

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La relación entre los factores de soporte de la gestión de conocimiento
y la creación de conocimiento en el *Think Tank* “Arena Pública”**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, con mención en
Gestión Social presentada por:

AGUILAR SALVADOR, Evelyn Mariel
LLANOS MARTINEZ, Yesenia Marolyn

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

BARZOLA GORMAS, Lisset Roxana

Asesoradas por Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

Lima, enero de 2021

La tesis

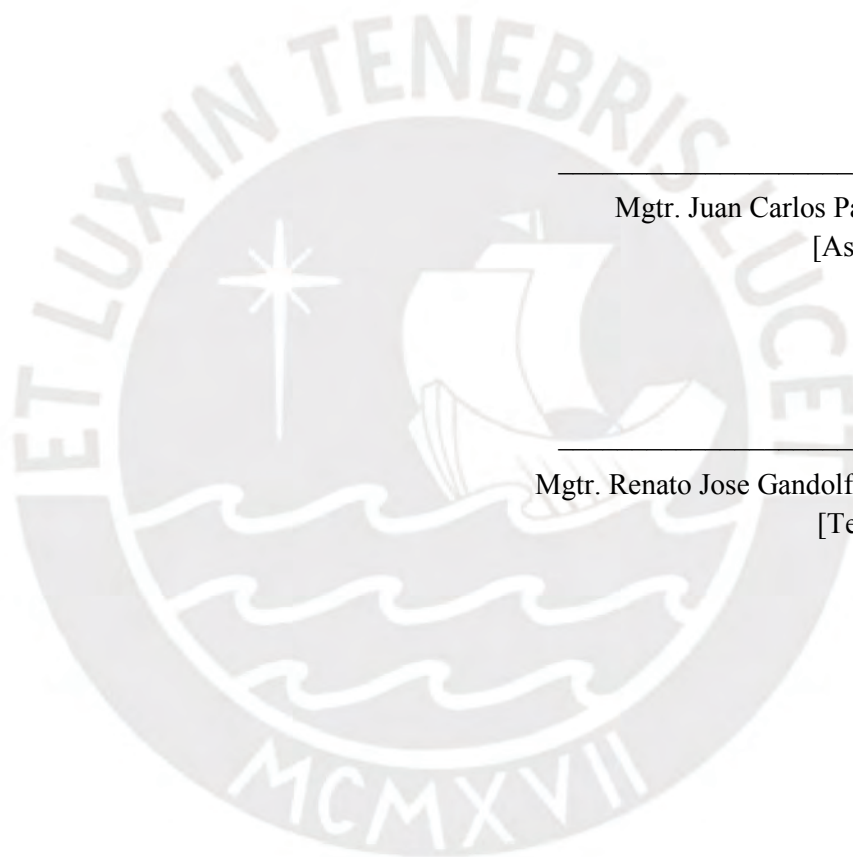
La relación entre los factores de soporte de la gestión de conocimiento y la creación de conocimiento en el *Think Tank* “Arena Pública”

ha sido aprobada por:

Mgtr. Monica Patricia Bonifaz Chirinos
[Presidente del jurado]

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]



A Dios y la Virgen María por ser mi motivación y fortaleza para alcanzar este logro. A mis padres, Amelia y Calixto, por su amor, esfuerzo y los valores humanos inculcados con los cuales honraré mi profesión. A mi hermano, Antonio, por su apoyo en estudios con sus consejos. A mis amigos que me acompañaron con su oración en momentos difíciles. A Evelyn y Yesenia, por el apoyo mutuo y con quienes comparto la felicidad de este logro.

Lisset Barzola

Agradezco a mi familia y a mis mejores amigas por haberme animado y brindado su tiempo para escucharme; a nuestro asesor, Juan Carlos Pasco, por su guía paciente; y a cada miembro de Arena Pública, por disponer de la mejor actitud para colaborar con este proyecto. Por último, quisiera brindar mis más sinceros agradecimientos a mis compañeras de tesis, pues han hecho de este proceso uno más llevadero ¡Sí se pudo!

Evelyn Aguilar

A Dios, primero; a mis padres por creer en mí, los amo; a mis hermanos por ser mis compañeros; a mis abuelos por soportarme todo este tiempo con sus oraciones; a mis amigas de tesis, sin ustedes, esta etapa jamás habría sido la misma. ¡Son lo máximo! A nuestro asesor de tesis y a cada profesional que con buena disposición resolvieron cada una de nuestras dudas. A cada uno de ustedes, muchísimas gracias. ¡Gracias, Señor, por acompañarnos en el proceso!

Yesenia Llanos

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación del estudio	4
3. Modelo de gestión y Marco teórico.....	5
4. Pregunta de Investigación	6
5. Objetivos de la investigación	7
5.1. Objetivo general:	7
5.2. Objetivos específicos:	7
6. Hipótesis de la investigación.....	7
7. Viabilidad de la investigación	8
8. Limitaciones de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Desarrollo teórico de Conocimiento.....	9
2. Gestión del conocimiento.....	12
2.1. Definiciones	12
2.2. Modelo de creación de conocimiento SECI.....	14
2.3. Factores de soporte para la gestión del conocimiento	17
2.4. Modelo de gestión de conocimiento - Koloniari, Vraimaki y Fassoulis	21
3. Los <i>Think Tanks</i>	23
3.1. Conceptos teóricos relevantes	23
3.2. Tipos de <i>Think Tanks</i>	25
3.3. Desafíos de gestión en los <i>Think Tanks</i>	31
3.4. <i>Think Tanks</i> y gestión del conocimiento	35
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	38
1. Desarrollo contextual de <i>Think Tanks</i>	38
1.1. <i>Think Tanks</i> en el mundo	38
1.2. <i>Think Tanks</i> en Latinoamérica	39
1.3. <i>Think Tanks</i> en Perú	42
2. Presentación del <i>Think Tank</i> Arena Pública.....	45
2.1. Historia organizacional	45
2.2. Descripción organizacional y del modelo de negocio	47
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	52

1. Alcance de la investigación.....	52
2. Tipo de diseño metodológico	53
3. Selección muestral	55
3.1. Selección para el análisis cuantitativo.....	55
3.2. Selección para el análisis cualitativo.....	56
4. Técnicas de recolección de información	57
4.1. Encuestas.....	57
4.2. Grupos focales o <i>focus group</i>	61
4.3. Entrevistas	62
5. Técnicas de análisis de información.....	62
5.1. Análisis Cuantitativo	62
5.2. Análisis Cualitativo	68
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	70
1. Análisis cuantitativo.....	70
1.1 Estadística descriptiva: Perfil de la muestra.....	70
1.2 Análisis factorial	73
1.3 Primer análisis factorial confirmatorio (AFC)	74
1.4 Segundo análisis factorial confirmatorio (AFC)	78
1.5 Análisis factorial exploratorio (AFE).....	81
1.6 Tercer análisis factorial confirmatorio (AFC).....	84
1.7 Modelación de ecuaciones estructurales (MES)	87
1.8 Análisis del modelo resultante aplicado a Arena Pública	89
2. Análisis cualitativo.....	97
2.1 Estrategia basada en el conocimiento.....	97
2.2 Cultura organizacional	98
2.3 Tecnologías de la información	100
2.4 Externalización.....	101
2.5 Combinación	103
2.6 Variables Emergentes.....	104
3. Análisis mixto (CUAN-cual)	106
3.1 Tecnologías de la información, externalización y combinación	106
3.2 Implementación de la estrategia basada en el conocimiento, externalización y combinación	108
3.3 Cultura organizacional orientada al conocimiento, externalización y combinación	109

APRENDIZAJES DE LA INVESTIGACIÓN	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
1. Conclusiones	112
2. Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS	121
ANEXOS.....	129
ANEXO A: Desarrollo teórico sobre conocimiento.....	129
ANEXO B: Características generales de cuestionarios propuestos para la investigación	130
ANEXO C: Cuestionario aplicado a los miembros del <i>Think Tank</i> Arena Pública	133
ANEXO D: Estadística descriptiva	138
ANEXO E: Primer análisis factorial confirmatorio (AFC).....	140
ANEXO F: Segundo análisis factorial confirmatorio (AFC).....	142
ANEXO G: Análisis factorial exploratorio (AFE).....	146
ANEXO H: Tercer análisis factorial confirmatorio (AFC).....	150
ANEXO I: Estadística descriptiva de los factores que no aparecieron en el modelo resultante	151
ANEXO J: Guía de entrevista a asistentes de investigación y/o a investigadores asistentes	153
ANEXO K: Guía de preguntas para experto en <i>Think Tanks</i>	155
ANEXO L: Guía del <i>focus group</i>	157

LISTA DE TABLAS

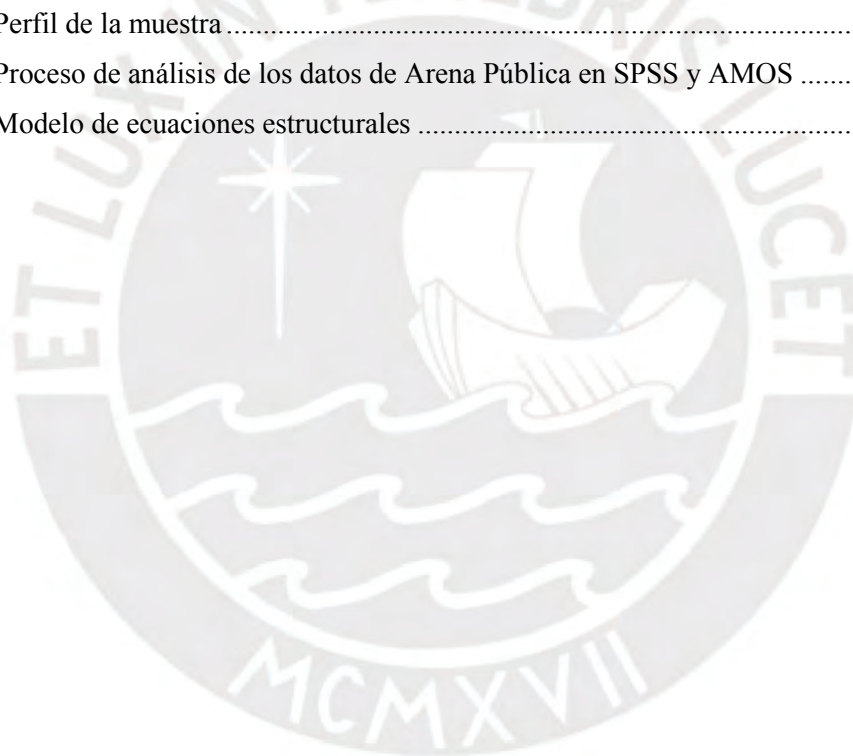
Tabla 1: Hipótesis planteadas para la investigación.....	7
Tabla 2. Clasificación sobre tipos de conocimiento.....	11
Tabla 3: Cuadro comparativo de autores según los factores de soporte a la gestión del conocimiento en base al modelo SECI que incorporan.....	18
Tabla 4: Comparativa de las variables utilizadas en los cuestionarios propuestos	22
Tabla 5: Categorías de los <i>Think Tanks</i>	26
Tabla 6: Cantidad de <i>Think Tanks</i> por región en el mundo en el 2019 y el 2014	39
Tabla 7: Modelo de negocio de Arena Pública	50
Tabla 8: Escala likert de 5 puntos empleada en la encuesta.....	58
Tabla 9: Enunciados agrupados en factores	58
Tabla 10: Tabla de validez y confiabilidad	66
Tabla 11: Indicadores del ajuste de modelo	66
Tabla 12: Representaciones gráficas de los componentes del modelo de ecuaciones estructurales (MES).....	68
Tabla 13: Variables del análisis cualitativo.....	69
Tabla 14: Descripción general de los encuestados.....	70
Tabla 15: Descripción general del área de investigación	71
Tabla 16: Descripción general del área de administración.....	72
Tabla 17: Resultados de los indicadores de validez del constructo y confiabilidad del cuestionario	75
Tabla 18: Resultados de los indicadores de ajuste del modelo	76
Tabla 19: Resultados de los indicadores de validez del constructo y confiabilidad del cuestionario después de la reducción de ítems.....	77
Tabla 20: Resultados de los indicadores de ajuste del modelo después de la reducción de ítems	77
Tabla 21: Tabla de validez y confiabilidad realizada en el segundo AFC aplicado al modelo... ..	79
Tabla 22: Tabla de indicadores del ajuste del modelo en el segundo AFC aplicado al modelo ..	79
Tabla 23: Tabla de validez y confiabilidad del segundo AFC aplicado al modelo después de la reducción de ítems.....	80
Tabla 24: Tabla de indicadores del ajuste del modelo del segundo AFC aplicado al modelo después de la reducción de ítems	80
Tabla 25: Matriz de patrón del modelo final.....	82
Tabla 26: Prueba de KMO y Bartlett	83
Tabla 27: Prueba de bondad de ajuste.....	83
Tabla 28: Ítems a conservar para el tercer AFC.....	83
Tabla 29: Tabla de validez y confiabilidad del tercer AFC.....	85

Tabla 30: Tabla de ajuste del modelo del tercer AFC	85
Tabla 31: Tabla de validez y confiabilidad del tercer AFC después de la reducción de un ítem	85
Tabla 32: Tabla de ajuste del modelo del tercer AFC después de la reducción de un ítem	86
Tabla 33: Ítems a conservar para el MES.....	86
Tabla 34: Indicadores de ajuste del modelo en el MES	88
Tabla 35: Estimación de regresiones en el MES.....	88
Tabla 36: Estadística descriptiva del factor “externalización”	90
Tabla 37: Estadística descriptiva del factor “combinación”.....	90
Tabla 38: Estadística descriptiva del factor “estrategia basada en el conocimiento”	92
Tabla 39: Estadística descriptiva del factor “cultura organizacional orientada al conocimiento”	92
Tabla 40: Estadística descriptiva del factor “tecnologías de la información”	95
Tabla 41: Validación de hipótesis planteadas en la investigación	96



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los 4 modos de conversión de conocimiento	16
Figura 2: Dimensiones del conocimiento	17
Figura 3: Relación entre el modo de trabajo y el tipo de mensaje de los Think Tank	28
Figura 4: Think Tanks en el espacio social	28
Figura 5: Marco para pensar en el contexto en lo que refiere a los Think Tanks y la toma de decisiones	29
Figura 6: Relación entre el tipo de investigación y el alcance de la investigación	31
Figura 7: Ranking 2019 de Think Tanks de América Central y América del Sur	40
Figura 8: ¿Cuáles cree que son los Think Tanks/ centro de investigación que más inciden en el debate de políticas públicas en el Perú?	44
Figura 9: Ingresos anuales que corresponden a proyectos de Arena Pública (en \$US millones)	47
Figura 11: Perfil de la muestra	73
Figura 12: Proceso de análisis de los datos de Arena Pública en SPSS y AMOS	74
Figura 13: Modelo de ecuaciones estructurales	87



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación estudia la relación entre los factores de soporte de la gestión de conocimiento y el proceso de creación del conocimiento un *Think Tank* peruano, el cual denominaremos Arena Pública para mantener la confidencialidad de la organización. El estudio de la gestión del conocimiento toma relevancia en este tipo de organización, debido a que su actividad principal es la generación de conocimiento mediante la investigación aplicada en políticas públicas con ejes temáticos económicos, educativos, ambientales y sociales. Asimismo, su estudio está relacionado al problema de la organización el cual es que la creación de conocimiento en ella se da de manera independiente, y que la trasmisión de conocimientos es limitada y de difícil acceso para los miembros de la organización.

Para iniciar y desarrollar este estudio, se propusieron cinco objetivos específicos: i) describir el proceso de la creación del conocimiento y los factores de soporte de gestión de conocimiento; ii) explicar qué son los *Think Tanks* y cuál es su relación con la creación del conocimiento; iii) describir el contexto de los *Think Tanks* en el continente latinoamericano y en Perú, así como al sujeto de estudio; iv) aplicar a los colaboradores del *Think Tank* Arena Pública la herramienta cuantitativa propuesta por Koloniari, Vraimaki y Fassoulis sobre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el modelo SECI de creación de conocimiento; y, v) describir la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento del *Think Tank* Arena Pública. Para alcanzar los objetivos se realizó un análisis mixto CUAN-cual.

A través del análisis mixto se pudo confirmar lo siguiente: (1) las tecnologías de la información (ITs) brindan un soporte adecuado a la gestión del conocimiento; (2) se detecta que no existe una estrategia institucional orientada al conocimiento; y, (3) existen ciertas características de la cultura, como el autoaprendizaje, que sí fomenta la creación de conocimiento. A partir de estos resultados, se brindan algunas recomendaciones tales como (1) mapear las necesidades actuales de TI y el fortalecimiento de las TI; (2) insertar como un aspecto relevante al conocimiento en su plan estratégico para obtener lineamientos generales entorno a las competencias y la evaluación de esta; y, (3) reforzar la cultura del autoaprendizaje y fomentar el intercambio de conocimiento a través de seminarios, capacitación y trabajos en equipo de mayor tamaño.

INTRODUCCIÓN

¿Qué es la creación de conocimiento y cómo se gestiona en el ámbito organizacional? ¿Qué es un *Think Tank*? ¿Existe gestión de conocimiento en un *Think Tank*? ¿Existen factores que soportan esta creación de conocimiento? ¿Cuáles son y cómo se relacionan con la creación de conocimiento? Estas y otras preguntas adicionales se desarrollarán en la presente investigación.

Para profundizar lo mencionado anteriormente, es preciso señalar el objetivo general de la investigación: analizar los factores de soporte de la gestión de conocimiento y su relación con la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública (alias). Cabe señalar que el estudio de este caso es muy enriquecedor para la literatura en temas de gestión del conocimiento, pues los *Think Tanks* son organizaciones cuya actividad principal es crear conocimiento (investigaciones). En palabras de McGann (2020), los *Think Tanks* son organizaciones de investigación sobre políticas públicas que generan investigación, análisis y asesoramiento sobre dichas cuestiones en el ámbito nacional e internacional, lo que permite que los responsables políticos y públicos tomen decisiones informadas.

De acuerdo al 2019 *Global Go To Think Tank Index Report* de la Universidad de Pensilvania (McGann, 2020), los *Think Tanks* presentan ciertos desafíos que requieren atención y se resaltó la importancia de gestionar la gran reserva de conocimiento, información y la capacidad asociativa que existe en los *Think Tanks* para seguir apoyando al progreso de todas las regiones del mundo. Así, en el caso de Arena Pública, se hizo visible el problema de la falta de un flujo de información constante alrededor de la actividad principal, la realización de investigaciones o consultorías; es decir, se identificó que la creación de conocimiento en la organización ocurre de manera independiente y que la trasmisión de conocimientos es limitada y de difícil acceso para los miembros. Todo lo anterior se detalla en el primer capítulo con el problema de investigación, justificación, modelo de gestión y marco teórico. Asimismo, se menciona los objetivos de la investigación, la hipótesis, la viabilidad y las limitaciones.

En el segundo capítulo, se presenta la conceptualización del término conocimiento, de la gestión de conocimiento y los factores de soporte de gestión de conocimiento. En este apartado se realiza una revisión exhaustiva de los autores más destacados en temas de gestión del conocimiento o creación del conocimiento. También, se aborda qué son los *Think Tanks*, sus tipos y principales desafíos de gestión; así también, se desarrolla una síntesis en torno a la relación de gestión del conocimiento y los *Think Tanks*.

En el tercer capítulo, se detalla sobre el contexto de los *Think Tanks* con énfasis en el continente latinoamericano y en específico en el Perú. En este apartado se ve el crecimiento de los *Think Tanks* en el mundo y en Perú. Se menciona cuáles son los principales *Think Tanks* del país y, sobre todo, se menciona los principales desafíos de este tipo de organización. Por otro lado, se presenta el caso estudio, el *Think Tank* Arena Pública, señalando su historia organizacional, describiendo su modelo de negocio y mencionando sus características particulares.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación. En la primera parte, se comenta sobre el alcance de la investigación y se revisa el tipo de diseño metodológico, la estrategia de investigación y el horizonte tiempo. Asimismo, se revisa sobre la selección de la muestra y sobre la técnica de recolección de información. Finalmente, se explica sobre las técnicas para el análisis de la información. Cabe señalar que, la investigación es de tipo CUAN-cual lo que permite un análisis más profundo de la organización.

En el capítulo cinco, se presentan los resultados de la investigación según el método mixto CUAN-cual. En primer lugar, se explica el perfil de la muestra, se describe el análisis factorial llevado a cabo y el análisis del modelo resultante aplicado al caso de estudio Arena Pública. En segundo lugar, se presentan los hallazgos del análisis cualitativo de la evaluación resultante de las entrevistas y los focus group. Por último, se presentan la interpretación de los resultados de ambos métodos de análisis.

Finalmente, en el capítulo seis, se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación orientadas a aportar al fortalecimiento institucional que el *Think Tank* Arena Pública. Asimismo, se espera aportar con ello a cerrar la brecha de conocimiento existente en torno al proceso de gestión del conocimiento en *Think Tanks*.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como propósito general analizar la relación entre los factores de soporte de la gestión de conocimiento y el proceso de creación de conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública. Para ello, en este apartado, se presenta se desarrolla el problema que motivó la presente investigación, la justificación del tema, los objetivos e hipótesis planteadas con los cuales se pretende realizar la delimitación del tema. A continuación, se desarrollará cada uno de estos puntos.

1. Planteamiento del problema

Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan que la gestión del conocimiento contribuye a que las organizaciones respondan ágilmente a las necesidades del mercado, de crear nuevos mercados, desarrollar productos rápidamente y dominar tecnologías emergentes por medio de la gestión y creación de nuevos conocimientos. Así, existen estudios que han mostrado que existe una fuerte relación entre gestión del conocimiento y mejoramiento del desempeño organizacional (Z. Wang, N. Wang, & Liang, 2014; Sharabati, Naji & Bontis, 2010; Bontis, 1998). Esta gestión requiere, a su vez, de factores de soporte para su adecuado funcionamiento. Sobre ello, diversos autores han establecido relaciones positivas entre una cultura orientada al conocimiento, estructura organizacional horizontal, tecnologías de la información (TI), implementación de una estrategia basada en el conocimiento, prácticas de recursos humanos que facilitan la transferencia de conocimientos y la gestión del conocimiento (Farr & Hosseingholizadeh, 2019; Gope, Elia y Passiante, 2018; Koloniari, Vraimaki y Fassoulis, 2016; Ozlen & Durmic, 2015; Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010; Alavi, Kayworth y Leidner, 2005).

