudio realizado. Se exponen las principales características de los modelos estudiados.

Tabla 1. Algunos de los modelos estudiados de Gestión del Conocimiento y sus características

Autor/año	Características del modelo
León Santos & Ponjuán Dante, (2011)[23]	Presenta un modelo para organizaciones de información que permita gestionarlas de manera eficiente
De Toni, Nonimo & Pivetta, (2011) [24]	Modelo de evaluación de estrategias de conocimiento
Marulanda Echeverry, Giraldo García & Serna Gómez, (2015) [21]	Modelo de evaluación de gestión del conocimiento para PYMES del sector de tecnologías de la información
Macías Gelabert (2015) [22]	Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología
Medina Nogueira, D. (2016) [25]	Diseña un Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico

Las variables seleccionadas son resultado de: proceso de análisis y síntesis de los modelos precedentes, las exigencias del marco legal y las particularidades del sector estudiado obtenidas del diagnóstico³ realizado. Las cuales resultaron: (V1) cadena de valor, (V2) mejora continua, (V3) habilidades y destrezas, (V4) existencia de un centro de información, (V5) competencias,

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

³ Manifiesto en la introducción de este trabajo.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL CULTIVO DE CACAO EN VINCES

(V6)innovación, (V7)cultura organizacional, (V8) existencia de repositorios, (V9)rendimiento empresarial, (V10)responsabilidad social, (V11)pertinencia institucional y (V12)motivación.

La tabla 2 recoge las variables seleccionadas para el estudio y su comportamiento en los diversos modelos. Se plantea una visión simplificada del análisis total realizado. Se considera uno (1) la existencia o presencia en el modelo y cero (0) la no existencia.

Tabla 2. Presencia de las variables definidas para el estudio en modelos seleccionados, a modo de ejemplo y como resultado parcial del trabajo realizado

Autores/año	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
León Santos & Ponjuán Dante, (2011) [25]	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
De Toni, Nonimo & Pivetta, (2011) [23]	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Marulanda Echeverry, Giraldo García & Serna Gómez, (2015) [24]	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Macías Gelabert (2015) [21]	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Medina Nogueira, D. (2016) [22]	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0

Se crearon una serie de figuras con el software VOSviewer que representan los resultados del estudio bibliométrico. La figura 1 muestra la relación existente entre los modelos estudiados (71) y la presencia en ellos de las variables seleccionadas (12), por tanto 83 elementos. Las figuras 2 y 3 plantean respectivamente, idénticos resultados bajo las condiciones de mostrar solo aquellas relaciones en las que existan, al menos, tres vínculos entre sus elementos (lo integran 33 elementos) y con una relación mínima de cinco. Donde se aprecian los 17 elementos más representativos del estudio.