Siguiendo esa línea, la gestión del conocimiento en organizaciones es un tema relevante, incluso más en aquellas que se dedican a la producción de conocimiento. Uno de esos tipos de organizaciones son los *Think Tanks*, los cuales emplean el conocimiento existente, generalmente producido por las universidades, para realizar investigación aplicada, análisis y brindar recomendaciones prácticas en torno a los problemas nacionales e internacionales, de forma que los gobiernos y los hacedores de políticas puedan tomar decisiones basadas en evidencia (Mendizabal, 2010). En ese sentido, son el nexo entre el conocimiento (academia) y el poder (figuras políticas y formuladores de política). Ello se evidenció, además, en el ranking internacional 2019 del *Global Go-To Think Tank* (McGann, 2020), en el cual se resaltó la importancia de gestionar la gran reserva de conocimiento, información y la capacidad asociativa que existe en los *Think Tanks* para seguir apoyando al progreso de todas las regiones del mundo.

No obstante, gestionar el conocimiento sigue siendo un reto pendiente en los *Think Tanks*. Se encontró evidencia de bajos niveles de gestión del conocimiento (de moderado a bajo) en *Think Tanks* africanos (Steyn & Khan, 2008; Muzondo & Ondari, 2015), en los que había, incluso, una percepción negativa de los miembros de la organización en torno al intercambio de conocimiento y existía dificultad para encontrar la información y el conocimiento que se requería. Parte de ello, se explicó en base a cuatro factores. A nivel estratégico, se halló que había poca comprensión del valor del conocimiento y que había una ausencia de programas y políticas de gestión del conocimiento. Asimismo, a nivel de la cultura, se evidenció un bajo nivel de transparencia o de “secretismo” en torno a la producción de conocimiento, debido a la competencia interna. Además, en cuanto a las prácticas de recursos humanos, se detectó que había poca motivación por parte de los individuos para compartir conocimientos, dado que no había incentivos relacionados a dicha actividad. En cuanto a las tecnologías de la información, se encontró un bajo nivel de inversión en la infraestructura de las mismas.

Por ello, la presente investigación se centra en identificar los factores de soporte de la gestión del conocimiento y su relación con la gestión del mismo a través de un caso de estudio en Perú, el cual es un país que desde 2007 ha tenido un incremento en el uso de investigación basada en evidencia para la formulación, implementación y evaluación de políticas (Malich y Ho, 2017). Para dicho fin, se escogió el *Think Tank* Arena Pública, dado que es de los *Think Tanks* más importantes del país y porque se encuentra en un período de fortalecimiento institucional interno para poder enfrentar mejor los cambios del entorno.

Como parte de dicho esfuerzo, se estableció el Área de Desarrollo de Proyectos, encargada de brindar soporte a los investigadores en la presentación de propuestas y ejecución de proyectos y de liderar la elaboración de cursos para el público externo. En el proceso de implementación de dicha área, se evidenció, como un problema organizacional, la falta de un flujo de información constante alrededor de la actividad principal (la realización de investigaciones o consultorías). De forma específica, se detectó que la creación de conocimiento en la organización se da de manera independiente y que la trasmisión de conocimientos es limitada y de difícil acceso para los miembros. La presente investigación estudiará este tema a mayor profundidad.

2. Justificación del estudio

La presente investigación tiene el propósito de contribuir a cerrar la brecha de conocimiento existente sobre la gestión del conocimiento en *Think Tanks*, especialmente en el contexto peruano. Sobre ello, se han encontrado algunos casos de estudio de los *Think Tanks* en África, más no en Perú. También, este estudio contribuye con la generación de conocimiento respecto a la relación de los factores de soporte de la gestión del conocimiento y la creación del

conocimiento de Nonaka & Takeuchi. Esta mirada resalta la importancia de establecer una estrategia basada en el conocimiento que alinee las diversas actividades organizacionales, así como permite una mayor comprensión de cómo estas últimas aportan a la gestión del conocimiento.

Por otro lado, contribuir con la mejora en la calidad de las investigaciones del *Think Tank* tendrá un efecto positivo en el bienestar de la sociedad en última instancia. También, el análisis y las recomendaciones brindadas apoyarán directamente a que el *Think Tank* peruano sujeto de estudio pueda mejorar su gestión con la implementación de dichas medidas o, en todo caso, pueda evaluar la información obtenida para los fines que considere convenientes. Por último, si bien se trata de un caso de estudio específico, otros *Think Tanks* del mismo país pueden tomar los resultados de la investigación como un referente para su propia gestión, ajustando la información recibida y las recomendaciones a sus necesidades y su contexto específico.

3. Modelo de gestión y Marco teórico

La gestión del conocimiento es un tema relativamente nuevo; sin embargo, existe una cantidad notable de investigaciones realizadas en este campo. En el contexto de la globalización, el conocimiento se ha convertido en el activo más importante de las organizaciones, en tanto les permite poder seguir adaptándose a los cambios del entorno y mejorar su desempeño organizacional (Sharabati et al., 2010; Z.Wang, et al., 2014; Bontis, 1998). La gestión del conocimiento ha sido reconocida como una herramienta efectiva para reducir costos al eliminar procesos redundantes (Geisler & Wickramasinghe, 2015) y generar mejoras continuas que preserven o eleven la calidad de los servicios. En adición, ha mostrado ser un elemento importante para la producción de soluciones y productos innovadores (Nguyen & Mohamed, 2011). Esto ha llevado a considerarla como una fuente de ventaja competitiva, en tanto utiliza los conocimientos organizacionales internos y externos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En ese sentido, la gestión del conocimiento ha sido estudiada desde el ámbito de la gestión desde dos perspectivas: los procesos propios de la gestión del conocimiento y los procesos organizacionales que, manejados efectivamente, contribuyen a mejorar su rendimiento. En el caso de los procesos, los autores más citados han sido Nonaka y Takeuchi, quienes explicaron la gestión del conocimiento a través del modelo de la “espiral del conocimiento” o “proceso de creación del conocimiento”. Esta propuesta determina que el conocimiento surge de la interacción constante entre conocimiento tácito - definido como aquel conocimiento que es muy personal y, por tanto, difícil de sistematizar, y que se encuentra presente en los procedimientos, los valores, las emociones, ideales y compromisos - y conocimiento explícito - el cual puede ser expresado formalmente y puede ser compartido en forma de data, manuales, entre otros (Nonaka &

Takeuchi, 1995). Estas interacciones, según Nonaka y Takeuchi (1995), se clasifican en 4 momentos: socialización (de tácito a tácito), externalización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) e internacionalización (de explícito a tácito).

La segunda perspectiva se enfocó en el estudio de factores de soporte a la gestión del conocimiento. Kianto y Andreeva (2014) reconocen 5 factores relevantes que deben considerarse en la gestión del conocimiento: “la cultura organizacional orientada al conocimiento”, “las prácticas de Recursos Humanos (RRHH) que facilitan la compartición y creación de conocimiento”, “la estructura organizacional horizontal”, “las tecnologías de la información que brindan soporte a los procesos de gestión del conocimiento” y la “implementación de una estrategia basada en el conocimiento”.

El modelo a través del cual se realiza el estudio de caso del *Think Tank* Arena Pública, sobre la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación del conocimiento, es el planteado por Koloniari et al. (2016), el cual abarca un análisis de los factores que influyen en la gestión del conocimiento. Para ello, estos autores toman en cuenta el modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) para analizar los procesos de gestión del conocimiento y, por otro, los factores organizacionales de soporte a la gestión del conocimiento de Kianto y Andreeva (2014). Dicha herramienta fue aplicada, en su momento, a un conjunto de bibliotecas en la prefectura de Ática, en Grecia; sin embargo, dada la cercanía con el objeto y sujeto de estudio, la validez de sus autores base y el hecho de no haber un modelo para *Think Tanks* peruanas, se aplicó esta herramienta a Arena Pública también. El modelo es aplicado a través de un cuestionario a toda la población objetivo, con el objetivo de recoger, como mínimo, datos de 77 miembros de la organización. En ese sentido, dos grandes unidades serían evaluadas: aquellos que contribuyen a la producción de conocimiento directamente (los investigadores) y aquellos que soportan el proceso de investigación de forma transversal y menos directa (el personal administrativo). Posteriormente se realizaron grupos focales y entrevistas a investigadores principales, asistentes de investigación para profundizar en los resultados obtenidos de la encuesta.

4. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública?

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo general:

Analizar los factores de soporte de la gestión de conocimiento y su relación con la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública

5.2. Objetivos específicos:

- Describir el proceso de la creación del conocimiento y los factores de soporte de gestión de conocimiento
- Explicar qué son los *Think Tanks* y cuál es su relación con la creación del conocimiento
- Describir el contexto de los *Think Tanks* en el continente latinoamericano y en Perú, así como el sujeto de estudio
- Aplicar a los colaboradores del *Think Tank* Arena Pública la herramienta cuantitativa propuesta por Koloniari et al. (2016) sobre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el modelo SECI de creación de conocimiento
- Describir la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento del *Think Tank* Arena Pública.

6. Hipótesis de la investigación

De acuerdo con la literatura revisada para esta investigación, se formularon las siguientes hipótesis para responder al objetivo específico de describir la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento de la *Think Tank* Arena Pública, tal como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1: Hipótesis planteadas para la investigación

Hipótesis	Descripción
H1	La implementación de la estrategia basada en el conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública
H2	La cultura organizacional orientada al conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública
H3	Las prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública
H4	Una estructura organizacional horizontal es un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública
H5	Las tecnologías de la información que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública.

7. Viabilidad de la investigación

El presente estudio se ha diseñado en base a la disponibilidad de acceso a la información de la organización Arena Pública. En ese sentido, se ha obtenido el consentimiento de los involucrados en el recojo de los datos primarios. Asimismo, el diseño de la investigación permite que la recolección y análisis de la información se realice en el tiempo previsto. Por otro lado, la gestión del conocimiento es un tema de interés para la organización dado que el conocimiento es el activo más valioso en los *Think Tanks*, así como el diagnóstico de este puede ser un insumo que aporte a la mejora institucional de Arena Pública dado el proceso de cambio en el que se encuentra. Por último, en cuanto al aspecto teórico, hay suficiente información, por un lado, sobre los *Think Tanks*, y por otro, sobre la gestión del conocimiento, lo que confiere la oportunidad de desarrollar un marco teórico robusto.

8. Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de la investigación, hubo limitaciones se listan a continuación:

- Se tuvo que realizar las encuestas de manera 100% virtual, debido a la situación por la pandemia COVID - 19. Esto dificultó la recepción de dudas sobre los enunciados de la encuesta, un aspecto importante dado la complejidad del tema de investigación.
- Añadido a lo anterior, se tuvo que extender el plazo para contestar la encuesta, lo que retrasó el análisis de la investigación. Sobre ello, los encuestados contaban con un limitado tiempo debido a la dificultad de balancear su vida laboral y familiar en el contexto del teletrabajo.
- Hubo una limitación de fuentes bibliográficas respecto a la aplicación de la gestión del conocimiento en *Think Tanks* y del contexto de los *Think Tanks* en el Perú.
- El contexto de salubridad del mundo generó que las respuestas de los participantes de las encuestas, entrevistas y *focus group* posea un sesgo de información respecto a la variable tecnología de información.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como principal objetivo desarrollar y sentar las bases teóricas de la investigación. Por un lado, se conceptualiza la palabra conocimiento, se define a la gestión de conocimiento y se explica el proceso de creación de conocimiento según Nonaka y Takeuchi. Asimismo, se desarrolla los factores que brindan soporte a la gestión del conocimiento.

Por otro lado, se explica sobre el concepto de *Think Tank* de acuerdo a diferentes autores, sus características organizacionales, tipologías, modelos de negocios y desafíos. Finalmente, se explica la relación entre gestión de conocimiento y *Think Tanks*. Esto permitirá ofrecer una conceptualización adecuada en relación al objeto y sujeto de estudio de esta investigación.

1. Desarrollo teórico de Conocimiento

Uno de los más grandes recursos que poseen las organizaciones son los llamados activos intangibles los cuales según Brooking (1997) y Stewart (1998) son aquellos que tienen valor sin necesidad de estar encajonados en una dimensión física y que por lo general son hallados en las personas (colaboradores, clientes, proveedores, consultores, entre otros). Kohler (2010) añade que estos también se encuentran en los procesos organizacionales, en el sistema y en la cultura organizacional. Esta sección se concentrará en uno de ellos: el conocimiento.

Estudiar el conocimiento y su relevancia en las organizaciones ha permitido afirmar que este activo es una de las fuentes de ventaja competitiva sustentable, es decir, que permanecen en el tiempo. Los representantes más reconocidos que han realizado estudios sobre el tema son Davenport y Prusak (2001), quienes mencionan que el conocimiento:

Genera crecientes beneficios y ventajas constantes. A diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos del conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, y el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe (p. 19).

Para continuar con el estudio del conocimiento, es preciso definirlo. Así, la conceptualización más reciente es la que hace referencia a la “mezcla de experiencia, valores, información y ‘saber hacer’ que sirve de marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción” (Gómez, M. Pérez & Curbelo, 2005, p. 39). En esta definición el conocimiento se diferencia de los datos y la información. El primero hace referencia a una medición objetiva de algo; y, el segundo a un conjunto de datos relacionados entre sí. Se puede establecer una relación secuencial entre datos, información y conocimiento: el término conocimiento es el resultado final de un proceso de transformación, que contiene como primer

eslabón a la data, y, como segundo, a la información. Por otro lado, se debe señalar que existe una amplia variedad de conceptualización de este término, la cual se refleja en el Anexo A.

De esta manera y como base a los autores Gómez, Pérez & Curbelo, esta investigación define conocimiento como el procesamiento de la información en la que se añade una valoración producto de la experiencia y las enseñanzas recibidas por el individuo, el cual es usado para tomar decisiones. En el caso de las organizaciones, puede ser encontrado en los análisis de documentos o bases de datos, así como en rutinas, procesos, normas y prácticas (Gómez et al., 2005, p. 39). El contenido presente en estas herramientas son resultado del esfuerzo de las organizaciones por almacenar el conocimiento individual y colectivo de los empleados con el fin de dar continuidad al negocio a pesar del despido o retiro de los colaboradores.

Después de explicar la definición de conocimiento, se procederá a detallar las dimensiones y tipos de conocimientos relevantes para esta investigación. Así, se destallará las dimensiones ontológica y epistemológica del conocimiento, importantes dado que aportan a la comprensión del conocimiento desde una mirada organizacional, y los tipos de conocimiento tácito y explícito.

En primer lugar, la dimensión ontológica, según Nonaka y Takeuchi (1995), hace referencia a la interacción del conocimiento relacionado a la cantidad de participantes del contexto. De esta manera, el conocimiento está presente a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Desde esta perspectiva las organizaciones proveen a las personas de un entorno adecuado para la creación del conocimiento, procurando que el conocimiento obtenido por un individuo sea compartido con otros sistemas sociales hasta llegar al nivel interorganizacional.

En segundo lugar, la dimensión epistemológica, según Nonaka y Takeuchi (1995), hace referencia a la conversión de conocimiento a partir de dos tipos de conocimientos: tácito y explícito. Para entender la dinámica de las conversiones, es necesario establecer la diferencia entre ambos tipos de conocimientos.

Por un lado, el conocimiento explícito es aquel que, como su mismo nombre lo menciona, se encuentra detallado de forma visible y clara, y puede ser expresado en números y letras (Nonaka, 1994). Además, por lo general, es compartido formalmente bajo el aspecto de manuales, especificaciones, procedimientos, documentos, dibujos, audio, patentes, programas de computadora, entre otros (Nonaka, 1994). Entonces, a partir de lo anterior, el conocimiento explícito es aquel que ha logrado ser almacenado de forma efectiva en algún medio.

Por otro lado, el conocimiento tácito es aquel que, a diferencia del primero, no se exterioriza: en diversos casos, este conocimiento no es reconocido de forma consciente por la misma persona y, debido a su alto contenido personal es, por tanto, complejo de explicar o formalizar (Nonaka, 1994b). Está conformado por intuiciones, creencias y percepciones que se originan a partir de experiencias individuales específicas.

Por ejemplo, este último, el conocimiento tácito, podría ser el caso de una analista del mercado de valores que, a través de sus años de experiencia, logra obtener conocimiento valioso sobre cómo se mueve el mercado sin importar el corto o largo plazo de las tendencias del mercado en una industria en específico (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). El conocimiento de los especialistas, expertos, investigadores, científicos, personas que tienen años en las organizaciones y que conocen a profundidad el movimiento de su sector es catalogado como tácito. Mientras estos conocimientos no logren plasmarse en alguna guía o manual o algún instrumento que sea entendido por otra persona, no dejará de ser tácito. No obstante, en algunos casos, el conocimiento del experto al tener un alto grado de complejidad y al ser tan específico, termina quedándose solo en la mente del experto (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

El concepto de conocimiento fundamentado desde la perspectiva organizacional ha permitido a los autores realizar diversas clasificaciones del conocimiento adicionales al tipo tácito y explícito. En la tabla 2, se muestran algunas de estas clasificaciones.

Tabla 2. Clasificación sobre tipos de conocimiento

Estudios	Tipos de conocimiento
Blackler (1995)	Conocimiento cerebral (<i>embrained</i>) Conocimiento corporal (<i>embodied</i>) Conocimiento incorporado en la cultura (<i>encultured</i>) Conocimiento incrustado en las rutinas (<i>embedded</i>) Conocimiento codificado (<i>encoded</i>)
Nonaka y Takeuchi (1995)	Conocimiento armonizado (de tácito a tácito) Conocimiento conceptual (de tácito a explícito) Conocimiento operacional (de explícito a tácito) Conocimiento sistémico (de explícito a explícito)
Spender (1996)	Conocimiento consciente (explícito e individual) Conocimiento objetivo (explícito y social) Conocimiento automático (implícito e individual) Conocimiento colectivo (implícito e individual)
Teece (1998)	Conocimiento tácito/ conocimiento codificado Conocimiento observable/ conocimiento no observable en su uso Conocimiento positivo/ conocimiento negativo Conocimiento sistémico/ conocimiento autónomo

Tabla 2. Clasificación sobre tipos de conocimiento (continuación)

Estudios	Tipos de conocimiento
Zack (1999)	Conocimiento declarativo Conocimiento de procedimiento Conocimiento causal
De Long y Fahey (2000)	Conocimiento humano Conocimiento social Conocimiento estructurado
Nonaka et al. (2000)	Activos de conocimiento basado en la experiencia Activos de conocimiento conceptual Activos de conocimiento sistémico Activos de conocimiento basados en la rutina
Alavi y Leidner (2001)	Conocimiento tácito Conocimiento explícito Conocimiento individual Conocimiento social Conocimiento declarativo (<i>know-about</i>) Conocimiento de procedimiento (<i>know-how</i>) Conocimiento causal (<i>know-why</i>) Conocimiento condicional (<i>know-when</i>) Conocimiento relacional (<i>know-with</i>) Conocimiento pragmático

Fuente: Segarra y Bou (2005).

Debido a la necesidad de estudiar al conocimiento a través de un enfoque de las ciencias de la gestión, los investigadores en esta materia, a principios de la era del conocimiento hasta hoy en día, han realizado diversos estudios sobre la gestión del conocimiento. A continuación, se analizará la conceptualización de acuerdo con algunos de los académicos.

2. Gestión del conocimiento

2.1. Definiciones

Según Nonaka y Takeuchi (1995) la creación de conocimiento organizacional es la capacidad de una organización en su conjunto para crear nuevos conocimientos, diseminarlos en toda la organización y lograr que se integren en sistemas, productos y servicios. Para ello, da a conocer el modelo de la espiral del conocimiento o modelo SECI, el cual inicia con un saber “tácito” para posteriormente llegar a ser uno “explícito” o viceversa. Esta dinámica, al ser continua, permite que la idea inicial puesta a disposición de la organización siga enriqueciéndose y aportando a la creación de nuevos conocimientos (Nonaka, 2007). El éxito de gestionar el conocimiento de acuerdo a lo señalado por los autores contribuye a que las organizaciones respondan ágilmente a las necesidades del mercado, de crear nuevos mercados, desarrollar

productos rápidamente y dominar tecnologías emergentes por medio de la gestión de la creación de nuevos conocimientos.

En el tiempo en el que Nonaka y Takeuchi (1995) propusieron esta visión de gestión del conocimiento, Alavi y Leidner (2001), afirmaron que este es un proceso específico, sistematizado y organizado cuyo propósito es obtener, ordenar y comunicar tanto el conocimiento tácito como explícito de los empleados para otros empleados de forma que estos últimos pudiesen aprovechar dichos conocimientos de forma eficiente y productiva para sus trabajos. Los autores antes mencionados coinciden en que la gestión del conocimiento es un proceso que permite que el conocimiento de los empleados sea utilizado y aprovechado por cada persona al interior de la organización.

Para Malhotra (1998), la gestión del conocimiento:

Atiende los problemas críticos de adaptación de supervivencia y competencia organizacional frente a un cambio ambiental cada vez más discontinuo. Esencialmente incorpora procesos organizativos que buscan una combinación sinérgica de la capacidad de procesamiento de datos e información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos (p. 58).

Malhotra (1998), en ese aspecto, considera tanto los aspectos de sistemas de información (capacidad para almacenar y codificar conocimiento tácito a explícito) como la parte humana que interactúa en la gestión del conocimiento. Este autor comparte la visión de la gestión del conocimiento como un aspecto necesario para identificar los conocimientos relevantes para la generación de valor, le otorga, además, la categoría estratégica, lo que implica que esta no está sujeta a ninguna área en específico, sino que es transversal a toda la organización.

En cuanto a Soto, Sauquet, Gore, Soler, Vogel y Cárdenas, (2007), establecen que la gestión del conocimiento abarca un conjunto de procesos y acciones que estimulan la identificación, elaboración, transmisión y utilización del conocimiento. Comprende el saber individual y colectivo, así como el tácito y explícito cuando son dispuestos para la mejora de los resultados organizacionales a través de estrategias, procesos, tecnologías y personas. Estos autores estarían resaltando, en su concepto de gestión del conocimiento, los tipos de conocimiento presentes en la organización, así como las unidades gestoras del conocimiento (individuo, grupos y organización).

Por su parte Davenport y Prusak (2001), en su libro *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, resaltan que el rol fundamental del conocimiento para las organizaciones y mencionan que gestionarla correctamente hace frente a los cambios

constantes de la economía mundial. Asimismo, mencionan que la gestión del conocimiento se realizaría por medio de la adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes de conocimiento. Ambos autores no esquematizan un modelo gráfico, pero sí señalan los procesos que involucran los mismos.

Sintetizando la propuesta de estos autores, la gestión del conocimiento está relacionada a las competencias de la organización como la capacidad de respuesta rápida a las necesidades del cliente, la innovación y la adaptabilidad. El desarrollo de estas competencias genera ventaja competitiva en el tiempo y, por tanto, las empresas que la potencian se posicionan en el sector a la que pertenecen (Bedoya, 2015). Estas propuestas presentan a la gestión del conocimiento bajo una perspectiva estratégica en el que permite cumplir objetivos organizacionales con un enfoque humanista.

Para la investigación, se toma la definición de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, ya que integra lo propuesto por los autores antes mencionados. Adicionalmente, el enfoque de Nonaka otorga mayor peso a dos aspectos: lo intangible y la autopercepción organizacional. Respecto a lo primero, señala que para que las organizaciones marquen una diferencia, deben procesar la información tangible y objetiva (lo explícito), así como aprovechar las ideas, intuiciones y corazonadas (lo tácito) de los empleados. Por otro lado, resalta la importancia de la autopercepción de las organizaciones como empresas creadoras de conocimiento, es decir, que poseen un sentido, identidad, propósito o ideal compartido que los impulsa a generar nuevas ideas: “la clave para este proceso es el compromiso personal, el sentido de identificación de los empleados con la empresa y con su misión” (Nonaka, 2007, p.2). Ambos aspectos, permiten tener una visión más integral de la gestión del conocimiento y ver oportunidades de creación de conocimiento en conjunto en las interacciones diarias.

Una vez establecido los autores base para la comprensión de la dinámica de gestión del conocimiento en la investigación, es importante explicar el modelo de gestión de conocimiento que proponen. Nonaka y Takeuchi (1995) generaron un modelo que señalan la dinámica de la creación de conocimiento al cual llamaron la espiral de conocimiento o SECI por las iniciales de cada una de las etapas que lo conforman. En este modelo, se observa la interrelación de los tipos de conocimiento tácito y explícito. A continuación, se explica este proceso de creación de conocimiento.

2.2. Modelo de creación de conocimiento SECI

Para Nonaka (2007) toda organización es como un organismo vivo: nace, crece, cambia, se adapta a las circunstancias y en el peor de los casos muere. En el transcurso del tiempo, las organizaciones crean constantemente conocimiento lo que significa “crear nuevamente a la

empresa y a todos sus miembros en un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y organizacional [...] es una forma de ser, en el que cada persona es un trabajador del conocimiento, es decir, un emprendedor” (Nonaka, 2007, p. 2).

¿Cómo entender, entonces, el proceso de creación del conocimiento desde una forma más ordenada? Nonaka y Takeuchi (1995) explican esta dinámica a través de la Espiral del Conocimiento el cual inicia con la persona, con una idea brillante y que por lo general se vuelve en un conocimiento organizacional. Es decir, la organización creadora de conocimiento es aquella que pone “el conocimiento personal a disposición de otros” (Nonaka, 2007, p. 3). En la figura 1, se visualiza gráficamente las fases de la creación del conocimiento. Esta se divide en cuatro cuadrantes o nodos: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización (SECI). Todas estas fases se entienden a partir de la epistemología del conocimiento: tácito y explícito.

El cuadrante de la socialización describe el proceso de compartir experiencias entre individuos; en este caso, la transferencia de conocimiento sigue la lógica de tácito a tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). El conocimiento no es almacenado en ningún documento o medio para su transferencia, sino que se realiza de forma directa y por ello, solo puede ser encontrado en la mente de los individuos una vez finalizado el proceso. En este sentido, la socialización ocurre, por ejemplo, cuando un maestro transfiere a su aprendiz sus experiencias respecto a un tema en específico a través de la observación, la práctica o la imitación.

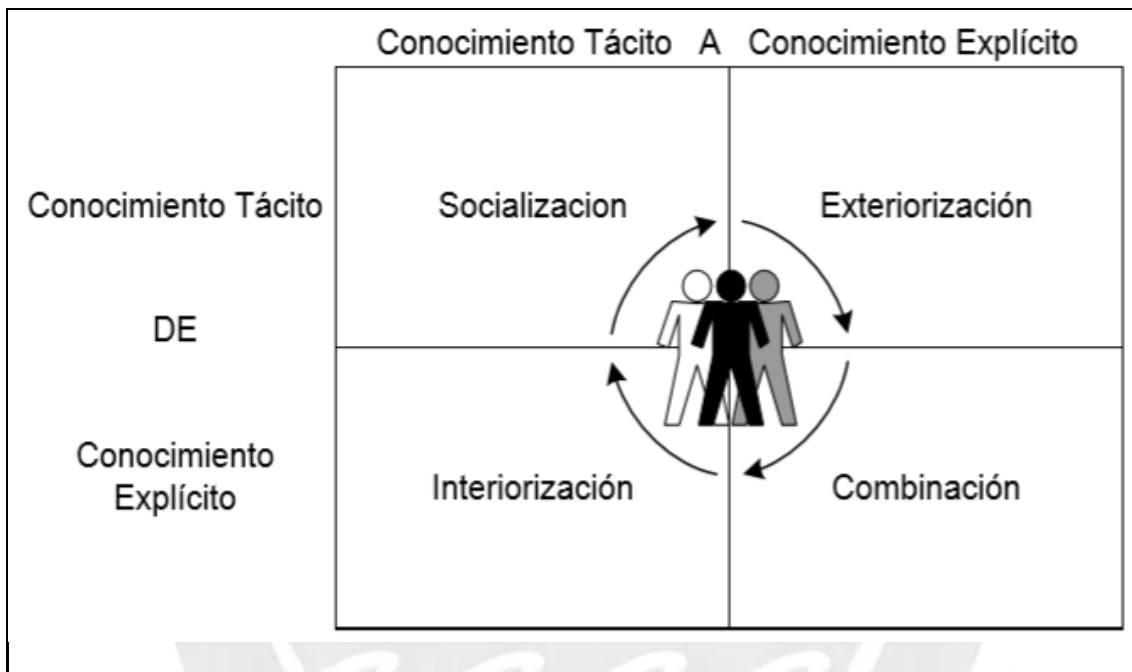
El cuadrante nombrado como externalización describe el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos; la transferencia sigue la lógica de tácito a explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta es la etapa donde el conocimiento es extraído del imaginario individual con el fin de esquematizar, lo cual supone realizar una tarea colectiva. En esta fase, se hace uso de herramientas como las metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas para sintetizar el conocimiento, pues no habría otra manera de comunicarlo. El conocimiento, por tanto, se refleja a través de conceptos, palabras claves, entre otros.

El tercer cuadrante, denominado combinación, describe la transformación de un conocimiento explícito a otro explícito con el fin de generar nuevos conocimientos. La lógica de transferencia sigue la lógica de explícito a explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Este es el resultado del esfuerzo de la organización que impulsa la propagación del conocimiento de un área especializada hacia las otras. Por ejemplo, cuando el área de comunicación y contabilidad generan memorias anuales a partir de la recolección de toda la información disponible en la organización, se enriquece a toda la organización con el conocimiento generado, además, de plasmarla.

El cuarto cuadrante, referido como internalización, se enfoca en la conversión de conocimiento explícito a tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). En este proceso los empleados

asimilan conocimientos explícitos de la organización. Es usual que el conocimiento impartido por la organización se combine con sus propias experiencias y percepciones. Esto permite generar nuevos conocimientos tácitos en cada individuo. Sucede, por ejemplo, cuando un nuevo ingreso de personal inicia sus labores en una nueva organización o cuando alguien cambia de un área a otra. Esta persona viene con conocimientos adquiridos y necesita adaptarse al puesto nuevo. Si bien la organización le proporciona lineamientos que mejoran la adaptación, es la propia persona quien finalmente los incorpora a sus labores diarias.

Figura 1: Los 4 modos de conversión de conocimiento



Fuente: Mayorga, Torres, Contreras & Sánchez (2014).

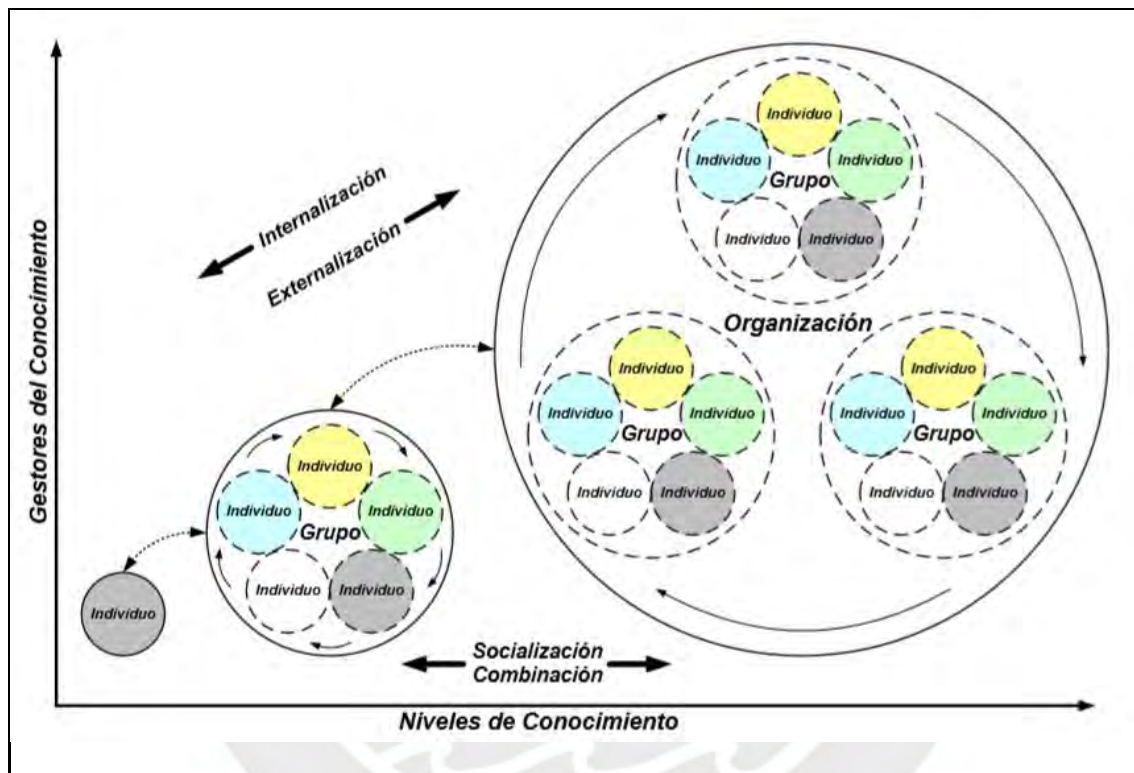
A partir de la explicación de la dimensión epistemológica, se concluye lo siguiente:

El saber tácito está íntimamente ligado a la acción, las rutinas y los contextos específicos, y el saber explícito es el conocimiento estructurado, transferible a través del lenguaje formal y sistemático. Los conceptos de: socialización, exteriorización, combinación e internalización, que se establecen en este modelo forman una espiral, la consecuencia es una acción de carácter evolutiva, que incrementa el grado de aprendizaje del individuo o grupo de la organización a través del tiempo (Mayorga et al., 2014, p. 324).

En la figura 2, se grafica la dinámica interactiva entre la dimensión ontológica (individuo, grupo y organización), y la epistemológica (tácito y explícito). Además, se visualiza cómo es el proceso de conversión del conocimiento al interior de la organización. Esta interacción es bastante compleja y rica, y se da de manera constante y continua (ver Anexo A). Debido a ello, su estudio es de importancia.

Hasta el momento, se ha explicado qué es el conocimiento, los tipos de conocimiento, y las dimensiones del conocimiento. Una de las características resaltantes del conocimiento es que este es un activo importante para las organizaciones. Sin embargo y a pesar de su importancia, es una realidad que el conocimiento, en diversas organizaciones, es gestionado formalmente de manera mínima. Por esta razón, autores como Davenport y Prusak (2001), consideran que el conocimiento debe ser un objeto que se debería gestionar con el fin de ir mejorándolo constantemente y no solo realizarlo cuando hay una circunstancia externa que la obliga.

Figura 2: Dimensiones del conocimiento



Fuente: Mayorga et al. (2014).

En ese sentido, también es importante entender que la gestión de conocimiento se ejecuta dentro de un ecosistema organizacional en el que influyen otros factores que brindan soporte y permiten optimizar la creación de conocimiento. A continuación, se explica sobre ellos.

2.3. Factores de soporte para la gestión del conocimiento

Partiendo de que el conocimiento es un activo organizacional y debe ser gestionado adecuadamente, Koloniari et al. (2016), señala que el éxito de la implementación de iniciativas de gestión del conocimiento depende de las capacidades físicas y logísticas propias de las organizaciones. Diversos autores mencionan la existencia de factores o condiciones que brindan un soporte al desarrollo de la gestión de conocimiento. Estos autores coinciden en ciertos factores, pero a la vez destacan otros. En la tabla 3 se listan alguno de ellos.

Tabla 3: Cuadro comparativo de autores según los factores de soporte a la gestión del conocimiento en base al modelo SECI que incorporan

Autores	Factores de soporte a la gestión del conocimiento en base al modelo SECI					
Koloniari, Vraimaki, & Fassoulis (2016)	Implementación de la estrategia	Cultura Organizacional	Prácticas de RRHH	Estructura Organizacional	Tecnologías de la Información	
Choi & Lee (2003)	Estrategias de gestión del conocimiento					
Kianto & Andreeva (2014)	Estrategias de gestión del conocimiento	Cultura Organizacional	Prácticas de RRHH	Estructura Organizacional	Tecnologías de Información y Comunicación	
Bolisani & Handzic (2015)		Cultura Organizacional		Estructura Organizacional	Tecnologías de información	Liderazgo

Adaptado de Koloniari, et al. (2016); Choi y Lee (2003); Kianto y Andreeva (2014); y Bolisani y Handzic (2015).

Los autores mencionan principalmente a los siguientes factores de la gestión de conocimiento: (1) implementación de la estrategia de conocimiento, (2) la cultura organizacional, (3) las prácticas de recursos humanos, (4) la estructura organizacional y (5) las tecnologías de la información. A continuación, se expone una breve descripción de cada uno de ellos.

Para Koloniari et al. (2016), la estrategia es esencialmente el plan de una organización para crear y desplegar sus activos de conocimiento y depende de la manera de gestionar sus conocimientos. En ese sentido, es importante ahondar en los tipos de estrategias de gestión de conocimiento que existen. De acuerdo, a Choi y Lee (2002), existen dos tipos de estrategia: de sistemas y la estrategia humana. Por un lado, la estrategia de sistemas enfatiza la codificación y el almacenamiento del conocimiento a través de la tecnología de la información (Choi & Lee, 2002). En este caso, como lo mencionan Bolisani y Handzic (2015), se considera que el conocimiento más relevante para la organización puede hacerse explícito, codificarse y almacenarse en formato informático, de modo que pueda compartirse ampliamente. Por otro lado, la estrategia humana enfatiza las relaciones interpersonales para la adquisición y difusión del conocimiento (Choi & Lee, 2002); es decir, en palabras de Bolisani y Handzic (2015), toma el punto de vista del conocedor de que el conocimiento de la organización reside principalmente en la cabeza de su gente y el objetivo principal de los sistemas de gestión del conocimiento es ayudar a las personas a ubicarse y comunicarse entre sí. Así, la organización debe decidir de acuerdo con sus necesidades la estrategia que mejor se adecúe a ella.

Por otro lado, la cultura organizacional refleja las normas y creencias que guían el comportamiento de los empleados al interior de una organización (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Asimismo, Alavi et al. (2005) mencionan que los valores representan más visiblemente la cultura. Esto permite observar que la cultura organizacional es un aspecto fundamental para la gestión del conocimiento, debido a que, como lo menciona Handzic (2011), con esta se puede crear un clima colaborativo donde exista apertura y confianza, donde haya flexibilidad y un deseo de innovar e impulsar el proceso de aprendizaje; y, con ello, fomentar la creación e intercambio de conocimiento (Koloniari et al., 2016). Asimismo, los valores culturales como el intercambio, la apertura y la confianza conducirán a comportamientos de gestión de conocimiento positivos (por ejemplo, contribución de conocimiento y compartir) mientras que valores contrarios pueden llevar al, por ejemplo, acaparamiento de información (Alavi et al., 2005), lo cual no beneficia a la organización.

Las prácticas de recursos humanos son definidas como un conjunto de políticas, prácticas y sistemas que influyen en los comportamientos, actitudes y desempeño de los miembros de la organización (Farr & Hosseingholizadeh, 2019) influyen como otro factor importante para la adecuada gestión de conocimiento. Esto se debe a que, según Gope et al. (2018), las prácticas de RRHH contribuyen a incrementar el nivel de compromiso y motivación de los empleados, mejorar sus habilidades y competencias, así como su capacidad para aprender, lo cual resulta relevante para la gestión del conocimiento pues la persona es la incubadora del conocimiento. Ante esta situación, autores como Farr y Hosseingholizadeh (2019) indican que subprocesos de RRHH más relevantes y que influyen en la gestión de conocimiento son los siguientes: reclutamiento y selección, compensación, formación y desarrollo, gestión del desempeño, retención y línea de carrera. Así, por ejemplo, la dotación de personal y la evaluación del desempeño son los factores que contribuyeron significativamente a la dinámica de aprendizaje en las empresas de software (Farr & Hosseingholizadeh, 2019). Es por ello que se vuelve otro factor importante para la adecuada gestión de conocimiento.

Por otro lado, la estructura de la organización también influye en el desempeño de la gestión del conocimiento, debido a que las organizaciones pueden usar una variedad de formas organizativas para crear un entorno para apoyar la colaboración y el intercambio de conocimientos (Ozlen & Durmic, 2015). Así, la jerarquía indica a las personas con quien el individuo interactúa frecuentemente y limita a quien o de quien recibe o comparte información (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010); sin embargo, las estructuras matriciales y el énfasis en el liderazgo por sobre la gestión facilita que se compartan los conocimientos, ya que se diluyen los límites de las áreas departamentales (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

Asimismo, las estructuras organizacionales también facilitan que se comparta el conocimiento a través de *communities of practice*, término que será empleado como “comunidades de profesionales”. Dichas comunidades están formadas por individuos que se organizan por sí mismos para discutir con frecuencia sobre temas de interés mutuo (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Aunque esta organización se crea de manera informal, la estructura puede ayudar a través de la provisión de recursos (económicos o contactos con expertos), a contribuir al sostenimiento de sus actividades (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Por último, el aporte de la estructura organizacional a la gestión del conocimiento es que a través de ella se podrían asignar estructuras especializadas y roles que apuntan directamente a sostener la gestión del conocimiento (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Un ejemplo de ello es la asignación del puesto de director de conocimientos, de forma que se haga responsable de dicha gestión, así como la creación de un departamento especializado (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

La infraestructura de la tecnología de la información se refiere a variedad de tecnologías de información y comunicación y aplicaciones de software (Ozlen & Durmic, 2015) que se compone del procesamiento de data, almacenamiento, tecnologías de la comunicación y sistemas. Handzic (2011) señala que existen cuatro sistemas para facilitar la gestión de conocimiento. Estos son los sistemas de retención, de intercambio, descubrimiento y generación de conocimiento. Según Handzic (2011), el aporte de la infraestructura tecnológica se evidencia en que permite el empleo de sistemas que vinculan en “tiempo real” de manera integrada e inteligente a los miembros de la organización y la vinculación de ellos con las partes externas relevantes para la organización tales como socios estratégicos o clientes.

En conclusión, el marco teórico muestra una serie de factores de soporte de gestión que dependiendo de cada autor lleva una denominación distinta, pero que en líneas generales son los descritos anteriormente. Para continuar con el estudio del sujeto de estudio, es preciso seleccionar una herramienta de recolección de información que logre relacionar el modelo de gestión de conocimiento estudiado (modelo SECI) y los factores de soporte indicados. En ese sentido, se realiza un análisis comparativo general de la teoría y los autores que unen esta relación. A continuación, se explicará la selección de esta herramienta de recolección de información desde el punto de vista teórico.

2.4. Modelo de gestión de conocimiento - Koloniari, Vraimaki y

Fassoulis

Luego de una ardua investigación de posibles herramientas de recolección de información, se encontraron a los siguientes autores: Beijerse (1999), Bennett (2001), Mihi, García y Arias (2012), y Koloniari et al. (2016); quienes presentan cuestionarios relevantes para lograr cumplir con el objetivo propuesto en la investigación (en el Anexo B, se puede encontrar el detalle del cuadro comparativo). Sin embargo, fue preciso evaluar estos cuestionarios para escoger el definitivo y que cumpla con los fundamentos teóricos. Para ello, los criterios empleados fueron los siguientes: reconocimiento académico, similitud con el sujeto de estudio y factores de soporte de interés.

Así, el criterio de reconocimiento académico considera el prestigio académico de los autores del modelo seleccionado, incluyendo a los autores base. Esto se evidencia, en parte, en el número de veces que fueron citados en otros textos académicos y cómo a partir de su estudio se derivan otras investigaciones. Asimismo, el criterio similitud con el sujeto de estudio verifica si el modelo seleccionado fue aplicado al tipo de organización de estudio de esta investigación u organizaciones similares. Por último, el criterio de factores de soporte de interés está relacionado con los factores que se mencionaron en el marco teórico.

Después del análisis, cuatro de los cuestionarios fueron rechazados debido a que solo cumplían con dos o uno de los criterios propuestos, los cuales fueron reconocimiento académico y factores de soporte de interés. El tercer criterio, similitud con el sujeto de estudio no se cumplió debido a que el sector de estudio de estos cuestionarios son empresas. La única propuesta que se adecua a todos los criterios mencionados es el de Koloniari, Vraimaki y Fassoulis.

Por un lado, el reconocimiento académico se observa en el prestigio de los autores base que permiten la creación del modelo seleccionado. En Koloniari et al. (2016) los autores base son, por un lado, Kianto y Andreeva (2016), quienes indican los factores de soporte de gestión del conocimiento; y, por otro lado, Nonaka y Takeuchi (1999), quienes proponen el modelo de creación de conocimiento SECI. El renombre de estos en el mundo de la academia se evidencia en el gran número de citas en otros textos académicos y la cantidad de modelos teóricos de gestión de conocimiento que se han realizado a raíz de sus estudios.

Por otro lado, se aceptó el modelo de Koloniari et al. (2016) ya que abarca la mayor cantidad de factores de interés del estudio (para mayor detalle ver la tabla 4 en donde se compara las variables del modelo con la de otros autores). Así, estos autores realizan un cuestionario que incluye a los factores de soporte de conocimiento según Kianto y Andreeva (2014), siendo las

principales variables de soporte la (1) estrategia centrada en la implementación del conocimiento, (2) la cultura, (3) la estructura organizacional, (4) prácticas de recursos humanos y (5) la tecnología de información. Además de ello incluye el proceso de creación de conocimiento o modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.