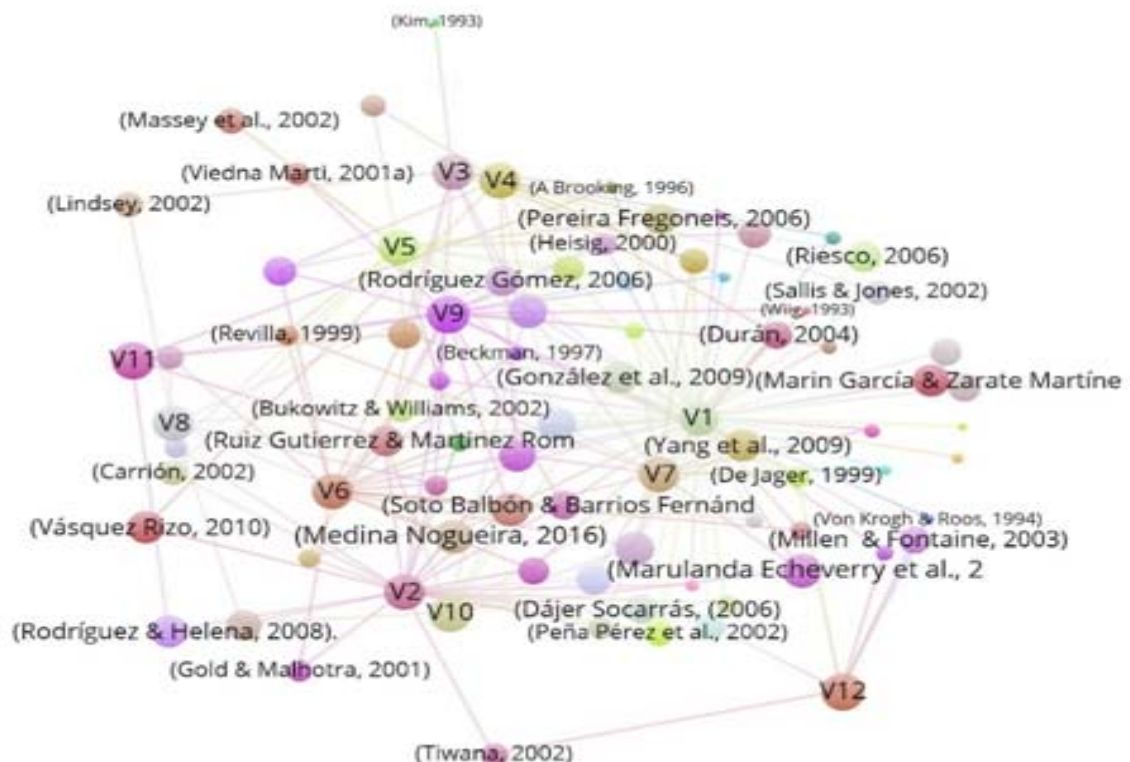


Fig. 1. Mapa de conocimiento del estudio bibliométrico en base a la co-ocurrencia de palabras claves (variables) y modelos de GC

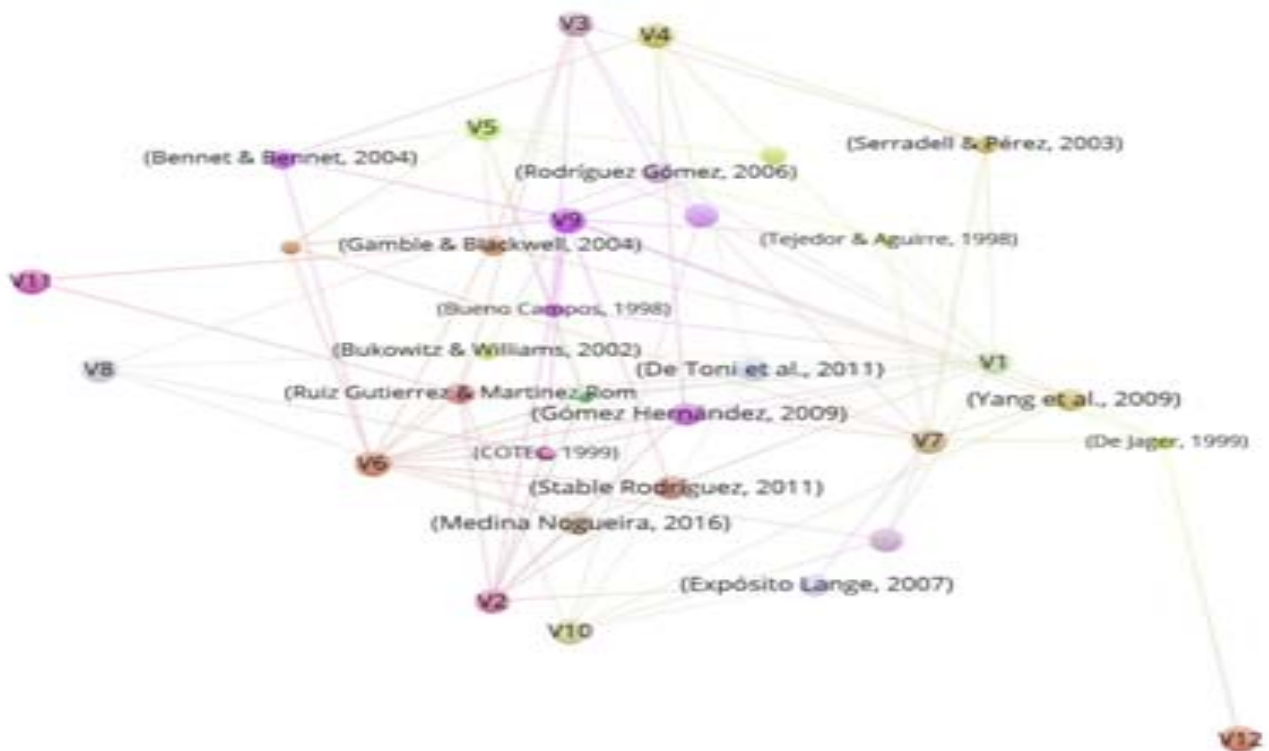


Fig. 2. Estudio bibliométrico entre los modelos de GC y las palabras claves seleccionadas con un mínimo de tres relaciones