Tabla 4: Comparativa de las variables utilizadas en los cuestionarios propuestos

		Autores				
		Beijerse, R.P 1999	Bennett, R. 2001	Mihi, A. García, V. Arias, D. 2012	García Garnica, A. 2016	Koloniari, M. Vraimaki, E. Fassoulis, K. 2016
Variables	Strategic questions		General			Knowledge Strategy Implementation
	Organizational questions					Organisational Resource
			Innovation Ability to cope with change Knowledge sharing			Organisational Culture
			Reward systems			Human Management Practices
			Bureaucracy			Organisational Structure
	Instrumental questions			Flexibility of distribution of information		Information Technology
			Socialisation	Socialisation Organizational performance	Socialisation	Socialisation
			Externalisation	Externalisation	Externalisation	Externalisation
			Combination	Combination	Combination	Combination
			Internalisation	Internalisation	Internalisation	Internalisation
	Output			Organizational performance		

Adaptado de Beijerse (1999), Bennett (2001), Mihi et al. (2012), y Koloniari et al. (2016).

Finalmente, el modelo de Koloniari et al. (2016) fue seleccionado ya que cumple con el criterio de pertinencia con el sujeto de la investigación, porque el modelo elegido fue aplicado a un tipo de organización similar a la de esta investigación. Estas fueron bibliotecas griegas que al igual que los *Think Tanks* son organizaciones cuya actividad principal es la generación y transmisión de conocimiento. Además, los autores seleccionados, plantean hipótesis que pretenden demostrar la influencia de los factores de soporte de la gestión de conocimiento con el proceso de creación del mismo. El instrumento utilizado para hallar las relaciones es una encuesta que contiene cuarenta y siete (47) preguntas y hace uso de una escala de Likert de 5 puntos. Su relevancia empírica, se sustenta a través de la aplicación del cuestionario y la validez del mismo

en diez (10) bibliotecas de Grecia con un total de 91 respuestas. Se realizó un análisis exploratorio y confirmatorio, y se demostró que la estrategia y la cultura influenciaba la generación del conocimiento.

Una vez demostrada la selección de la herramienta metodológica, en el siguiente apartado, se presentan las bases teóricas que permiten definir al sujeto de estudio, así como su relación con la gestión del conocimiento.

3. Los *Think Tanks*

3.1. Conceptos teóricos relevantes

Autores como Mendizabal (2010), señalan que lograr un consenso respecto a la definición de *Think Tank* es complicado. Por ello, mencionan que los *Think Tanks* se describen mejor por su actividad principal: ser el nexo que une al mundo de las políticas con el mundo de la investigación, aplicando rigor académico a problemas de políticas contemporáneas. Asimismo, señala que esto debe comprenderse dentro de los límites del contexto en que existen y que explican las vastas diferencias entre los *Think Tanks* en el mundo.

Asimismo, Jeanne Muller (2013) afirma que, después de haber leído doce relatos de los *Think Tanks* del mundo, estas pueden ser tan diferentes como las tonalidades de los colores por lo que afirma que vienen en todas las formas y tamaños, tienen diferentes valores y misiones centrales, trabajan en una variedad de temas diferentes, usan diferentes metodologías y emplean diferentes estrategias para lograr diferentes objetivos.

Stone y Denham (2004) mencionan lo siguiente:

Los *Think Tanks* recopilan, sintetizan y crean una gama de productos de información, a menudo dirigido a un público político o burócrata, pero también en beneficio de los medios de comunicación, grupos de interés, empresas, sociedad civil internacional y público en general de la nación (p.3).

Goodman (2005 citado en Muller 2012), por su parte, define a los *Think Tanks* como fábricas de ideas donde los intelectuales son considerados como emprendedores y se unen para investigar y proponer soluciones a los problemas políticos para generar cambios en el entorno. Esto permite que los *Think Tanks* se comercialicen a sí mismos y a sus ideas. Asimismo, distingue dos tipos de *Think Tanks*: (1) la de un techo y (2) las organizaciones sin muro. La primera refiere a las organizaciones que poseen una infraestructura física de reunión; mientras que el segundo tipo, no.

Según el reporte del *Global Go To Think Tank*¹, los *Think Tanks* son organizaciones de investigación sobre políticas públicas que generan investigación, análisis y asesoramiento sobre dichas cuestiones en el ámbito nacional e internacional, lo que permite que los responsables políticos y públicos tomen decisiones informadas (McGann, 2020).

De acuerdo con Urrutia (2013), existe un consenso entre los pioneros norteamericanos que tras varios artículos reconocen ciertos principios y características para definir los *Think Tanks*, los cuales serían:

- Organizaciones independientes. El grado de independencia se ve determinado por sus estatutos y sus fuentes de financiamiento (privado o pública/privada y mixta) o sin lazos directos con el poder estatal (políticos en activo que ocupan algún cargo en la organización).
- Organizaciones dedicadas al interés general.
- Organizaciones con un equipo de trabajo permanente dedicado a la investigación.
- Producción de propuestas innovadoras y prospectivas de políticas públicas, con el fin de participar en esos debates, es decir, de influir en la política (Ponsa & Gonzáles, 2015).
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Organizaciones que disponen de medios de comunicación (sitio web, blogs, publicaciones, conferencias, etc.), con el fin de difundir ampliamente sus contenidos en plataformas de libre acceso.

Asimismo, Tarango, Delgado y Machin (2019), añaden las siguientes características:

- Organizaciones que buscan la permanencia
- Organizaciones que tienen áreas de interés a estudiar

Si bien se ha señalado ciertas características generales, existen críticas por parte de algunos autores hacia estas. Así, de acuerdo con Mendizabal (2010), las conceptualizaciones solo se encuentran en el imaginario ideal de lo que se entiende como *Think Tank*. El autor menciona la necesidad de alertar sobre los límites difusos de este término. En este sentido, existen *Think Tanks* que podrían no tener todas las características listadas anteriormente o algunas de ellas podrían ser lo opuesto, por ejemplo, en el mercado se podría encontrar un *Think Tank* con ánimos de lucro.

¹ El *Global Go To Think Tank Report* es la edición número 14 de los reportes emitidos “*Think Tank and Civil Societies Program*” (TTCSP), programa de Relaciones Internacionales de la Universidad de Pennsylvania. Este programa realiza investigaciones sobre el rol que cumplen los institutos de políticas en los gobiernos y en las sociedades civiles de todo el mundo.

Para el caso Latinoamericano, el autor sugiere que, dado que los *Think Tank* son organizaciones que atraviesan cambios constantes -al estar sujetas al ámbito político (marcado por los altos y bajos de este mismo)- es necesario desarrollar un concepto más sólido y detallado de acuerdo a sus mecanismos de gestión, y su propósito (Mendizabal, 2010). Es decir, considerar los roles que los *Think Tank* contribuyen con la descripción de estos. A continuación, las características de acuerdo a lo propuesto por el autor Mendizabal & Sample (2009, pp. 12-13):

- Legitimadores de las políticas, propuestas o demandas (ya sea ex antes o ex post)
- Actúan como espacios de debate y deliberación para los encargados de formular políticas y los líderes de opinión. La idea es proporcionar una casa segura para los intelectuales.
- Pueden proporcionar un canal de financiación para los partidos políticos y otros grupos de interés;
- Intentar influir en el proceso político; y,
- Son proveedores de cuadros de expertos y formuladores de políticas para partidos políticos y gobiernos.

Si bien, como se señaló al iniciar este apartado, no existe consenso, se considera que sí existen características similares mencionadas por los autores citados. Por ello, se consolida y se señala que un *Think Tank* es una organización con un equipo de trabajo especializado en temas de investigación de relevancia para el sector público (burócratas) y social (ciudadanos). Estos centros de investigación funcionan como una fábrica de ideas; es decir, el principal producto que ofrecen son investigaciones que proponen soluciones a problemas políticos, sociales, económicos, ambientales, tecnológicos, entre otros. Dado que sus propuestas son de carácter relevante, las organizaciones de este tipo trabajan bajo un enfoque de rigurosidad académica, de ahí que sus investigadores sean conocedores con experiencia en los diferentes temas de interés. Asimismo, por lo general, son organizaciones que trabajan de manera independiente con el fin de ser imparciales en sus opiniones, así, en muchos casos, legitiman las propuestas de políticas públicas, generan espacios de debates importantes, difunden su información a través de medios digitales masivos para lograr mayor alcance y buscan la permanencia de la propia organización. A continuación, se entra a detallar sobre los diferentes tipos de *Think Tanks*.

3.2. Tipos de *Think Tanks*

Dado que existe relación directa entre el financiador y los *Think Tanks*, diversos autores han optado por clasificarlos según el tipo de afiliación o financiamiento. La tabla 5 detalla esta clasificación.

Tabla 5: Categorías de los *Think Tanks*

Categorías	Descripción
Autónoma o independiente	Estas organizaciones son significativamente independientes de cualquier grupo de interés o donadores y son autónomos en su operación y financiamiento del gobierno.
Cuasi independiente	Autónoma del gobierno, pero controlada por un grupo de interés, donador o una agencia contratante que provee la mayor fuente de financiamiento y tiene una influencia significativa en la operación del <i>Think Tank</i>
Afiliada al gobierno	Una organización fundada formalmente por un gobierno
Cuasi gubernamental	Organizaciones financiadas exclusivamente por subvenciones del gobierno y contratos, pero no son parte de la estructura formal del gobierno
Afiliada a una universidad	Un centro de investigación de política en una universidad
Afiliado a un partido político	Afiliada formalmente con un partido político
Corporación (con fines lucrativos)	Una organización de investigación de políticas públicas con fines de lucro, afiliada a una corporación o que simplemente opera con fines de lucro

Fuente: McGann (2020).

La tabla anterior divide el grado de autonomía del *Think Tank* y sus categorías. Así, mientras más autónoma es la organización, esta estará más apegada al sector social y tendrá una diversidad de fuentes de financiamiento; si su grado de autonomía es nula, muy probablemente el *Think Tank* sea de corte privado o pública, es decir, existe un principal o único donador. En todos los casos, el *Think Tank* siempre se ceñirá a alguna de las categorías mencionadas y está relacionado a algún sector de la sociedad, sea social, público o privado.

Mendizabal (2010) presenta otra forma de caracterizar a un *Think Tank*, la cual se basa en los modelos de negocios de la organización. Esta clasificación surge en base a la variedad de productos o servicios que permiten que los *Think Tanks* se financien. El autor detalla tres formas en que los *Think Tanks* generan ingresos:

- Investigaciones independientes: Este sería un trabajo realizado con financiamiento básico que permite flexibilidad a los investigadores para formular preguntas y proponer métodos de investigación. En su mayoría, suele ser a largo plazo y puede centrarse en “grandes ideas” sin relevancia política directa. Por otro lado, podría abarcar un problema político clave que requiere una investigación exhaustiva y una inversión en la acción.
- Consultoría: este sería un trabajo realizado a través de comisiones con clientes específicos quienes solicitan abordar una o dos preguntas clave. Además, la consultoría a menudo responde a una agenda existente.

- Asesoramiento sobre políticas: este sería un trabajo realizado a través de comunicaciones, desarrollo de capacidades, redes, campañas, cabildeo, etc. Su aporte académico está relacionado a la evidencia que se genera en investigaciones o consultorías.

En relación con los modos de trabajo, a partir del análisis casuístico de seis *Think Tanks* realizados por Echt y Edi (2016), se añade las siguientes actividades desarrolladas por estos para financiarse:

- Generación de línea académica: maestrías, cursos y canales de formación en temas de políticas pública a diferentes interesados (empresarios, empleados de las empresas, estudiantes, etc.)
- Creación de una línea editorial

Con relación a lo anterior, las investigaciones muestran posturas o contenidos basados en (1) ideologías, valores o intereses, (2) investigación aplicada, empírica o de síntesis y (3) investigación teórica o académica (Mendizabal, 2010). Esto se debe a que, si bien los *Think Tanks* en general no enuncian una posición en específico, los investigadores y especialistas de los *Think Tanks* si poseen uno. En la siguiente figura, se explica visualmente el modo de trabajo de la *Think Tank* y el tipo de mensaje que desean proporcionar.

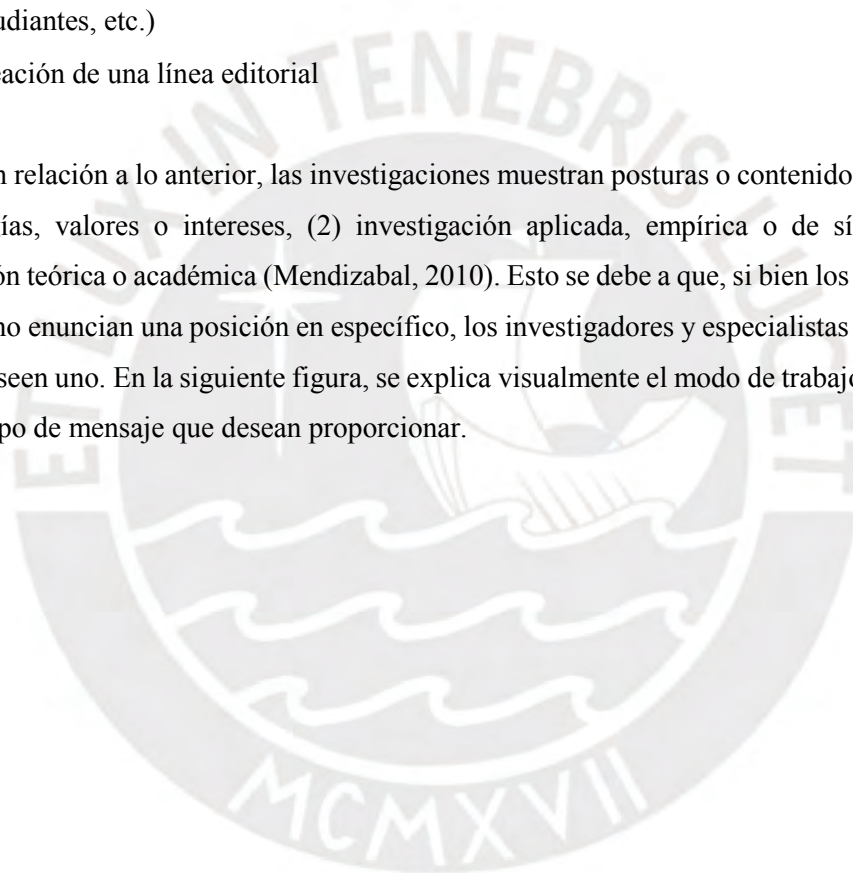


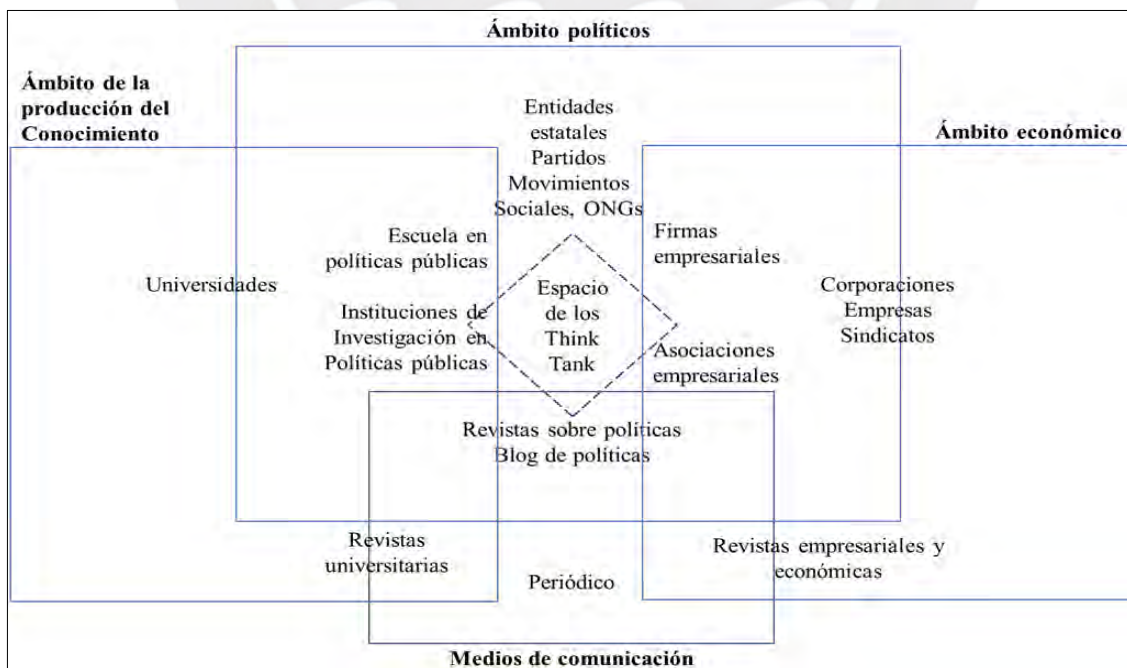
Figura 3: Relación entre el modo de trabajo y el tipo de mensaje de los *Think Tank*

Tipo de mensaje Modo de trabajo	Ideología, valores e intereses	Investigaciones aplicadas, empíricas o de síntesis	Investigaciones teóricas o académicas
Investigación independiente	Editoriales		"Oxbridge"
Consultoría/ Contrato	Think Tanks internas Centros ideológicos Grupos de interés		Centros de investigación en universidades
Influenciar	ONGs Lobbies Partidos políticos		Principales asesores científicos, líderes de opinión académica

Fuente: Mendizabal (2010).

Finalmente, se mencionó sobre el rol importante que posee el contexto político del *Think Tank*, por esa razón, autores como Medvetz (2012) proponen un análisis que incorpora a los *Think Tanks* dentro del ambiente social. La figura 4 detalla esta propuesta. En ella se visualiza que los *Think Tanks* se encuentran en el marco del ámbito político, económico, de los medios de comunicación y el ámbito de la producción del conocimiento. Además, se señala algunos tipos de organizaciones que pertenecen a estos ámbitos.

Figura 4: *Think Tanks* en el espacio social

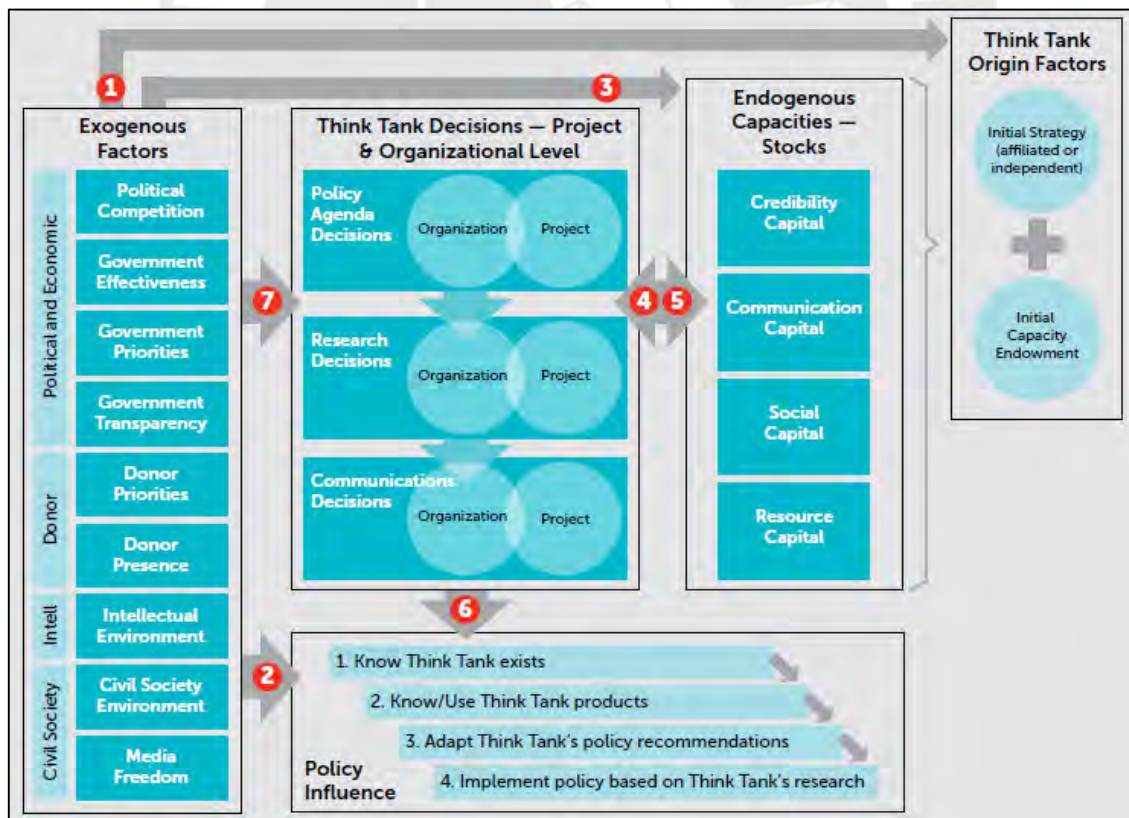


Fuente: Mendizabal (2010).

Esta forma de caracterizar a los *Think Tanks* y bajo esta óptica de observación a ellos, permitirá determinar el tipo de influencia generada por la organización. Así, también, permitirá los tipos de interacción de estos con su entorno.

No obstante, los autores Brown, Knox, Tolmie, Gugerty, Kosack y Fabrizio (2014) brindan un punto de vista de observación de mayor amplitud, pues no sólo sitúan a los *Think Tanks* dentro del contexto social sino también en el contexto económico y político, y relacionan esta dinámica interactiva con la toma de decisiones y la estrategia de la organización. Así, los autores señalan cuatro factores exógenos o externos claves: la situación política y económica, la situación de los donadores, el clima intelectual y el factor sociedad civil. Además, contemplan cuatro capacidades endógenas o internas principales de los *Think Tanks*: estrategia de la organización, capacidades organizacionales, la toma de decisiones y el liderazgo. En esta investigación (Brown et al., 2014) señalan siete relaciones existentes entre los factores externos e internos, los cuales se detallan en la figura 5. Cabe tener en cuenta, que las flechas numeradas, representan las relaciones explicadas por los autores. Así, por ejemplo, los factores exógenos o externos están directamente relacionadas al origen del *Think Tank*.

Figura 5: Marco para pensar en el contexto en lo que refiere a los *Think Tanks* y la toma de decisiones



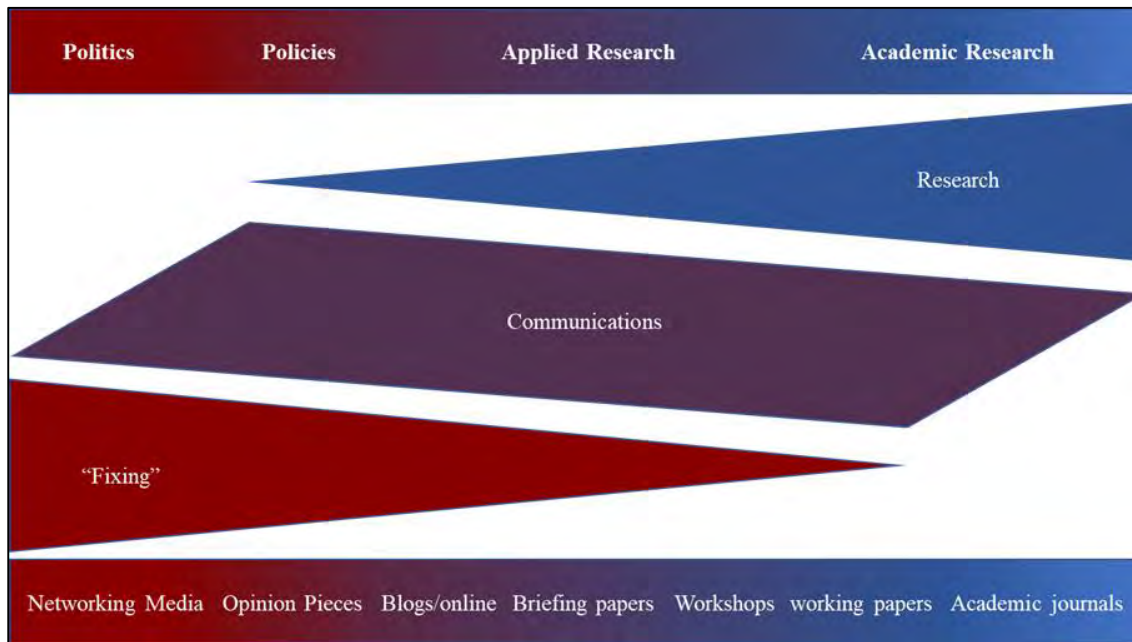
Fuente: Brown et al. (2014).

De acuerdo con Mendizabal (2010), las estrategias tomadas por la organización y las decisiones de los *Think Tank* dependen de los tipos de investigación de la organización y los medios a los cuales está dirigido. Entonces, por un lado, existe una dimensión “tipo de investigación” la cual incluye información ideológica (“*politics*”), mejoras a los planes de los gobiernos (“*policies*”), investigaciones aplicadas e investigaciones académicas. Por otro lado, se encuentra la dimensión de los medios, en los que se plasma el tipo de publicación: redes sociales, columnas de opinión, Blogs, periódicos, seminarios, documentos de trabajo y revistas académicas.

Es decir, si se desea describir un *Think Tank* en términos de las competencias, habilidades o características propias que distinguen una de otra, se deberá entender qué tipo de investigación realiza y para qué público está dirigido. Para tener mayor claridad respecto a ello, el autor, en su artículo, propone la figura 6 en el que es muy sencillo visualizar los límites de alcance de la investigación. Acorde a las definiciones y características dadas por los académicos, la investigación presenta como definición de *Think Tanks* como organizaciones compuestas por un grupo humano de investigadores cuya competencia distintiva es el conocimiento en temas de coyuntura política.

En ese sentido, la característica más importante de un *Think Tank* es el aporte a la política pública, más allá del tipo de organización que representa. Por ejemplo, el Premio PODER (s.f), una iniciativa de la Revista PODER y de *On Think Thanks* que reconoce el trabajo de los *Think Tanks* peruanos desde 2013, destaca que en los últimos años han pasado de solo incluir en su lista de premiación a centros de investigación de políticas públicas a considerar a Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), agencias de investigación, consultoras, entre otro tipo de organizaciones debido a las contribuciones de estas a las políticas públicas del país.

Figura 6: Relación entre el tipo de investigación y el alcance de la investigación



Fuente: Mendizabal (2010).

Finalmente, dependerá de los límites funcionales y del tipo de alcance que propone la organización como línea estratégica por lo que cada *Think Tank* se diferenciará una de otra. Asimismo, el componente social, económico y político del contexto influenciará en gran manera sobre las decisiones estratégicas de la organización. En todos los casos, el tipo de producto o servicio que permite financiar a un *Think Tank* principalmente son las investigaciones independientes, las consultorías y el asesoramiento en políticas públicas.

3.3. Desafíos de gestión en los *Think Tanks*

Para que se logre una proliferación de la producción académica y se influya de manera sostenida en las políticas públicas, los *Think Tanks* requieren una estructura interna que soporte sus actividades principales y en especial por su activo más importante, el capital humano, el cual se ve afectado por la eficacia y eficiencia de la estructura de gobierno y de gestión interna.

El presente apartado recoge los principales desafíos internos que enfrentan los *Think Tanks* en siete puntos principalmente: comités, director ejecutivo, alta gerencia, servicios centrales, la línea de gerencia, personal y monitoreo para la gestión. Estos desafíos se describen en base al reporte *Think Tank governance and management* (Perez, E., 2017), realizado por la iniciativa *On Think Tank*, la cual es una de las principales fuentes de información, análisis y opinión para los *Think Tanks* a nivel mundial. Asimismo, para complementar la información anterior, se realiza un cierre en torno a los retos que enfrentan los *Think Tanks* en torno a gestión

del conocimiento, en base a tres casos de estudio en *Think Tanks* de África (Ondari, 2006; Steyn & Khan, 2008; Muzondo & Ondari, 2015).

El primer desafío interno de los *Think Tanks* son los comités. Sobre ello, está el desfase de poder entre estos y el director ejecutivo, lo que evita que se tomen decisiones de forma consensuada (E. Perez, 2017). Además, existen comités que solo están compuestos por investigadores, los cuales no necesariamente tienen conocimientos en finanzas, comunicaciones, gestión del personal, o en aspectos legales sobre los *Think Tanks* (E. Perez, 2017). También se ha notado poco compromiso en ciertos comités, dado que estas posiciones fueron asumidas por un tema de política interna de rotación más que por interés genuino (Struyk, 2006).

El segundo desafío es la posición de director ejecutivo. Esta suele ser ocupada por investigadores *senior*, es decir, aquellos con una gran trayectoria en investigación. Al igual que en los comités, existen casos en que este puesto es asumido más por un tema de obligación. Así, dado que no es una posición de interés, estos nunca llegan a desarrollar capacidades de gestión y liderazgo (E. Perez, 2017). Además, se espera se asuma un sinfín de responsabilidades: la gestión de donantes, financiera, del talento humano y del comité directivo, así como ser la imagen de la organización y liderar las estrategias de comunicación (E. Perez, 2017).

El tercer desafío son los equipos de la alta gerencia, quienes son el soporte operativo del director ejecutivo. Sobre estos, hay situaciones en que la alta gerencia no existe o surge sólo por períodos de crisis (E. Perez, 2017). Además, se ha notado una inadecuada composición de estos, así como brechas en competencias. También suelen no tener capacidad para informar sobre los procesos, decisiones y visiones al resto de la organización (E. Perez, 2017). A ello se suman roles gerenciales poco definidos y no remunerados (E. Perez, 2017).

El cuarto desafío son los servicios centrales. Por un lado, hay casos en que los cargos de las áreas de comunicación y de gestión y finanzas son asumidas por los mismos investigadores, dado que conseguir personal especializado es complicado porque el sector privado ofrece salarios más atractivos (Ondari, 2006). A pesar de la importancia de estas áreas, se prioriza la contratación de personal *junior* y *no se incluyen representantes de estas* en las reuniones de comité. Por otro lado, la forma de los equipos de investigación tiene un efecto sobre la atracción del personal y la cohesión e identidad organizacional, pero los *Think Tanks* no lo priorizan (E. Perez, 2017).

El quinto desafío es la línea de gerencia, quienes, en su mayoría, son los mismos investigadores, dado que están a cargo de equipos de investigación, y, por tanto, es su deber monitorear el desempeño y desarrollo del personal a su cargo. No obstante, en la práctica, las funciones están poco definidas, esta labor es no remunerada y suelen no haber sistemas de

evaluación de desempeño establecidos (E. Perez, 2017). También, podrían estos pueden ser efectivos, pero hay ausencia de un área o de mentores que les brinden soporte.

El sexto desafío es la gestión del talento. Respecto a ello, suelen contratar más a través de recomendaciones personales, lo que genera una menor diversidad al interior de estos (E. Perez, 2017). Además, los esfuerzos de retención de personal se centran en encontrar nuevos fondos o estrategias para prolongar su estancia o evitar su retiro total de la organización, como puede ser el cambiar su estado a asociados (miembros a tiempo parcial) (Struyk, 2006).

El séptimo desafío es el monitoreo para la gestión, con el fin de poder detectar deficiencias y amenazas y poder redireccionar los esfuerzos hacia la mejora o aprovechamiento de las situaciones. Por el momento, los *Think Tanks* han empleado el monitoreo para la evaluación periódica de su influencia en el sector público (E. Perez, 2017). Sin embargo, aún queda pendiente monitorear estos cinco aspectos: el mecanismo de gobernanza, las competencias del personal, los proyectos/iniciativas, la calidad y el contexto (E. Perez, 2017).

Adicionalmente, se agrega un octavo desafío, el cual es la gestión del conocimiento. Su relevancia, más allá de ser el tema de interés de la investigación, se encuentra fundamentado en el más reciente ranking internacional de *Think Tanks*, realizado por la Universidad de Pensilvania: *2019 Global Go To Think Tank Index Report*. En dicho ranking se determina que el reto del nuevo milenio es aprovechar la vasta reserva de conocimiento, información y energía asociativa que existe en los *Think Tanks* para que contribuyan a un progreso autosostenible de las regiones del mundo, en la esfera social, económica y política (McGann, 2020).

Los estudios sobre la gestión del conocimiento en *Think Tanks* son escasos. No obstante, tres casos de estudio aplicados a *Think Tanks* en África permiten generar algunas reflexiones sobre el desarrollo de este tema. Los desafíos se extraen de los casos del *Think Tank Human Sciences Research Council (HSRC)* (Steyn & Khan, 2008) y del *Africa Institute of South Africa (AISA)* (Muzondo & Ondari, 2015); mientras que las recomendaciones, del *International Livestock Research Institute (ILRI)* (Ondari, 2006).

En torno a los desafíos en gestión de conocimiento se encontró, en primer lugar, un nivel de moderado a bajo en torno al intercambio de conocimiento (Steyn & Khan, 2008; Muzondo & Ondari, 2015). Además, en el *Think Tank* con bajo nivel de intercambio se encontró una percepción negativa asociada a dicho proceso (Muzondo & Ondari, 2015).

En cuanto a la fase de combinación de SECI, se identificó una falta de sistematización de los procesos y documentos, pues los miembros tenían dificultad para encontrar la información y el conocimiento que requerían (Muzondo & Ondari, 2015). En cuanto al enfoque estratégico de

la gestión del conocimiento, se encontró que había poca comprensión del valor del conocimiento y que había una ausencia de programas y políticas de gestión del conocimiento (Muzondo & Ondari, 2015).

Respecto a la cultura, se encontró un bajo nivel de transparencia o de “secretismo” en torno a la producción de conocimiento (Steyn & Kahn, 2008; Muzondo & Ondari, 2015). La poca transparencia estuvo relacionada a la pérdida de la superioridad, causada por la competencia interna (Steyn & Kahn, 2008; Muzondo & Ondari, 2015). También se debió a la poca motivación de los individuos, pues no había incentivos para compartir conocimiento.

En referencia a la gestión del personal, se encontró que no había un sistema de evaluación ni de incentivos para promover la compartición de conocimiento (Muzondo & Ondari, 2015). Además, la organización no respondía a las necesidades del staff *junior* (Muzondo & Ondari, 2015). Cabe agregar que, en torno a la infraestructura de las TI, no se encontró un adecuado nivel de inversión (Muzondo & Ondari, 2015).

Como se ha podido observar en este apartado, los desafíos organizacionales de los *Think Tanks* son múltiples. No obstante, es posible brindar algunas recomendaciones. En torno a los comités y el director ejecutivo, deben ser escogidos por su nivel de compromiso. Asimismo, se debe incluir representantes de otras áreas en las reuniones de comités para obtener una visión más integral de la organización. También, como parte del esfuerzo formativo de los directores, es recomendable que posean un acompañamiento o mentor. Además, se debe buscar una organización de los equipos de investigación que fortalezca el intercambio y creación conjunta de conocimientos. En adición, deben elaborar perfiles que sirvan para la contratación de personal y para aclarar las competencias y funciones esperadas. A ello, se suma la necesidad de incluir evaluaciones de desempeño y de iniciativas de reconocimiento.

En cuanto a la gestión del conocimiento, el caso de estudio del *Think Tank* africano *International Livestock Research Institute* (ILRI), brinda recomendaciones que surgen de la implementación de su iniciativa de gestión de conocimiento. Dicha iniciativa elevó la efectividad del personal, a partir de la creación de un ambiente de trabajo que promueve el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Para ello se crearon laboratorios colaborativos virtuales y físicos, como una cafetería con internet (Ondari, 2006). También, se establecieron centros de información (Ondari, 2006). Además, hubo un esfuerzo por sistematizar información repetitiva y de uso frecuente en cada sede, la cual luego era compartida con todas las sedes del *Think Tank* para evitar la duplicidad de esfuerzos (Ondari, 2006). Por otra parte, se promovió la socialización y el establecimiento de relaciones colaborativas con otras instituciones en las áreas de influencia, para acceder a información que la organización no poseía (Ondari, 2006).

En la siguiente sección, se desarrollan las conclusiones del capítulo. Para ello, se relaciona la teoría de gestión del conocimiento con la de *Think Tanks* y el aporte de la primera al desempeño organizacional de la segunda.

3.4. *Think Tanks* y gestión del conocimiento

No obstante, ¿cuál es la relación de la gestión del conocimiento con los *Think Tanks*? Como se ha explicado en apartados anteriores, la gestión del conocimiento es un tema que debe ser tratado estratégicamente para una gestión eficiente y eficaz de las organizaciones. La información que las personas interiorizan a partir de sus propias experiencias, saberes, valores y percepciones genera lo que se conoce como conocimiento, el cual es un activo que las organizaciones deben hacer suyo, ya sea a través de la sistematización de este conocimiento o el aprovechamiento de las ideas, opiniones del personal altamente calificado, para generar ventaja competitiva sólida.

La literatura actual ha mostrado que el impacto de la gestión del conocimiento es positivo en las organizaciones. Por ejemplo, existen pruebas sólidas y positivas respecto a que las empresas farmacéuticas en Jordania, las cuales están administrando su capital intelectual de manera efectiva y ello está impactando positivamente en su desempeño organizacional (Sharabati et al., 2010). Asimismo, en una muestra de empresas de tecnología avanzada en China se encontró que sus prácticas de intercambio de conocimientos tenían un impacto positivo en su rendimiento general (Z.Wang, et al., 2014). En adición, en un estudio piloto en base a estudiantes de MBA de la Universidad de Negocios de Ivey en Ontario se determinó que el capital intelectual tiene un significativo y sustantivo impacto en el desempeño organizacional al usar como base la experiencia laboral pasada de los estudiantes, los cuales provenían de diversas industrias (Bontis, 1998). Por otro lado, la gestión de conocimiento ha permitido el descarte de procesos repetitivos (Geisler & Wickramasinghe, 2015) para la mejora continua de los procesos organizacionales, y también para generar soluciones y productos innovadores (Nguyen & Mohamed, 2011). Lo mencionado anteriormente ha contribuido a que se consolide como una fuente de ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En ese sentido, las organizaciones deben dotar a los individuos de oportunidades que les permitan aprovechar la información disponible en las organizaciones, así como interactuar con compañeros de trabajo que puedan enriquecer su conocimiento actual sobre temas de interés de la organización. ¿Cómo se logra ello? Mediante una cultura orientada al conocimiento, prácticas de RRHH que facilitan la compartición y creación de conocimiento, una estructura organizacional horizontal, los sistemas de Tecnologías de Investigación (TI) que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento y la implementación de la estrategia basada en el conocimiento,

los cuales son factores de soporte para la gestión de conocimiento. Muchas de las organizaciones no poseen un área específica de gestión del conocimiento; por ello, son las áreas de soporte -áreas existentes en las organizaciones- las que deberían promover y sustentar a las organizaciones creadoras de conocimiento.

Por otro lado, gestionar conocimiento se vuelve especialmente importante en las organizaciones cuya actividad principal es la generación intensiva en conocimiento. Así, una organización de conocimiento se caracterizan por los siguientes aspectos: (1) innovación continua, ya que por su mismo contexto deben adaptarse rápidamente a los cambios y conservar su capacidad de innovación (Nonaka & Takeuchi, 1995); (2) los trabajadores del conocimiento componen su elemento central, ya que la producción de conocimiento proviene del aprendizaje y de la capacidad para compartirlo y aplicarlo (Drucker, 1993); (3) su producto es un intangible, el cual puede ser utilizado para diversos propósitos (Andriessen, 2004) ; (4) y por sus actividades y servicios intensivos en conocimiento (Hertog, 2001).

Como se señaló en el subcapítulo 3, parte de las definiciones mencionadas señalan que un *Think Tank* es una organización cuyo producto principal es la generación de conocimiento sobre políticas públicas con el fin de aportar al bienestar de la sociedad. Justamente el más reciente ranking mundial de *Think Tanks*, el *Global Go To Think Tank 2020*, hace referencia a la importancia de gestionar la gran reserva de conocimiento e información presente en este tipo de organizaciones para el progreso de todas las regiones en el mundo (McGann 2020).

Así, la gestión del conocimiento les permitiría adaptarse a los cambios, ya sea en cuanto a la necesidad de generar nuevas líneas de investigación para nuevos problemas y para crear nuevas líneas de negocio que les permita su sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, los investigadores de este tipo de organizaciones necesitan ser altamente calificados - con postgrados y vasta experiencia en el sector público y privado. Las organizaciones que albergan este tipo de personal deben de promover un adecuado entorno que fomente la creación del conocimiento lo que implica desarrollar una cultura de aprendizaje organizacional y de innovación según lo mencionado por Millar, Chen y Waller (2016), así como tener una estructura organizacional, tecnologías de la información y prácticas de recursos humanos que también estén alineados a dicho fin y lleven, por tanto, a que las personas estén en constante interacción con otras.

De esta forma, los *Think Tanks* serán capaces de ejercer mejor su misión, es decir, podrán dar recomendaciones de políticas públicas más integrales y sistémicas, dado que sus investigadores estarán expuestos a una mayor diversidad de opiniones, disciplinas y líneas de investigación y porque contarán con tecnologías que soporten todo este proceso de creación de conocimiento. Incluso autores como Tanner (2020) indican que estas generarán nuevas formas de

realizar investigación orientadas a la detección de patrones y tendencias en la actividad humana, basadas en la ubicación, el consumo y las estadísticas vitales de millones de personas.

Finalmente, se puede concluir que la gestión del conocimiento se traduce en una serie de beneficios para las organizaciones y que es especialmente importante para organizaciones como los *Think Tanks*, cuya misión es crear conocimiento. Así se espera que este reto pueda ser soportado por diferentes factores organizacionales alineados hacia dicho fin, entre los que se identificó la estructura organizacional horizontal, la cultura orientada al conocimiento, la implementación de la estrategia basada en conocimiento, las prácticas de RR.HH. que contribuyen a la compartición y creación de conocimiento y las tecnologías de la información. Sobre este último factor, existen una serie de nuevas aplicaciones para este en la gestión del conocimiento en los *Think Tanks*.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Una vez culminado el marco teórico y la presentación de las definiciones de los conceptos clave para esta investigación; el capítulo siguiente tiene el objetivo principal describir el contexto de los *Think Tanks* en Latinoamérica y en Perú. Asimismo, se describe al *Think Tank* peruano Arena Pública, sujeto de estudio de la presente investigación.

1. Desarrollo contextual de *Think Tanks*

1.1. *Think Tanks* en el mundo

Se conoce que el origen del término *Think Tank*, “centro de pensamiento” en español, es estadounidense. El uso de este surgió durante la Segunda Guerra Mundial para referirse “al lugar cerrado y seguro donde científicos y militares se reunían para definir sus estrategias” (Ponsa & González, 2015, p.14). Después de la guerra, el término se empleó para denominar a organizaciones con investigadores que combinaban la actividad de reflexión con evaluación de programas para los militares (McGann & Sabatini, 2010). En 1960, se utilizó para describir a organizaciones enfocadas en formular recomendaciones para políticas e incluyó institutos de investigación que dirigían sus actividades hacia el estudio de las relaciones internacionales, así como cuestiones estratégicas (McGann & Sabatini, 2010). Para 1970, los *Think Tanks* no eran sólo organizaciones enfocadas en las políticas extranjeras y en estrategias de defensa de la nación sino también en las problemáticas políticas, económicas y sociales (McGann & Sabatini, 2010). De esa forma, el término en Estados Unidos (EE.UU.) pasó de tener una connotación militar o bélica hacia una más social, con el fin de aportar hacia las políticas públicas al abordar las problemáticas de la sociedad.

Por otro lado, en Latinoamérica, los *Think Tanks* modernos surgieron en tres momentos cruciales: i) entre la segunda guerra mundial y 1960, cuando las universidades establecieron centros de investigación y los gobiernos crearon agencias de planificación de políticas; ii) en las dictaduras de los años sesenta y setenta, cuando diversos académicos expulsados de las universidades se exiliaron en el extranjero o fundaron centros de investigación en sus países de origen; y (iii) en la década de 1990, con la creación de fundaciones y centros universitarios conectados con el sector empresarial para apoyar las políticas de libre mercado y la modernización del estado, así como con la aparición de ONGs en respuesta a la reducción de personal del gobierno (Mendizabal & Sample, 2009). Así y de acuerdo con lo mencionado anteriormente, se observa que los *Think Tanks* terminan siendo relacionados a las esferas políticas de los países.

Continuando con el contexto actual de los *Think Tanks*, es preciso señalar el número de este tipo de organizaciones presente en el mundo. Así, se muestran los ranking *Global go to Think*

Tank del 2020 y 2015, el cual evidencia la presencia de *Think Tanks* en el mundo del 2019 en comparación al año 2014 (ver tabla 6).