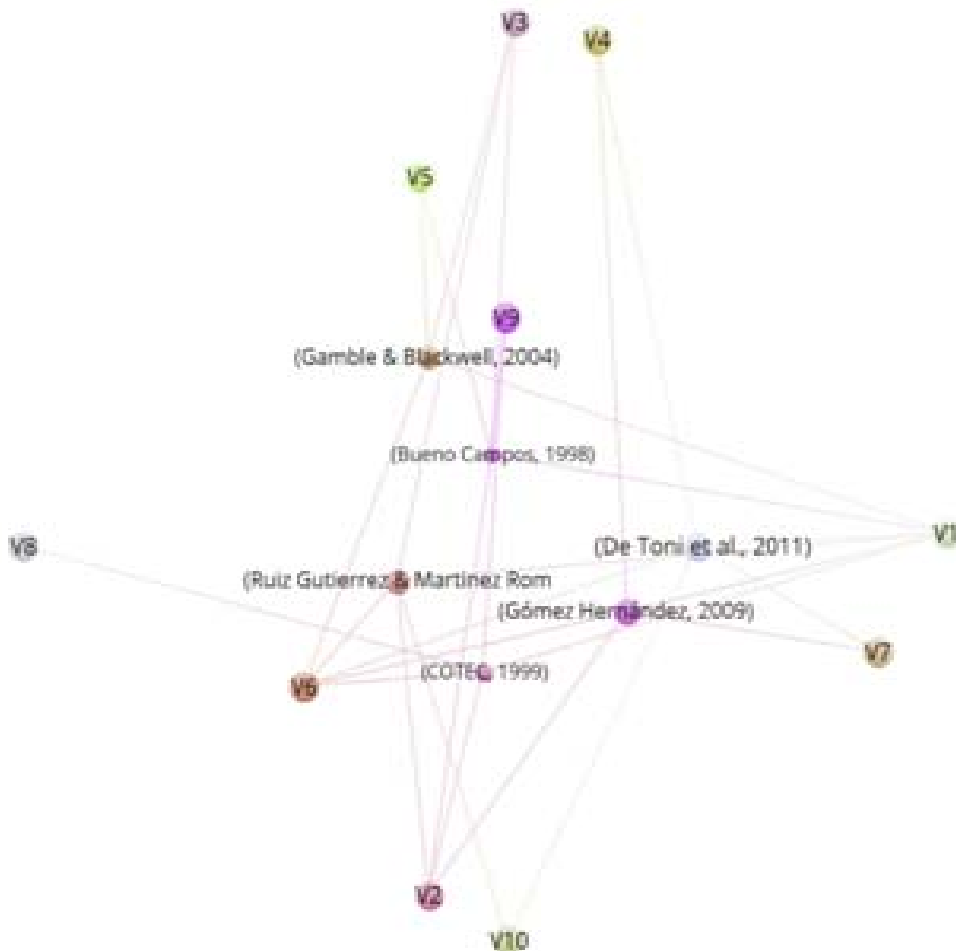


Fig. 3: Estudio bibliométrico entre los modelos de GC y las palabras claves seleccionadas con un mínimo de cinco relaciones.

Otro resultado significativo fue para cada variable seleccionada las cantidades de ocurrencias, co-ocurrencias y el *cluster* que pertenece, lo cual se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Análisis *cluster* realizado para las variables seleccionadas y nivel de ocurrencia y co-ocurrencia encontrado

Keyword	Occurrences	Co-occurrence links	Cluster
cadena de valor	55	106	2
centro de informacion	12	27	1
mejora continua	24	49	2
competencias	20	42	4
cultura	15	40	1
habilidades y destrezas	11	27	3
innovacion	18	52	5
motivacion	5	6	2
pertenencia institucional	5	15	3
rendimiento empresarial	21	54	4
repositorios	5	11	5
responsabilidad social	7	19	1

Del análisis realizado se obtiene que todas las variables se encuentran presentes en alguno de los modelos estudiados. Con mayor frecuencia (por encima del 50 %) solo aparece una variable "cadena de valor" con un 77.46 % (55 ocurrencias), la que presenta mayor correlación con las variables de mejora continua y motivación (*cluster* 2). Continua con: mejora continua, rendimiento empresarial, competencias y cultura. Todas asociadas a los *cluster* 1, 2 y 5. Las menos encontradas son: repositorios[26] y la responsabilidad social que resulta lógica su baja presencia en los modelos por ser variables de relativa actualidad; y las variables motivación y pertenencia, incorporadas como condiciones particulares del objeto de estudio.