Tabla 6: Cantidad de *Think Tanks* por región en el mundo en el 2019 y el 2014

Región	Número de <i>Think Tanks</i> (2019)	Número de <i>Think Tanks</i> (2014)
Europa	2219	1822
Norteamérica	2058	1989
Asia	1829	1106
Sudamérica y Centroamérica	1023	674
África subsahariana	612	467
África del Norte y Medio Oriente	507	521
Total	8248	6579

Adaptado de McGann (2020; 2015)

Así, se observa que en América del Norte y Europa se concentran el 51 % del total en 2019 (McGann, 2020) a diferencia del 2014 cuyo porcentaje era del 57%. Esto se debe a que en los últimos 12 años la tasa de creación de nuevos *Think Tanks* en estas regiones ha declinado (McGann, 2020) aunque mantienen su supremacía en porcentaje en relación a otros continentes. Por otro lado, se observa que, en América Central y América del Sur, se ha reportado un incremento en la cantidad de *Think Tanks*: actualmente representan el 12,4% del total de *Think Tanks*. Las razones para el descenso o incremento del número de los *Think Tanks* están vinculados a los nuevos retos que deben enfrentar y a las oportunidades de mejora de cada organización. A continuación, se profundizará en el caso latinoamericano.

1.2. *Think Tanks* en Latinoamérica

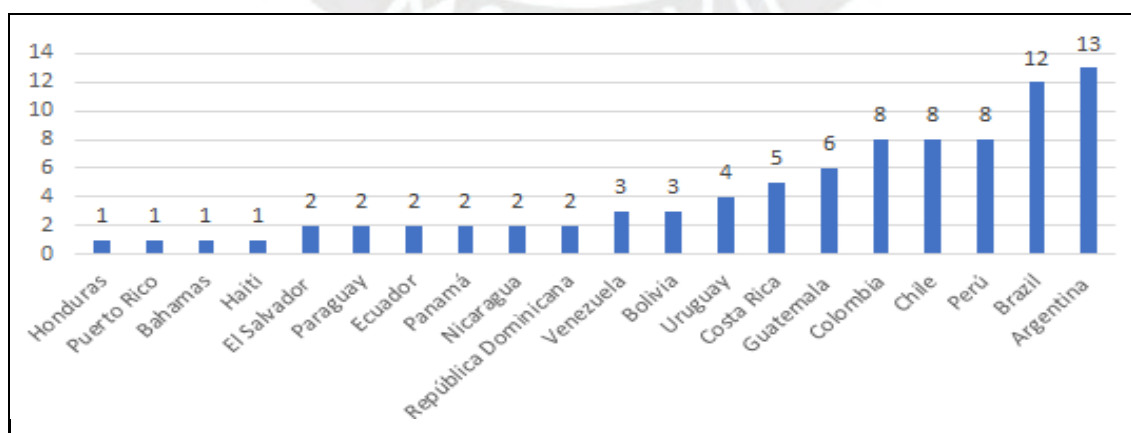
Los *Think Tanks* en Latinoamérica se describen, en su mayoría, como centros de investigación vinculados a universidades u ONGs que dependen del financiamiento externo para mantener sus actividades centrales, como son las líneas de investigación, y desarrollo institucional (Correa & Mendizabal, 2011). Esta situación, brinda a agentes externos como los donantes internacionales una relevancia considerable en sus procesos de transformación y consolidación. Respecto a ello, y como ejemplo, la Cooperación Internacional representó, durante mucho tiempo, la mayor fuente de financiamiento de los países de la región, hasta que estos empezaron su transición de países de renta baja a renta media entre 1990 a 2008: “la participación relativa de América Latina y el Caribe como receptora de asistencia oficial para el desarrollo cayó de un 9% en 1990 a un 7% del total en 2008” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe

[CEPAL], 2010, p. 12). La disminución progresiva de esta fuente generó la necesidad de diversificar las fuentes de sus fondos, una tarea aún en progreso para estas naciones.

Así, los *Think Tanks* latinoamericanos buscan la adopción e implementación de las propuestas de políticas públicas a través del desarrollo de redes de política o redes tecnocráticas, como es en el caso de Perú, dado que estas permiten vincular a actores políticos con investigadores y expertos que brindan recomendaciones en políticas públicas (Mendizabal & Sample, 2009). Esta estrategia es especialmente predominante en esta región debido a que los fondos disponibles para investigación suelen ser principalmente de origen extranjero y para disponer de estos una condición necesaria es ser una organización independiente (Mendizabal & Sample, 2009). Sin embargo, en países como Colombia, Chile y Uruguay es posible encontrar *Think Tanks* ligados a partidos políticos, lo que evidencia la preocupación de parte de estos hacia las políticas públicas basadas en evidencia (Mendizabal & Sample, 2009). En adición, al igual que en EE. UU., los *Think Tanks* de la región suelen servir como centros de formación de futuros dirigentes políticos y de gobierno, así como de integrantes de la cooperación internacional y del sector privado (Mendizabal & Sample, 2009). No obstante, se debe considerar que la realidad de los *Think Tanks* varía en cada país de Latinoamérica.

En ese sentido, el “2019 Top *Think Tanks* in Central and South America” señala a Colombia, Brasil y Argentina como los países con *Think Tanks* más importantes en esta región, las cuales mencionamos a continuación: Fedesarrollo (Colombia), *Centro Brasileiro de Relações Internacionais* (CEBRI) (Brasil), Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) (Argentina) (McGann, 2020). Por otro lado, este ranking muestra a Argentina y Brasil con el mayor de número de *Think Tanks* importantes seguidos por Perú, Chile y Colombia como lo muestra el siguiente gráfico.

Figura 7: Ranking 2019 de *Think Tanks* de América Central y América del Sur



Adaptado de McGann (2020).

La presencia e incremento de los *Think Tanks* en Latinoamérica, muestra las oportunidades del contexto que han permitido esta proliferación tales como: la revolución de la información y la tecnología; el término del monopolio de la información por parte de los gobiernos centrales; el aumento de la complejidad y la naturaleza técnica de los problemas de política; el incremento en el tamaño de los gobiernos; la crisis por la desconfianza en los gobiernos y los funcionarios electos; la globalización y el crecimiento de actores del Estado y no estatales; y la necesidad de tener información concisa y un análisis presentado en un formato útil, que llegue a los actores principales y que sea entregado en un momento oportuno (McGann, 2020). Sin embargo, estas oportunidades no redujeron los desafíos a los cuales se enfrentan continuamente los *Think Tanks*. Estos se encuentran relacionados a los siguientes factores: un contexto político y regulatorio hostil; la disminución de fondos para investigaciones sobre políticas; la preferencia actual de los donadores por invertir en proyectos de corto plazo que en instituciones o ideas novedosas; subdesarrollo institucional y la poca capacidad de adaptación al cambio; y el surgimiento de mayor competencia (organizaciones activistas, consultoras, firmas legales y ONGs) (McGann, 2020).

Sin embargo, los desafíos anteriores no resultan ser los únicos para los *Think Tanks* de la región. Así, como parte del programa global “*Think Tank Initiative (TTI)*” del International Development Research Centre (IDRC) (*On Think Tank Initiative*, s.f), el cual fue un programa multidonante dedicado al fortalecimiento de las capacidades de los *Think Tanks* independientes en países en desarrollo entre el 2009 a 2019, se identificó necesidades de desarrollo de institucionalidad, que partían desde la creación de sistemas de gobernanza (Muriel, 2019).

A nivel de la región participaron once *Think Tanks*, los cuales fortalecieron por una década, no solo su eficiencia general, sino también su capacidad investigativa y de incidencia política. Los *Think Tanks* que participaron fueron los siguientes: Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH), Fundación ARU (ARU), Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO), Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades (Grupo FARO), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social / Departamento de Estudios Económicos y Sociales (FUSADES/DEES), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo (INESAD), Instituto de Estudios Peruanos (IEP) e Investigación para el Desarrollo (ID) (*On Think Tank Initiative*, s.f).

1.3. *Think Tanks* en Perú

La presencia de *Think Tanks* en el Perú, ha ido en aumento desde hace algunos años y esto se debe a que el empleo de la investigación para la formulación de políticas públicas también ha ido en aumento. Así, Malich y Ho, mencionan: “En Perú, las políticas se basan cada vez más en la investigación. En 2007, el gobierno adoptó una reforma presupuestaria basada en resultados que está dando forma a cómo se administran los gastos públicos, con nuevas consideraciones para integrar la evidencia generada a través de la investigación” (2017).

Dicha Reforma Presupuestaria es la Ley N° 2841; así, en el apartado del capítulo 5, se resalta sobre la medición de impacto de todo programa social a través de la identificación de indicadores de resultados de la gestión presupuestaria. Esto quiere decir, que todo órgano estatal está en la obligación y el deber de “brindar la información necesaria para la medición del grado de realización de los objetivos y metas que les correspondan alcanzar, conforme lo solicite el Ministerio de Económica y Finanzas” (Ley N° 2841, 2004).

Por otro lado, el órgano principal del Estado peruano encargado de dirigir el presupuesto en lo que respecta a las investigaciones, Concytec, posee una postura alineada a la estrategia de la Ley Marco de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica. Esta Ley N° 28303 coloca como prioridad el trabajo respecto a los avances tecnológicos. De esta manera de acuerdo a su Memoria Institucional del 2019,

“Con el objetivo de contribuir con el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, a través del Fondecyt, se subvencionó 499 iniciativas -proyectos, investigación, ponencias, pasantías, becas, círculos de investigación y movilizaciones-, que significó un desembolso de S/ 146 millones y se tradujo en el 2019 en la culminación de estudios de 215 nuevos postgraduados (87 doctores, 128 magíster)” (2019).

Todo ello muestra que la influencia de las investigaciones en las políticas públicas en el Perú sigue creciendo, pero aún se debe trabajar en ello dado que, según Malich y Ho, se debe fomentar una “cultura general de utilizar la evidencia en la toma de decisiones, y la disponibilidad y accesibilidad de la investigación para los responsables de la formulación de políticas” (2017).

El incremento legalizado de la priorización de las investigaciones permite que exista una apertura hacia el trabajo realizado por los *Think Tanks*. Muy alineado a lo anterior, en el Perú, es posible encontrar mucha presencia de Investigadores en el Estado ocupando cargos públicos. Claro ejemplo actual es el presidente del Perú.

Por otro lado, en cuanto al aspecto social, el país ha pasado por diferentes conflictos siendo el más representativo el movimiento terrorista de los años ochenta. Hoy, de acuerdo al

Reporte de Conflictos Sociales N° 195, “correspondiente al mes de mayo de 2020, el cual da cuenta –entre otros aspectos- de 189 conflictos sociales (138 activos y 51 latentes), uno más que el mes anterior” (Defensoría del Pueblo, 2021).

En cuanto al aspecto económico, existe una disminución progresiva de los fondos de la cooperación internacional desde el 2008, año en que Perú se vuelve país de renta media alta. Esto supone una disminución paulatina de las fuentes de financiamiento de la Cooperación Internacional en diversos proyectos de impacto social dentro de los cuales también se encuentra la financiación a las investigaciones en diversos temas.

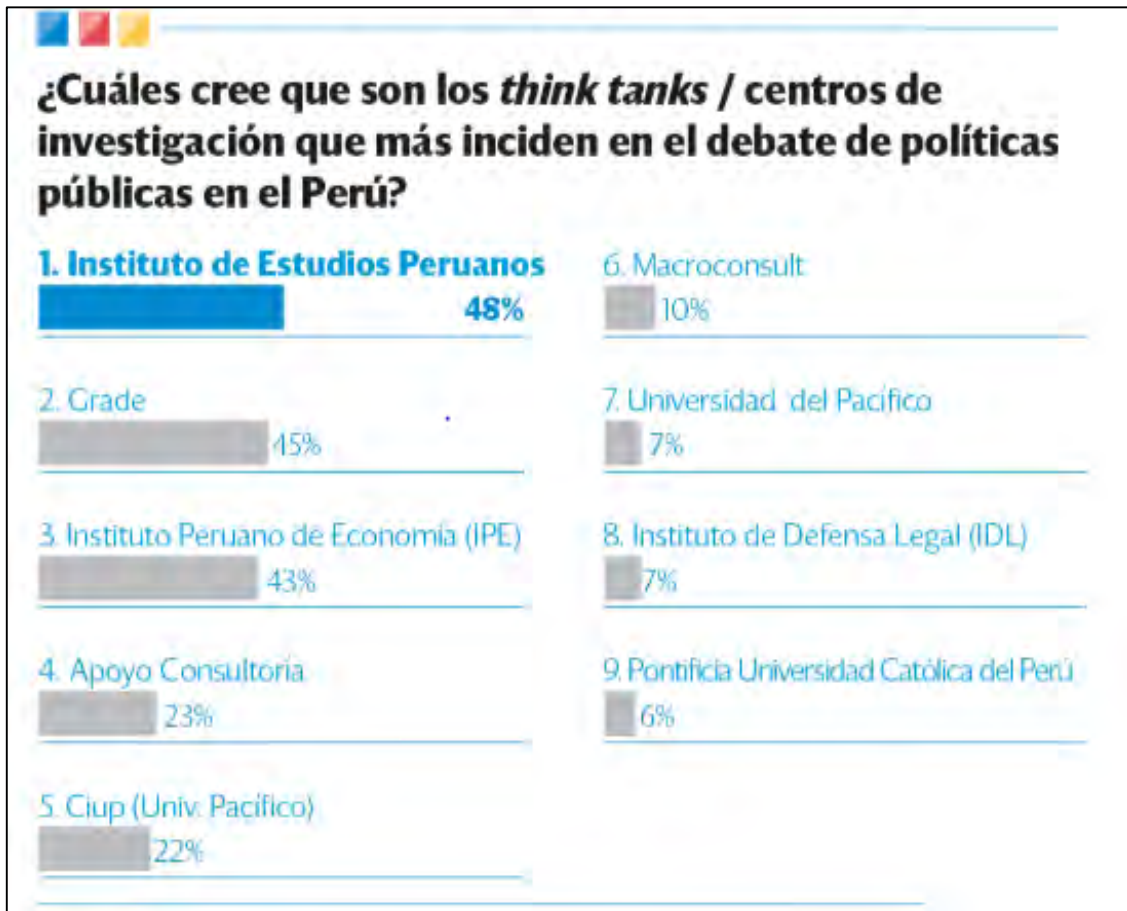
A pesar de las oportunidades y amenazas del entorno, en Perú, hubo un incremento de aperturas de Think Tanks. Este incremento se puede evidenciar a través de los Reportes emitidos de forma anual por el Global Go To *Think Tank*. Es así como para el año 2019 hubo un incremento de 30% respecto al 2015². Asimismo, de acuerdo con este reporte, los *Think Tank* más relevantes en el Perú son los siguientes: Instituto Libertad y Democracia (ILD), Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Grupo Propuesta Ciudadana (GPC), Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Instituto Peruano de Economía (IPE), Fundación Democracia y Libertad e Instituto Político para la Libertad (IPL) (McGann, 2020).

Por su parte, la Encuesta de Poder 2019, ranking realizado por Ipsos Perú de alcance nacional, evidencia cuáles son los centros de investigación (*Think Tank*) que mayor incidencia tiene en el debate de políticas públicas. Así, se observa que el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) cuenta con un 48% de impacto, seguido por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) con 45% de impacto y el Instituto Peruano de Economía (IPE) con 43% de impacto. Asimismo, se muestra que el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) ocupa el tercer lugar como la ONG más “poderosa” (Instituto de Estudios Peruanos [IEP], 2019).

¿Por qué son tan importantes los *Think Tanks* en Perú? Porque informan sobre las políticas públicas (Mendizabal, comunicación personal, 06 de enero, 2021); es decir, brindan información a los actores del gobierno o figuras políticas para la toma de decisiones o el planteamiento de propuestas de gobierno. Aunque este es una función principal para todo *Think Tank*, en el caso peruano, abarcan más que ello. En relación a esto, Enrique Mendizabal indica que suplen el trabajo de investigación que las universidades del país no desarrollan o lo hacen en menor medida (comunicación personal, 06 de enero, 2021).

² Para el 2015, se registraron 33 *Think Tanks* peruanas y en el 2019 hubieron 43 registradas (McGann, 2015; 2020).

Figura 8: ¿Cuáles cree que son los *Think Tanks*/ centro de investigación que más inciden en el debate de políticas públicas en el Perú?



Fuente: Ipsos Perú (2019 citado en IEP 2019).

En base a lo anterior ¿cuáles son los principales retos pendientes para los *Think Tanks* en el país? De acuerdo a Enrique Mendizabal, algunos de los retos futuros para los *Think Tanks* peruanos serán: “la lucha por ser un referente informativo y la diversificación en las formas de trabajo” (comunicación personal, 06 de enero, 2021). Por un lado, en la actualidad existen diversos actores públicos que brindan información como los medios de comunicación, y los investigadores independientes. Por otro lado, los *Think Tank* deben aprender a diversificar su capital humano y también geográficamente. Esto se debe a que la mayoría de los *Think Tank* se encuentran ubicados en Lima y no permite que los problemas sean abordados desde el lugar de origen. Se pierde información valiosa y conocimiento importante de fuentes primarias. Muy alineado a lo anterior, otro de los grandes retos es ser más inclusivos al momento de seleccionar su personal brindando oportunidades de trabajo no solo a las redes de contacto conocidas sino a investigadores jóvenes provenientes de otras universidades o centros de investigación del país de otras provincias.

En síntesis, los *Think Tanks* peruanos desempeñan un rol importante en la sociedad. Como país se planteó una reforma que indirectamente impulsó el crecimiento de ellas. Es así que, para el 2019, de acuerdo a las cifras ha habido un incremento del 30% respecto del 2015. Este crecimiento vino acompañado de un conjunto de retos de los que destacan la prevalencia por ser referentes en la sociedad y ser más diversos. Particularmente en el 2020, se añadió el desafío de la virtualización total de sus actividades por el contexto de la pandemia. A continuación, se describirá al sujeto de estudio.

2. Presentación del *Think Tank* Arena Pública

2.1. Historia organizacional

Arena Pública se fundó, aproximadamente, en la década de los 80 con el objetivo de aportar, a través de sus investigaciones académicas, a la formulación y ejecución de políticas de desarrollo, una necesidad pendiente en esa época (Arena Pública, 1991). Para lograrlo, surgió como una organización pluralista, sin afiliación política ni ideológica y cuyo principio rector era la rigurosidad y excelencia académica.

A pesar de la crisis tanto política como económica que atravesaba Perú, Arena Pública se consolidó, en poco tiempo, como uno de los *Thinks Tanks* más influyentes del país. Este prestigio permitió un crecimiento continuo de su personal y de su infraestructura: de tener una decena de expertos, pasó a cuarenta aproximadamente en 1995 y a ochenta en 2010 (Arena Pública, 2016; 2012; 1991). Asimismo, el incremento sucedió, también, en la diversidad de profesionales: al inicio los investigadores eran principalmente sociólogos y economistas, pero posteriormente se integraron educadores, psicólogos, geógrafos y antropólogos. Además, en la segunda década del siglo XXI, el reconocimiento de Arena Pública pasó del plano nacional al internacional: fue considerado como el *Think Tank* más relevante del Perú y uno de los 25 *Thinks Tanks* más importantes de Centroamérica y Sudamérica según el ranking *Global Go To Think Tank Index Report* (Arena Pública, 2016).

No obstante, a pesar de los reconocimientos que recibía Arena Pública por su desempeño, su modelo institucional presentaba, desde sus inicios, aspectos que podrían haber limitado su potencial de influencia en la política pública. En ese sentido, los investigadores de la organización tenían un rol de emprendedores dado que cada uno de ellos debía encargarse de planear y diseñar su propia agenda de investigación: formular sus propios proyectos, buscar su propio financiamiento, ejecutar su proyecto y difundir los resultados de su investigación con apoyo del personal administrativo de la organización (Arena Pública, 2003). Esta forma de manejar cada línea de investigación de forma separada no permitió generar sinergias importantes en la

organización: se trataba de un conjunto de investigadores que, si bien trabajaban bajo altos estándares de exigencia académica, lo hacían de forma separada.

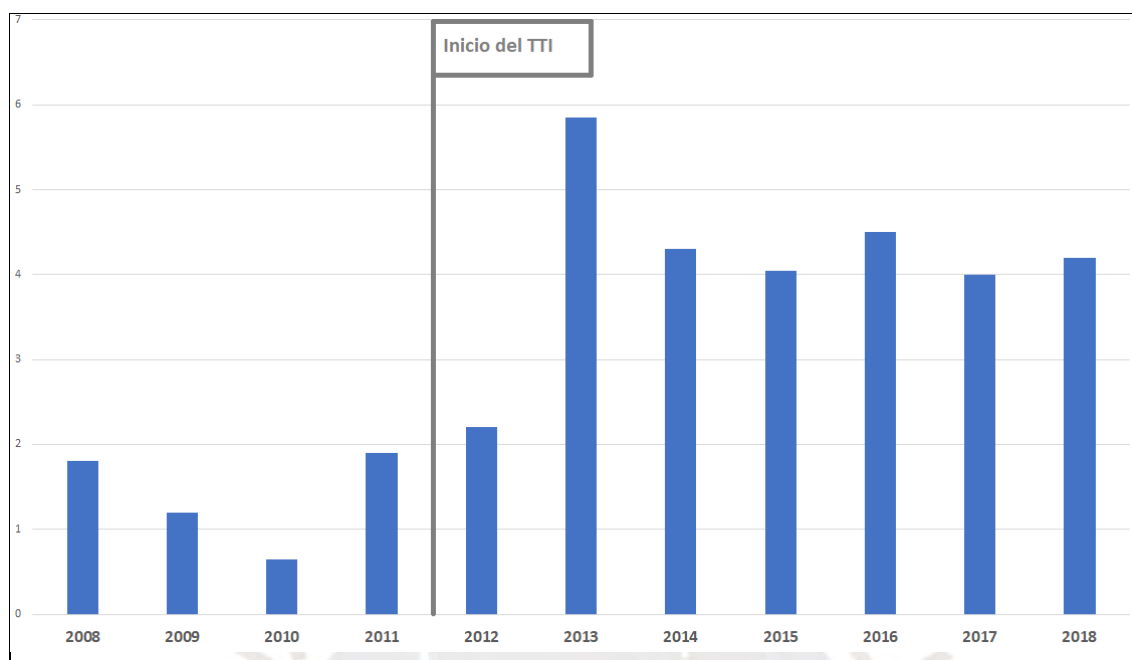
En adición, los proyectos que se ejecutaban en esa época solían provenir de clientes específicos (sector privado, público y la cooperación internacional), los cuales eran pequeños y cortos. Ello no permitía contar con suficientes ingresos o tiempo para el desarrollo de un programa de investigación institucional en el que el *expertise* de las distintas líneas de investigación se integrase ni que se aprovechara al máximo los conocimientos generados en cada proyecto para el incremento de la cantidad de publicaciones. En adición, la capacidad administrativa y logística estaba en su límite y había una excesiva dependencia de la gerencia.

En 2010 una oportunidad es captada por Arena Pública: logra ser elegida como una de 40 organizaciones receptoras del programa internacional *Think Tank Initiative* (TTI), una iniciativa que surgió para fortalecer la institucionalidad de las *Think Tanks* en el mundo por medio de 3 aspectos: 1) competencias y conocimientos en métodos de investigación, 2) incidencia, informar y la divulgación de resultados y 3) desempeño organizacional (*On Think Tank Initiative*, s.f.).

Como consecuencia, Arena Pública mejoró considerablemente en los mencionados aspectos. En relación con la labor de investigación, se pudo desarrollar nuevas líneas de estudio y emplear nuevos métodos de investigación con el financiamiento del programa *Think Tank Initiative*. En cuanto, al fortalecimiento de la gestión, se invirtió en personal capacitado para las áreas de administración, contabilidad e informática, así como en infraestructura tecnológica, lo que permitió que la gerencia delegue una mayor cantidad de tareas a dichas áreas y pueda centrarse en temas de planeamiento. Esto también permitió brindar mayor apoyo administrativo en la etapa de formulación de propuestas de investigación y en la ejecución de proyectos a los investigadores e hizo posible que se lleven a cabo una mayor cantidad de proyectos, algunos de estos de alta complejidad. Asimismo, la creación del área de comunicaciones contribuyó a una mejor difusión de las publicaciones y gestión de las apariciones en medios de los investigadores.

Todos estos cambios se expresaron en un incremento sustancial de los ingresos de la institución: pasó de 1.8 millones de dólares en 2011 a 4.2 millones en 2018, como se observa en la figura 9. Esta mejora se reflejó también en un aumento en el número de apariciones en medios de comunicación, que pasó de 40 en 2011 a casi 160 en 2018, y en una mayor cantidad de publicaciones, las cuales eran cerca de 8 en 2011 y aproximadamente 18 en 2018.

Figura 9: Ingresos anuales que corresponden a proyectos de Arena Pública (en \$US millones)



Una vez finalizado el programa en 2018, Arena Pública empezó a ejecutar un proyecto piloto que consistía en la creación y desarrollo de un área para continuar con la mejora institucional: el Área de Desarrollo de Proyectos. Esta área sería la encargada de unificar los esfuerzos para generar una mayor cantidad de proyectos que requieran de una mayor diversidad de profesionales, generar nuevos cursos u otras oportunidades para diversificar los ingresos actuales a partir de los conocimientos existentes en las líneas de investigación, así como brindar apoyo a los investigadores durante todo el proceso de participación a fondos, desde la postulación hasta la ejecución de proyectos. En el transcurso de la implementación de esta área, se evidenció que el flujo de información no es constante y libre alrededor de la actividad principal (la realización de investigaciones o consultorías). De forma específica, se detectó que la creación de conocimiento en la organización es una actividad que se realiza de manera independiente y que la transmisión de conocimientos es limitada y de difícil acceso para los miembros. De ese modo, y sin tenerlo previsto, la puesta en marcha del área permitió evidenciar nuevos desafíos que eran necesarios abarcar para una gestión más eficiente en la organización.

2.2. Descripción organizacional y del modelo de negocio

Arena Pública es un centro de investigación privado, independiente y no lucrativo, cuyas áreas de estudio principales son las relacionadas al medio ambiente, ciencias sociales y educación, en el marco del desarrollo del Perú y de Latinoamérica. Como misión, la organización se enfoca en el desarrollo de investigación aplicada, la cual debe ser base para las políticas públicas, tanto

en el proceso de debate, diseño, ejecución y evaluación de estas. Por otro lado, su visión está orientada a mantener la excelencia académica y su utilidad para el Estado Peruano en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.

En ese sentido, y en relación al modo de trabajo y el tipo de mensaje de los *Think Tanks*, Arena Pública se centra mayoritariamente en la producción de investigaciones aplicadas, una tarea que es normalmente desempeñada por las universidades en otros países pero que se ocupa de ejecutar debido al bajo nivel de desarrollo en investigación de las universidades en el país. No obstante, aun así, cumple con actividades propias de un *Think Tank* en otras regiones del mundo, dado que también realiza un esfuerzo por comunicar las investigaciones a través de seminarios y redes sociales y emiten piezas de opinión y documentos de política que traducen el lenguaje académico a propuestas concretas para la toma de decisiones.

El propósito de Arena Pública, en base a los roles que comúnmente asumen los *Think Tanks* en Latinoamérica, es principalmente el de la legitimación de las políticas, propuestas o demandas, a través de investigaciones ex ante y ex post. Adicionalmente, son proveedores de expertos a los gobiernos porque una gran parte de sus investigadores han trabajado para el Estado en altos cargos por períodos determinados, para luego regresar de nuevo a la organización.

En cuanto al valor que produce, es de carácter social, dado que, en primer lugar, su figura legal es la de una asociación, y, en segundo lugar, porque su misión está asociada al mejoramiento del bienestar en la sociedad peruana. De manera específica, y a través de la elaboración y difusión de sus investigaciones, Arena Pública tiene como fin influir, finalmente, en los tomadores de decisiones del Estado y, por tanto, tienen el potencial de mejorar las oportunidades económicas, sociales y políticas de la población, así como de grupos vulnerables específicos.

Debido al impacto que pueden tener sus actividades, la rigurosidad académica es la característica principal del centro de investigación y su objetivo permanente, de modo que se asegure la solidez empírica de todos sus estudios. La visión de Arena Pública recoge esta característica, en tanto se trazan como meta de largo plazo ser un centro de investigación reconocido por la rigurosidad de sus estudios aplicados y por la utilidad y el aporte de sus investigaciones a cada uno de los procesos de las políticas públicas relacionadas con sus líneas de investigación.

En cuanto a los medios de financiamiento, el *Think Tank* se financia, básicamente, a través de dos medios: las investigaciones independientes y las consultorías. En ambos casos, la producción de conocimientos está mayoritariamente orientada a la investigación aplicada. Sumado a ello, y con el fin de depender menos de entidades externas para realizar sus

investigaciones, en los últimos 5 años ha generado una línea académica de cursos de formación profesional en base a su vasto *expertise* en evaluaciones de programas y proyectos.

Respecto a la calidad del trabajo de la organización, esta se encuentra respaldada por un equipo de investigadores *senior* con estudios de doctorado de prestigiosas universidades. Estos investigadores participan de diversas actividades académicas a nivel nacional e internacional y publican sus investigaciones en documentos de trabajo, libros y revistas científicas. Asimismo, contribuyen al sector público al ser miembros de directivas, comisiones consultivas y mesas de trabajo, así como en conferencias académicas y políticas y talleres relacionados a políticas públicas y propuestas de legislación.

Por otro lado, además de los investigadores senior, se encuentran los investigadores de nivel intermedio, los investigadores asistentes, los asistentes de investigación y los practicantes, quienes apoyan en las tareas de los investigadores senior, quienes son los líderes en los equipos. En especial, respecto a investigadores asistentes, los asistentes de investigación y practicantes, Arena Pública resalta su rol de formar capacidades para investigación en temas de alto impacto para el país mediante la formación para los profesionales de las ciencias sociales. Esta afirmación se ve plasmada en todas las memorias institucionales desde su fundación (Arena Pública, 2016, 2012, 2007, 2003). La idea detrás de ello es poder dotar de competencias a los jóvenes para que lleguen, a futuro, a ser investigadores senior. Mientras tanto, aquellos investigadores de rango medio deben seguir acumulando experiencia a través del trabajo con los investigadores senior, así como culminar sus estudios de maestría y doctorado, para lo cual Arena Pública ofrece cartas de recomendación.

Además del personal que conforma el área de investigación, la organización posee un equipo administrativo que brinda apoyo a los investigadores. Este equipo está compuesto por las siguientes áreas: área de administración, contabilidad y logística, área de información y comunicación, área de sistemas y el área de desarrollo de proyectos. Sobre ello, cabe mencionar el rol del área de información y comunicación, pues representa el esfuerzo de Arena Pública por continuar mejorando las prácticas relacionadas con la difusión de las investigaciones y la medición del impacto de la incidencia de estos. Esta área a su vez tiene al centro de documentación de la organización, donde se almacenan las publicaciones impresas de Arena Pública, así como otros libros.

En adición, se ha elaborado la tabla 7 que engloba los aspectos más importantes para entender la forma en que Arena Pública opera. Para ello se utilizó el modelo de enfoque integral para desarrollar modelos de negocio de *Think Tanks* de Echt y Edi (2016) y que contiene 8

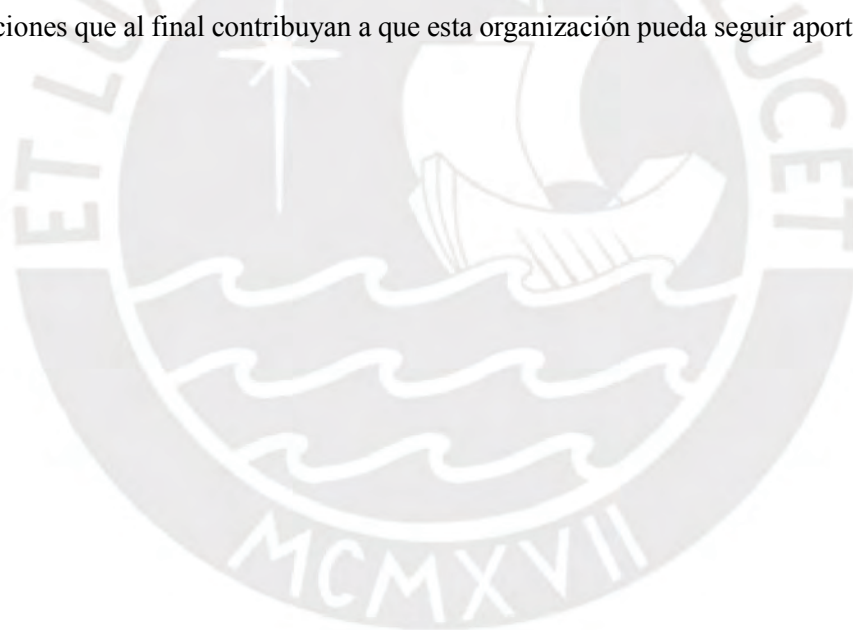
dimensiones: propuesta de valor, actividades centrales, gobiernos, modelo de financiamiento, liderazgo, personal, gestión financiera y estrategia de comunicación.

Tabla 7: Modelo de negocio de Arena Pública

Dimensión	Definición	Arena Pública
Propuesta de valor	La originalidad de los productos/servicios que ofrece a sus clientes.	Investigación independiente, opiniones de líderes destacados, recomendaciones para políticas públicas y una red de investigadores destacados en diferentes temas.
Actividades centrales	Pueden ser tradicionales (realizar investigación) o activista (realizar investigación y esforzarse por influenciar).	Investigación, consultoría y cursos relacionados a metodologías de investigación.
Gobierno	Órgano rector de la organización.	Compuesto por una Asamblea General que elige a un Comité Ejecutivo cada 2 años (Director Ejecutivo, Director de Investigación y Director de Proyectos).
Modelo de financiamiento	Forma institucionalizada de generar financiamiento para actividades clave. Abarca las características de las fuentes de financiamiento, tipos de donaciones e incluso la estrategia usada.	El financiamiento proviene de consultorías (sector público y privado), donaciones de organismos internacionales y ONGs e ingresos de cursos al público general. Para aumentar las opciones de acceso a financiamiento se forman alianzas con otros centros de investigación para postular a solicitudes de propuestas.
Liderazgo	Estilo de gestión organizacional diaria. Abarca la experiencia previa de los directores y otros líderes.	Deberes administrativos y de investigación están claramente definidos. Investigadores reconocidos y con experiencia en investigación y gestión.
Personal	Estrategias para atraer y retener capital humano altamente calificado.	La organización es de prestigio, posee acceso a bases de datos. Asimismo, brinda una infraestructura adecuada y financiamiento para proyectos con pagos posteriores. Existe derecho a que Arena Pública publique los trabajos de investigación. Ser parte de un proceso de deliberación para fortalecer propuestas antes de ser enviadas.
Gestión Financiera	La forma de gestión de los ingresos y costos.	La contabilidad, la gestión financiera y el presupuesto se realizan por proyecto. La organización. <i>Overhead:</i> retienen un porcentaje de las investigaciones realizadas (trabajo administrativo). Estos son distintos para proyectos personales e institucionales.
Estrategia de comunicación	Plan, programa y actividades para comunicar su propuesta de valor a sus donantes, beneficiarios y grupos de interés.	El área de información y comunicación usa redes sociales y página web para difundir eventos, artículos de opinión, comentarios, publicaciones, entrevistas y menciones en los medios. Brinda cobertura a talleres, seminarios, eventos externos y presentaciones de Arena Pública.

En síntesis, los *Think Tanks* en Latinoamérica y en el Perú están incrementando en número en comparación con otras regiones del mundo. Esto es positivo en tanto estas organizaciones tienen un papel importante para mejorar el bienestar en la sociedad, pues informan sobre política a los tomadores de decisiones en el país. Sin embargo, los *Think Tanks* de esta región poseen desafíos pendientes como la búsqueda de fuentes de financiamientos y el fortalecimiento de su gestión, los cuales necesitan ser solucionados para poder cumplir efectivamente con su misión.

Para el caso peruano, los *Think Tank* se han visto beneficiados, desde 2007, a partir de una reforma presupuestaria, por la cual la investigación basada en evidencia ha tomado mayor relevancia, y ello se ha evidenciado en el ranking de *Think Tanks* a nivel nacional e internacional. Así, el sujeto de estudio *Think Tank* Arena Pública es también una organización que aparece en dichos rankings y, por tanto, es una organización que, actualmente, tiene un poder de influencia en las políticas públicas relevante. Por tanto, es importante entender mejor su situación de gestión específica a partir de la presente investigación, dado que ello permitirá que se propongan recomendaciones que al final contribuyan a que esta organización pueda seguir aportando al país.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Ahora bien, hasta el momento, se ha realizado una revisión teórica sobre el objeto de estudio, gestión del conocimiento, y una revisión teórico-contextual sobre el sujeto de estudio, el *Think Tank* Arena Pública. Este capítulo tiene como objetivo principal explicar sobre el uso del método utilizado para “recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos y probar las hipótesis previamente establecidas” (Ponce & Pasco, 2018, p.43).

Los siguientes subcapítulos se dividen en cinco (5) partes. En la primera parte, se comenta sobre el alcance la investigación. En la segunda parte, se revisa el tipo de diseño metodológico, la estrategia de investigación y el horizonte tiempo. En la tercera sección, se revisa sobre la selección de la muestra. En la cuarta sección, se revisa sobre la técnica de recolección de información. Finalmente, se explica sobre las técnicas para el análisis de la información.

1. Alcance de la investigación

Toda investigación posee un alcance el cual indica hasta dónde se pretende llegar con toda la información recolectada y el análisis generado. Según Hernández et al. (2014), existe cuatro (4) tipos de alcance: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa; e, indica que el uso de ella dependerá de la estrategia de investigación.

La investigación inicio siendo uno de corte correlacional, pues lo que se deseaba encontrar es la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento con el proceso de la creación del conocimiento. Para esto, se utilizó una herramienta de carácter cuantitativo lo que permitía establecer una relación de entre las variables estudiadas. No obstante, se decidió profundizar en los resultados obtenidos a través de un enfoque cualitativo del tipo descriptivo con el fin de explicar los hallazgos.

Así un alcance descriptivo busca “medir y recoger información de manera independiente [...] sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (Hernández et al., 2014, p. 80). Por otro lado, un alcance correlacional, “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos” (Hernández et al., 2014, p. 93). Se concluye, entonces, que la investigación posee un alcance descriptivo-correlacional.

2. Tipo de diseño metodológico

El tipo de diseño metodológico permite reconocer el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación. A continuación, se explicará sobre cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

En cuanto al enfoque de investigación existen tres tipos: cuantitativo, cualitativo y mixto. El primero de ellos, cuantitativo, “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, pp. 4). El segundo, cualitativo, “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2014, p. 364). El tercero, de tipo mixto, abarca el recojo de datos tanto cuantitativos como cualitativos con el fin de lograr un análisis más integral del fenómeno estudiado y la lectura del análisis resulta de toda la información recolectada³ (Hernández et al., 2014, p. 534).

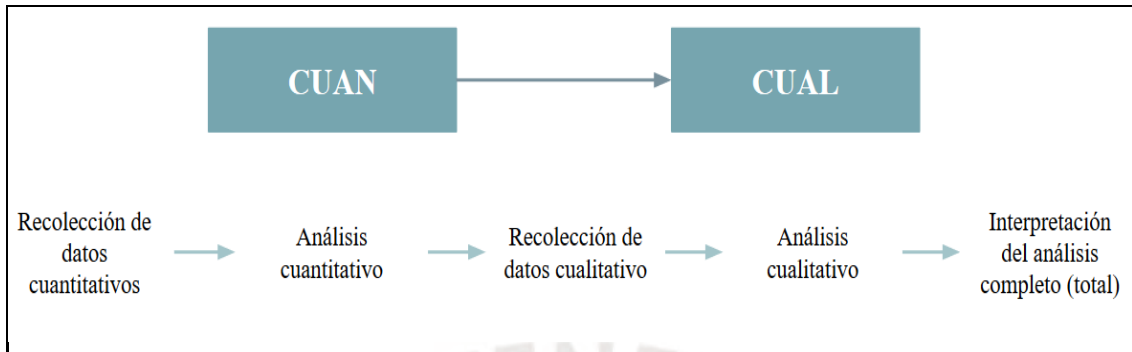
Este último método mixto considera diversas variantes de este, en las cuales se puede otorgar igual peso tanto al método cuantitativo como al cualitativo o este peso puede ser distinto entre ambos, priorizándose uno sobre otro. Los subtipos del método mixto son tres, cuyas denominaciones llevan en mayúscula el peso que le brindan a cada método: cualitativo mixto (QUAL-cuan), mixto puro (QUAL-CUAN) y cuantitativo mixto (CUAN-cual) (Hernández et al., 2014). Además, el método mixto también considera diversos momentos de ejecución para el método cuantitativo y cualitativo, en tanto estos pueden ejecutarse simultáneamente, lo que se denomina como concurrente, o de forma secuencial (primero el método cuantitativo y luego el cualitativo, o viceversa) (Hernández et al., 2014).

La presente investigación es del tipo mixto cuantitativo (CUAN-cual) con una ejecución secuencial: “en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos [...], y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método” (Hernández et al., 2014). Cabe precisar que la estrategia utilizada es la contextual “revestida” (Chen, 2006); es decir, a partir de los datos duros, obtenidos por el análisis cuantitativo, se hizo uso de los instrumentos cualitativos para facilitar la interpretación de los datos descubiertos. El tipo de análisis descrito anteriormente calza

³ Las bondades de este último enfoque metodológico radican en que permite reducir las limitaciones y permite potenciar las fortalezas del enfoque cuantitativo y cualitativo (Hernández et al., 2014, p. 532). En este sentido, lo más objetivo, el que se obtiene a partir del análisis cuantitativo, puede ser profundizado con los datos subjetivos al utilizar las herramientas cualitativas de profundización o viceversa. Todd, Nerlich y McKcown (2004) mencionan que existe una mayor explotación y exploración de los datos.

perfectamente en la tipología DEXPLIS (Diseño explicativo secuencial) según Hernández-Sampieri y Mendoza (2008). En la figura 10 se representa el formato general del diseño.

Figura 10: Esquema del diseño secuencial (DEXPLIS)



Fuente: Hernández et al. (2014).

Por lo anterior, en el primer levantamiento de información se aplicó una encuesta a la organización estudiada de la cual se explica adelante. A partir de la recopilación de los datos numéricos, se realizó un análisis cuantitativo en el que hubo pasos de ajustes al modelo inicial. Es a partir de estos ajustes que se inició la segunda parte de la investigación: la recolección de los datos cualitativos la cual tuvo la finalidad de profundizar el análisis de los datos arrojados. Finalmente, hubo una tercera fase, interpretación del análisis completo la que permite generar un análisis más rico, conclusiones con mucho mayor contexto y sugerencias más aplicables al sujeto de estudio.

En lo que implica a la estrategia de investigación, se emplea un estudio de caso el cual permite “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). Esta estrategia es utilizada, por lo general, para estudiar un número limitado de casos o incluso un caso en específico (Ponce & Pasco, 2018, pág. 47). En esta investigación en particular se optó por lo último: abarcar el estudio sobre el *Think Tank* Arena Pública. Asimismo, debido a que se tuvo acceso a dicha organización, el estudio es profundo; y, con el fin de comprender más sobre la organización, se recolectó información a través de múltiples técnicas.

De acuerdo a la teoría, el tipo de clasificación al que pertenece esta investigación en relación al horizonte de tiempo es transversal. Es decir, la investigación “se realiza en un solo periodo de tiempo. En este sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 49).

3. Selección muestral

A continuación, se explicará los métodos empleados para la realización de la selección muestral en el análisis cuantitativo y en el cualitativo.

3.1. Selección para el análisis cuantitativo

La recolección de datos en una investigación cuantitativa es una actividad que se debe realizar con cuidado ya que de esta depende la validez interna y externa (Hernández et al., 2014). Existe validez interna cuando el instrumento ha sido diseñado correctamente (Hernández et al., 2014). Por otro lado, la validez externa ocurre cuando es posible generalizar los resultados como consecuencia de contar con datos en una calidad y cantidad suficientes (Hernández et al., 2014). Por ello, en investigaciones de este tipo, es importante que la muestra determinada sea representativa en comparación con el total y la estructura de la población, de forma que los resultados puedan reflejar la realidad de la forma más certera o cercana.

En ese sentido, la muestra empleada fue probabilística ya que se deseaba representatividad de la población de estudio, en otras palabras, de los miembros del *Think Tank* Arena Pública. La forma en que se seleccionaron a los participantes fue por aleatoriedad, debido a que todos los que pertenecían a la organización tenían posibilidad de responder a la encuesta. Hernández et al. (2014) menciona que una muestra probabilística permite reducir el error al mínimo y por ello es especialmente recomendable cuando se realiza una investigación correlacional, lo cual aplica al caso de estudio.