En cuanto a los modelos resultan los más significativos, según las variables analizadas, los de Gamble & Blackwell, 2004; Buenos Campos, 1998; De Toni et al. 2011; Ruiz Gutiérrez & Martínez Romero 2007; COTEC, 1999 y, en un segundo momento, las propuestas de Tejedor & Aguirre, 1998; Muños Seca & Riverola, 1997; Expósito Lange, 2007; Revilla 1999; Rodríguez y Gómez, 2006; Yang et al., 2009; Stable Rodríguez, 2011 y Medina Nogueira, 2016.

Sobre la base del estudio realizado se procede a la propuesta del modelo conceptual y su fundamento.

Propuesta del modelo

El diseño del modelo se refleja en la Fig. 14. La propuesta se acompaña de los enfoques, objetivo, características y premisas, los que se describen a continuación:

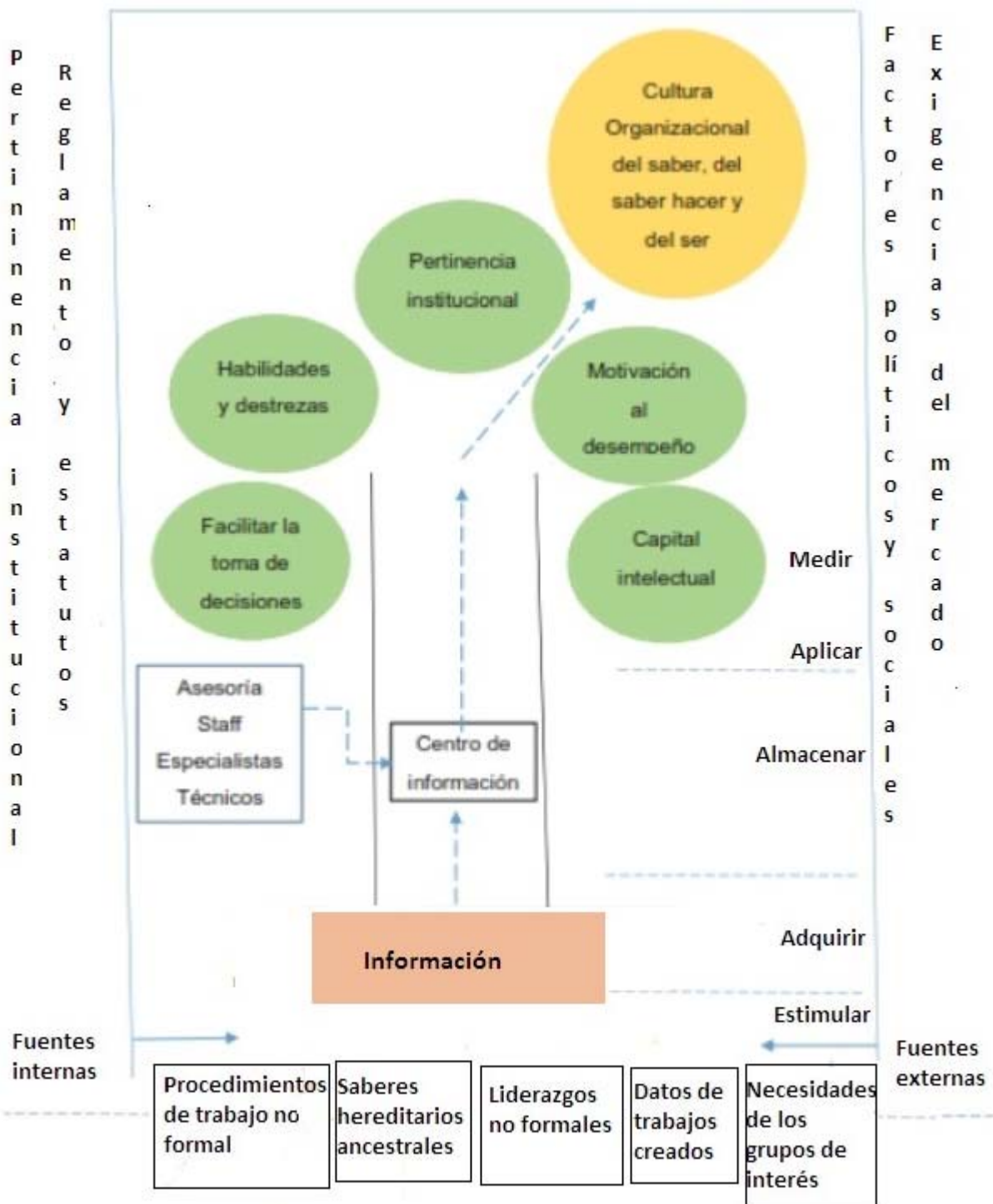


Fig. 1: Modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en organizaciones productoras de Cacao de Vinces

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

Premisas y su operacionalización

Iniciativa en la aplicación de la gestión del conocimiento

Alineación de los recursos.

Pertenencia de los involucrados.

Las formas de comprobación de cada premisa, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Premisas y su forma de comprobación

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

Enfoques:

Estratégicos: parte de los lineamientos organizacionales estratégicos.

De gestión por proceso: materializado en alinear los procesos de la gestión del conocimiento como elementos transformadores y que fortalezcan la cadena de valor

De mejora continua: analiza en consecuencia el conjunto de acciones a tomar en relación a los indicadores propuestos y los necesarios ajustes.

De los recursos: como apoyo a la realización efectiva de los procesos.

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

Características:

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

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

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

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

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

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

IV. DISCUSIÓN

El modelo denominado "Árbol del Conocimiento" para las organizaciones campesinas productoras de Cacao de Vinces, como se muestra en la figura 1 representa que el cultivo, en las condiciones de la región, se caracteriza por un conjunto de factores, a saber. Elementos tales como: necesidad de conservar experiencias ancestrales, potenciar la existencia de líderes de conocimiento y la existencia de diversos grupos de interés con capacidad para aportar iniciativas y perfeccionar el sistema de gestión.

Esta situación está influenciada por factores característicos de estas organizaciones, tales como: alto grado de pertenencia institucional, existencia de reglamentos y estatutos para su conformación; además de otros como resultan: políticos, sociales y las normales exigencias del mercado.

Se propone realizar un proceso de gestión del conocimiento que permita potenciar el talento humano y la cultura de las organizaciones campesinas de Vinces, identificada como: la cultura del saber, saber hacer y del ser. Esto debe lograr una transformación mediante la implementación de un centro de información basado en los procesos de la gestión del conocimiento definidos como: estimular, adquirir, almacenar, aplicar y medir. La creación de un centro de información facilita la gestión de los especialistas y la cadena de valor d los procesos de la gestión del conocimiento en las condiciones particulares de este sector. El proceso de estimular es incorporado dadas las

particularidades de los trabajadores, caracterizados por la formación empírica, el bajo nivel de escolaridad, la cultura de trabajo individual.

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

V. CONCLUSIONES

1. Se propone un modelo de gestión del conocimiento para potenciar el talento humano en las organizaciones campesinas productoras de Cacao de Vinces, provincia de Los Ríos, Ecuador basado en el del estudio de 71 modelos de gestión del conocimiento, del marco legal ecuatorianas y obtenidas las particularidades del sector por medio de un diagnóstico. El modelo se caracteriza por adecuar los procesos de gestión del conocimiento a las particularidades de escolaridad de los trabajadores, basada la propuesta en la creación de un centro de información que apoye la toma de decisiones empresariales e incida en la cultura organizacional.
2. Se proponen un conjunto de variables a considerar en la creación de la propuesta para estas organizaciones campesinas como el resultado del estudio de los modelos consultados, del marco legal ecuatoriano y de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizada. Resultaron las variables más significativas: cadena de valor, mejora continua, rendimiento empresarial, competencias y cultura. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. Peralta Sergio P. El cacao y la economía Comportamiento en la última década. Sabor arriba. 2017;13(1):21-3. ISSN 8431-4563.
2. Sanchez LV. Historia de la fundación de Vinces. La Hora. 2018;3(2):44-7. ISSN 8412-3715.
3. Zúñiga Santillán X, Espinoza Toalombo R, Campos Rocafuerte H, et al. Una mirada a la globalización: Pymes ecuatorianas. Revista Observatorio Economía Latinoamericana. 2016 (junio):17-24. ISSN 1696-8352.
4. Messina M, Hochsztain E. Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. Revista Espíritu Emprendedor. 2015;19(1):31-40. ISSN 2602-8093.
5. Poveda Morales TC, Varna Hernández J. Determinación de las competencias personales del emprendedor para la creación de empresas ecuatorianas. Caso: Empresas de abarrotes y empresa proferretería, Ambato. Metanoia. 2018;3(5):37-49. ISSN 1390-9282.
6. Padilla Martínez MP, Lascano Pérez LF, Jiménez Silva WR. La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. Revista Publicando. 2018;15(2):308-25. ISSN 1390-9304.
7. Rodríguez Moreno D, Gómez Murillo AX. Las competencias emprendedoras en el Departamento de Boyacá. Apuntes del CENES. 2014;33(58):217-42. ISSN 0120-3053.
8. Alaña Castillo TP, Capa Benítez LB, Sotomayor Pereira JG. Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las MYPIMES del Ecuador. Universidad y Sociedad. 2016;8(3). ISSN 2218-3620.
9. Cuesta Santos A, Valencia Rodríguez M. Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba 2014. p. 199. ISBN 978-959-270-310-0.
10. Macías Gelabert C, Aguilera Martínez A. Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. Estudios Gerenciales. 2012; 28(123):133-48. ISSN 0123-5923.
11. ANECACAO. Un dulce encuentro que generó grandes negocios. Revista Especializada en Cacao. 2017;8(2):25-7. ISSN 8431-4563.

12. Medina Nogueira D, Nogueira Rivera D, Medina León A, et al. La Gestión por el Cocimiento: contribución a la Gestión Universitaria en Cuba. *Revista Especializada en Cacao*. 2014;5(2):42-51. ISSN 1390-6674.
13. Zulueta Cuesta JC, Medina Leon A, Negrin Sosa E. La integración del conocimiento en la transferencia tecnológica universitaria: modelo y procedimiento. *Ingeniería Industrial*. 2015;36(3):306-17. ISSN 1815-5936.
14. Medina Nogueira D, Medina León A, Nogueira Rivera D. Procesos y factores claves de la gestión del conocimiento. *Universidad y Sociedad*. 2017;9(2):16-23. ISSN 2218-3620.
15. Sánchez Díaz M. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*. 2005;13(6):47-53. ISSN 1390-9304.
16. Patil S, Kant R. Methodological literature review of knowledge management research. *Tékhne*. 2014;12(2):3-14. ISSN 1645-9951.
17. Zambrano Farias F, Molina Villascis C. Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Revista Publicando*. 2016;3(7):257-66. ISSN 1390-9304.
18. Borrás Atiéndzar F, Ruso Armada F. Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas. La Habana, Cuba: Editorial U.H; 2015. p. 275. ISBN 978-959-7211-54-9.
19. Medina Nogueira YE, Nogueira Rivera D, Medina León A, et al. Methodolgy for Knowledge Management Audit. *Global Journal of Engineering Science and Research Management*. 2017;4(11):8-15. ISSN 2349-4506.
20. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional Constituyente; 2008.
21. Desarrollo SndPy. Plan Nacional del Buen vivir, Para toda una vida.2017. [Citado: 5 de septiembre del 2018]:123. Disponible en: www.planificacion.gob.ec/wp-content/.../PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf
22. Macías Gelabert C. Procedimiento para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en empresas cubanas de alta tecnología [tesis de doctorado]. Santa Clara, Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas; 2015.
23. Medina Nogueira D. Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico [tesis de doctorado]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.; 2016
24. De Toni A, Nonino F, Pivetta M. A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*. 2011;9(4):327-41. ISSN 1014-6324.
25. Marulanda Echeverry C, Giraldo García J, Serna Gómez H. Modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las pymes del sector de tecnologías de la Información. *AD-minister*. 2015;26(2):17-39. ISSN 1692-0279.
26. M. León Santos M, Ponjuán Dante G. Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 2011;34(1):87-103. ISSN 0120-0976.
27. Medina Nogueira D, Nogueira Rivera D, Medina León A, et al. Modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante observatorio. *Ingeniería Industrial*. 2017;37(2):315-24. ISSN 1815-5936.