El tamaño de muestra se calculó a partir de fórmula para extraer el tamaño de muestra de una población finita. En base a ello, para un tamaño de población de 95 y con un error de 5% y un nivel de confianza de 95%, el tamaño de muestra mínimo que se requiere para que sea representativa es 77 personas. Cabe recalcar que se logró superar el mínimo requerido al obtener la devolución de 81 encuestas durante el trabajo de campo.

En cuanto al tamaño de muestra ideal para llevar a cabo un análisis factorial, autores como Mooi y Sarstedt (2011) señalan que debe haber 10 observaciones por variable. Por su parte, las publicaciones de los autores Fraenkel y Wallen (2003), y Anderson, Tatham y Black (1995), mencionan que 50 es el tamaño mínimo de la muestra para tener confianza en las pruebas estadísticas. A partir de ello, se ha considerado lo mencionado por estas dos publicaciones, teniendo en cuenta que, además, se está cumpliendo con aspectos como la representatividad de la muestra. En adición, cabe recalcar que Koloniari et al. (2016), autor del modelo a emplear para el presente estudio, aplicó su modelo a una muestra de 91 profesionales, un tamaño de muestra cercano al de la presente investigación.

3.2. Selección para el análisis cualitativo

Para la selección de la muestra del análisis cualitativo es importante precisar que no es posible determinar un número exacto de personas que deben ser convocados para llevar a cabo el análisis cualitativo (Neuman, 2009). Asimismo, “los tipos de muestras que suelen utilizarse son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación” (Hernández et al., 2014, p.396).

Para el caso particular de la investigación, se determinó dos tipos de tipos de perfiles: investigadores expertos y asistentes de investigación. Por un lado, se realizaron grupos focales con los investigadores expertos quienes llevan más de 8 años en la organización y manejan su propio equipo de trabajo. El objetivo de los grupos focales fue validar y profundizar los resultados más resaltantes de la encuesta aplicada a la organización. Los participantes fueron convocados de acuerdo al tipo de muestreo homogéneo por conveniencia; es decir, las características de los asistentes fueron bastante similar, y de acuerdo a la facilidad de acceso y disponibilidad de los asistentes (Ponce y Pasco, 2015). Asimismo, se empleó el muestreo confirmatorio cuya “finalidad es adicionar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones” (Hernández et al., 2014, p.400). Cabe señalar que se concretaron dos (2) sesiones de grupos focales con una asistencia de cuatro (4) miembros en cada una de ellas. El medio utilizado para realizar los grupos focales fue la plataforma Zoom.

Por otro lado, se realizaron entrevistas con los asistentes de investigación quienes venían trabajando en la organización en un periodo de al menos un (1) año y que por lo general fueron miembros que iniciaron como practicantes y ascendieron a la posición de asistentes. El objetivo de las entrevistas fue profundizar sobre las variables encontradas en el método cuantitativo y conocer el contexto de la organización en cuanto a la gestión de conocimiento. El tipo de muestreo utilizado fue homogéneo, por conveniencia y confirmatorio. Se logró realizar tres (3) entrevistas a través del Meet (plataforma virtual del Hangout).

Asimismo, durante la investigación se realizó una entrevista a un experto en *Think Tanks*: Enrique Mendizabal, fundador de la página *onthinktanks.org*, la cual se ha convertido en una de las principales fuentes de información, análisis y opinión para los *think tanks* a nivel mundial. Esta permitió fortalecer el marco contextual de la investigación.

4. Técnicas de recolección de información

A continuación, se describirá las técnicas de recolección de información utilizados en la investigación: encuesta, grupos focales y entrevistas.

4.1. Encuestas

Una herramienta empleada en estudios cuantitativos es la encuesta, la cual involucra “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington, Cunningham & Pittengeret, 2012, pp. 189). Para realizar una encuesta se suele usar un cuestionario, el cual se compone mayormente, de preguntas cerradas, aunque también puede estar compuesta por otro tipo de preguntas. Asimismo, esta herramienta puede incluir una escala de medición que capture la reacción del participante respecto a un enunciado. Como mencionan Ponce y Pasco (2015), su utilidad está en que permite recoger información puntual y estandarizada sobre un tema en específico.

La presente investigación empleó una encuesta virtual, dado el contexto de pandemia (COVID-19) y el estado de confinamiento que el gobierno exigía. Esta fue difundida, en primer lugar, a través del director ejecutivo de la organización para generar confianza en los miembros de la organización y aumentar así, la tasa de participación. Los mensajes subsiguientes se realizaron desde el correo de una de las integrantes del grupo de tesis. La periodicidad de envío de estos correos fue cada dos semanas durante 2 meses a modo de recordatorio para aquellos que aún no habían respondido la encuesta pero que habían expresado que deseaban completarla.

El cuestionario utilizado fue el de Koloniari et al. (2016), en el que se presenta nueve factores o variables latentes: el primero de estos es la implementación de una estrategia basada en el conocimiento, los cuatro siguientes son los factores de soporte a la gestión del conocimiento o “*knowledge enablers*” (cultura organizacional *knowledge friendly*, prácticas de gestión de recursos humanos, estructura organizacional, tecnologías de la información) y los 4 últimos son los relacionados al proceso de creación del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización).

El cuestionario base tuvo que ser tropicalizado, debido a que este se empleó en un conjunto de bibliotecas en la prefectura de Ática, Grecia. Para ello, primero se tradujo el cuestionario de inglés a castellano con el apoyo de un miembro bilingüe de la organización. Posterior a ello, se validó el cuestionario traducido con dos expertos en gestión del conocimiento y tres profesionales que trabajan actualmente en la organización. Como consecuencia de ello, el cuestionario no sufrió cambios en contenido y forma, ya que ambos grupos coincidieron en que

los ítems se comprendían y se ajustaban a la realidad de la organización. Las preguntas del cuestionario con las modificaciones se encuentran en la tabla 9.

Como parte de la implementación del cuestionario, se decidió no incluir en el envío del mismo a las personas que participaron de la validación. Cabe recalcar que al costado de cada enunciado se aclararon los conceptos que eran propios de la literatura de gestión del conocimiento para facilitar la comprensión del cuestionario; en adición, se mantuvo activo el correo y la línea de celular del equipo de tesis para recibir consultas el cuestionario.

Se empleó una escala de likert de 5 puntos, en el que 5 equivale a “siempre” y 1 a “nunca”, la cual se observa en la tabla 8.

Tabla 8: Escala likert de 5 puntos empleada en la encuesta

Escala	Descripción
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

El cuestionario contiene 47 variables que, agrupadas, conforman 9 factores que explican la relación entre las variables de soporte a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento. En la tabla 9 se puede observar los enunciados de las preguntas y cómo se clasifican para la investigación. En adición, en anexos (ver Anexo C), está la presentación de la encuesta en formato excel, la cual se difundió a través de *google form* a todos los miembros de la organización.

Tabla 9: Enunciados agrupados en factores

Determinantes		
Factor	Cód.	Enunciado
Implementación de una estrategia basada en el conocimiento (STRA)	STRA1	¿Considera que en la organización existe una comprensión del conocimiento central (<i>core knowledge</i>) de la organización?
	STRA2	¿Considera que en la organización se comprenden cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales?
	STRA3	¿Considera que en la organización se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros de la organización?
	STRA4	¿Considera que en la organización se compara el conocimiento estratégico con el de otras organizaciones similares?
	STRA5	¿Considera que en la organización se reconoce explícitamente el conocimiento como un elemento clave en la planificación estratégica?
	STRA6	¿Considera que en la organización existe una estrategia definida para desarrollar el conocimiento y competencias de los miembros de la organización?

Tabla 9. Enunciados agrupados en factores (continuación)

Determinantes		
Factor	Cód.	Enunciado
Cultura organizacional orientada al conocimiento (CUL)	CUL1	¿Considera que en la organización se valora la apertura y la confianza?
	CUL2	¿Considera que en la organización se valora la flexibilidad y el deseo de innovar?
	CUL3	¿Considera que en la organización son altamente valorados los miembros que toman la iniciativa de su propio aprendizaje?
	CUL4	¿Considera que en la organización se valora compartir las lecciones aprendidas?
	CUL5	¿En la organización las lecciones aprendidas (exitosas y no exitosas) se consideran valiosas?
	CUL6	¿Considera que en la organización se promueve la colaboración entre varias unidades?
Estructura organizacional horizontal (STRU)	STRU1	¿Considera que los miembros de la organización interactúan informalmente entre sí y de manera frecuente?
	STRU2	¿Considera que en la organización los diálogos abiertos son comunes entre los miembros de alto rango y aquellos de menor rango?
	STRU3	¿Considera que en los proyectos de la organización se conforman equipos con habilidades y experiencia en diversos campos de investigación?
	STRU4	¿Considera que en la organización frecuentemente se conforman equipos y proyectos interdisciplinarios?
	STRU5	¿Considera que en la organización se delimitan las funciones de cada miembro de la organización adecuadamente?
Prácticas de recursos humanos que facilitan la transferencia de conocimiento (HRM)	HRM1	¿Considera que en la organización se recompensa el intercambio de conocimientos con incentivos monetarios?
	HRM2	¿Considera que en la organización se recompensa el intercambio de conocimientos con incentivos no monetarios?
	HRM3	¿Considera que en la organización se recompensa la creación de conocimiento con incentivos monetarios?
	HRM4	¿Considera que en la organización se recompensa la creación de conocimiento con incentivos no monetarios?
	HRM5	¿Considera que en la organización el intercambio de conocimientos es un componente en la evaluación de desempeño de los empleados?
Tecnologías de la información (IT)	IT1	¿Considera que en la organización se utilizan tecnologías para facilitar el intercambio de nuevas ideas o conocimientos entre los miembros de la organización (por ejemplo: intranet de la organización, internet, correo electrónico, videollamadas, entre otros)?
	IT2	¿Considera que en la organización los sistemas y herramientas de gestión del conocimiento son ampliamente aceptadas, monitoreadas y actualizadas? (Ejemplo: repositorio institucional de publicaciones, base de consultores externos, sistema institucional de proyectos, entre otros).
	IT3	¿Considera que en la organización las herramientas TIC son capaces de soportar las decisiones de gestión y el trabajo intelectual?

Tabla 9: Enunciados agrupados en factores (continuación)

Determinantes		
Factor	Cod.	Enunciado
	IT4	¿Considera que en la organización la arquitectura de las TIC es capaz de compartir datos, información, conocimientos y <i>expertise</i> con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización?
	IT5	¿Considera que en la organización las TIC son suficientes para soportar el trabajo diario?
Socialización (SOC)	SOC1	¿En la organización se considera importante la recopilación de información sobre los servicios brindados?
	SOC2	¿En la organización se considera importante compartir experiencias con los clientes o donantes?
	SOC3	¿En la organización se considera importante el diálogo con otras organizaciones similares?
	SOC4	¿En la organización se considera importante el descubrimiento de nuevas estrategias y oportunidades, tanto internas como externas, a partir de las reflexiones internas de sus miembros?
	SOC5	¿En la organización se considera importante generar un ambiente de trabajo que permita comprender el oficio y el <i>expertise</i> de sus miembros?
Externalización (EXT)	EXT1	¿En la organización se considera importante usar diálogos creativos para la transmisión de conocimientos al interior de la organización? *Se entiende por diálogos creativos la manera cómo se comunican los conocimientos (uso de ejemplos, imágenes, gráficos, infografías, etc.)
	EXT2	¿En la organización se considera importante usar el pensamiento deductivo e inductivo?
	EXT3	¿En la organización se considera importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos?
	EXT4	¿En la organización se considera importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros de la organización?
	EXT5	¿En la organización se consideran importantes las aproximaciones personales que cada miembro pueda tener sobre un determinado tema?
Combinación (COM)	COM1	¿En la organización se considera importante la planificación de estrategias empleando el conocimiento internacional actual?
	COM2	¿En la organización se considera importante la elaboración de manuales o guías a partir de la revisión de documentos internos sobre los diferentes procesos de la organización?
	COM3	¿En la organización se considera importante contar con data organizada?
	COM4	¿En la organización se considera importante la elaboración de documentos mediante la recopilación de cifras de gestión e información técnica?
	COM5	¿En la organización se considera importante el aprendizaje de nuevos conceptos tanto internos como externos?
Internalización (INT)	INT1	¿En la organización se consideran importantes las actividades de trabajo interdisciplinario entre las diferentes áreas o líneas de investigación de la organización?
	INT2	¿En la organización se considera importante compartir nuevos valores e ideas con los miembros de la organización?

Tabla 9. Enunciados agrupados en factores (continuación)

Determinantes		
Factor	Cod.	Enunciado
	INT3	¿En la organización se considera importante la formación de equipos pilotos para conducir experimentos y compartir los resultados con todas las áreas de la organización?
	INT4	¿En la organización se considera importante compartir y hacer comprender la visión de gestión de la organización a través de las comunicaciones con los miembros de la organización?
	INT5	¿En la organización se considera importante comparar las prácticas de la organización con las de otras organizaciones similares (benchmarking)?

Adaptado de Koloniari et al (2016).

4.2. Grupos focales o *focus group*

Un *focus group* es “como una especie de entrevista grupal, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (Hernández et al., 2014, p.426). Este tipo de técnica se caracteriza por ser abierto al diálogo y flexible. Si bien se prepara una estructura para abordar el *focus*, este puede moldearse a la circunstancia. Aquí se destaca el rol del moderador, ya que este deberá de saber dirigir el momento. Su riqueza investigativa consiste en analizar la dinámica de intercambio de ideas y la construcción de consensos de manera grupal; en este sentido, se recolecta información de varias personas en forma paralela (Ponce y Pasco, 2015, p. 64). Además, esta dinámica permite utilizar al máximo las discrepancias o las similitudes de los asistentes, y permite contrastar las ideas.

Para la investigación se emplea una guía de preguntas semiestructurada (ver Anexo Y) y una presentación que se proyectó a la hora de realizar los grupos focales (ver Anexo Z). Esta presentación ayuda visualmente a entender las preguntas formuladas en la guía. Esta última tuvo el gran objetivo de profundizar sobre los indicadores que quedaron luego del ajuste del modelo cuantitativo. Así la guía de preguntas se compuso por cuatro ejes principales que giró en torno a las siguientes variables: (1) externalización, (2) combinación, (del modelo de la creación del conocimiento) (3) estrategia orientada al conocimiento, (4) tecnología de la información y (5) cultura organizacional orientada al conocimiento.

Esta guía de preguntas y la presentación proyectada fueron validados por dos expertos: uno en gestión del conocimiento; y el otro, en metodología de investigación cualitativa. Cabe destacar que la investigación al darse en un contexto de pandemia tuvo que ser realizado a través

de la plataforma Zoom y se hizo efectivo entre el 26 de octubre del 2020 y el 02 de noviembre del 2020 (ver Anexo W donde se encuentran las conclusiones del *focus group*).

4.3. Entrevistas

Una entrevista es una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) [...] En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Hernández et al., 2014, p.418). Dado a su carácter más personal, muy diferente a un *focus group*, esta es mucho más flexible y abierto al diálogo. Aquí el entrevistado puede expresarse en dar una opinión con mayor profundidad sobre una de las preguntas.

Para la investigación, se empleó una guía de entrevista semiestructurada lo que permitió introducir preguntas emergentes de la propia dinámica. Se utilizó este recurso de recolección de información para contrastar el análisis de los *focus group* y de la parte cuantitativa. Este estuvo dirigido a tres asistentes de investigación, para lo cual se generó una guía de entrevista (ver Anexo Y). En esta guía hubo preguntas generales, de opinión y conocimiento. La primera pregunta ayudó a que los entrevistados pudieran sentirse más cómodos con la entrevista; la segunda, permitió profundizar en la perspectiva de cada uno de los entrevistados respecto a la gestión del conocimiento en la organización y el tercero permitió que el entrevistado profundizara entorno a la experiencia dentro de la organización. Esta guía fue validada por un experto en gestión del conocimiento. Al igual que los *focus group*, se dieron a través de las plataformas digitales, lo mismo sucedió con las entrevistas.

Por último, se realizó una entrevista con una guía de preguntas semiestructurada a un experto en *Think Tanks*, quien fue Enrique Mendizabal. Dicha entrevista se realizó a través de la plataforma virtual *Meet* y se realizó con el propósito de fortalecer el marco contextual de las *Think Tanks* en el Perú.

5. Técnicas de análisis de información

A continuación, se presenta las técnicas de análisis de información del análisis cuantitativo y cualitativo empleadas en la investigación.

5.1. Análisis Cuantitativo

Las estrategias de análisis cuantitativo que se emplearon fueron las siguientes: estadística descriptiva, análisis factorial exploratorio (AFE), análisis factorial confirmatorio (AFC) y modelo de ecuaciones estructurales (MES), siendo este último un tipo de análisis factorial confirmatorio.

La teoría que se utilizará para explicar estos conceptos proviene principalmente de los libros “*Structural Equation Modeling with AMOS*” de Bryne (2016), “Investigación de Mercados” de Malhotra (2008) y “*Multivariate data analysis*” de Hair, Black, Babin y Anderson (2010). A continuación, se explicará a detalle las estrategias de análisis empleadas.

5.1.1. Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se utilizó para especificar el perfil de los encuestados, así como conocer la reacción de estos hacia los enunciados de la encuesta. Para ello, se empleó, en especial, el porcentaje de respuestas por cada tipo de valoración en base a la escala likert determinada y la media de las respuestas por pregunta. Como menciona Hernández et al. (2014), es necesario efectuar una descripción de los datos obtenidos a nivel de variable, para continuar con un análisis estadístico que permita relacionar las variables entre sí y, por tanto, probar las hipótesis planteadas inicialmente.

5.1.2. Análisis factorial exploratorio (AFE)

La validez de un constructo es “un proceso científico de contrastación de hipótesis, donde entraría tanto lo empírico como los juicios racionales” (J. Pérez, Chacón & Moreno, 2000, p.443). La validación de las hipótesis resulta del continuo contraste de los resultados de las evaluaciones realizadas y de la evidencia teórica académica encontrada. Para realizar esta validación se requiere de diferentes técnicas, una de las cuales es el análisis factorial (AF) o análisis de factores. Este análisis consta de dos tipos: el análisis factorial exploratorio y el confirmatorio. Se procederá a explicar el primero en el presente apartado.

El análisis factorial exploratorio (AFE) se emplea cuando las relaciones entre las variables observables (ítems) y las variables latentes (factores) son desconocidas o inciertas (Yong & Pearce, 2013). En ese sentido, el AFE determina cómo y en qué magnitud los ítems se encuentran relacionados a los factores (Bryne, 2016). El investigador espera que sucedan los siguientes eventos: 1) que se forme un mínimo de ítems que explican su modelo y 2) que los ítems diseñados en su cuestionario obtengan una carga factorial alta en relación con el factor que las contiene y cargas factoriales bajas o nulas en los demás factores (Bryne, 2016).

Este proceso implica una reducción de ítems o dimensiones (factores) con el fin de obtener una estructura factorial más sencilla pero significativa, capaz de explicar gran parte del modelo a partir de una cantidad óptima de variables. En otras palabras, se evita la redundancia de información y se busca que los resultados puedan ser interpretados más fácilmente (Yong & Pearce, 2013).

Para ello, en primer lugar, el investigador propone una serie de indicadores que a su criterio considera que pueden medir el factor. Luego, se analizan a través del AFE para encontrar relaciones entre estos y cuando se tiene una aproximación más clara sobre estas relaciones, se procede a denominar al factor que se ha formado (J. Pérez et al., 2000).

Sobre el AFE, es necesario tener en cuenta cuatro (4) aspectos: el método de extracción, el método de rotación, los indicadores y la matriz de patrón. Respecto a los métodos de extracción, existen tres (3): máxima verosimilitud, factorización de ejes y componentes principales. Los dos primeros tienen un enfoque estadístico, mientras que el tercero, un enfoque matemático. Para la presente investigación se usó máxima verosimilitud porque es el método estadístico más confiable para diversos tamaños de muestra (Malhotra, 2008) y porque este método también se encuentra presente en el programa AMOS, el cual se emplea para realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC) y modelo de ecuaciones estructurales (MES).

En cuanto a los métodos de rotación, existen cinco (5): Varimax, Quartimax, Equamax, Oblimin Directo y Promax. La elección de alguno de estos métodos depende del tipo de rotación, el cual puede ser ortogonal, cuando la correlación entre los factores es nula, y oblicua, cuando no es nula (Malhotra, 2008). De ese modo, los tres primeros métodos de rotación se emplean para rotaciones ortogonales y los dos últimos, para rotaciones oblicuas. La presente investigación aplicará el método de rotación Oblimin Directo, el cual se aplica para rotaciones oblicuas, dado su buen desempeño en diversos estudios (Hinkin, 1995). El tipo de rotación es oblicua porque tanto en la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) como en el *paper* de Koloniari et al. (2016), se observa que los subprocesos de la creación del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización) se encuentran relacionados entre sí en cierta magnitud.

Respecto a los indicadores a emplear para evaluar la pertinencia del modelo para este estudio son 4 principalmente: el determinante, el índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), la prueba de esfericidad de Bartlett y la prueba de bondad de ajuste. El determinante es un indicador cuyo valor debe ser mayor a 0,00001 (Field, 2013). En caso contrario, esto podría indicar la existencia de problemas como la multicolinealidad, la cual ocurre cuando existe una relación alta entre variables explicativas (Malhotra, 2008).

El índice de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett son dos indicadores que permiten confirmar si existen relaciones suficientemente fuertes en la data como para realizar el AFE. La prueba de esfericidad de Bartlett permite comprobar que la matriz de correlaciones no es una matriz de identidad, en otras palabras, que no es una matriz en donde todos los valores fuera de la diagonal son cero, tal como lo indica Tobias y Carlson (1969) y Malhotra (2008). Dado que el análisis factorial tiene como objetivo explicar las relaciones entre variables, si no existen

relaciones, que es lo que sucede en una matriz de identidad, no es posible realizar un AFE. El valor esperado de la prueba de esfericidad de Barlett es que su sig. (*p-value*) sea 0,000. Por su parte, el KMO es un indicador de varianza común, lo que indica que es posible que existan factores (dimensiones) en la data y, por tanto, que sea factible realizar el AFE. El KMO debe ser mayor a 0,5, en base al planteamiento de Kaiser (1970) y Malhotra (2008). En cuanto a la prueba de bondad de ajuste, el p-value (sig.) debe ser superior a 0,05 para determinar que existe un buen ajuste de modelo (UCLA: Statistical Consulting Group, 2020).

Los indicadores anteriormente mencionados se utilizan para ir modificando la matriz de patrón, que es el lugar en donde los ítems se van agrupando en factores. Además de tener en cuenta los indicadores, se debe procurar que la matriz tenga cargas factoriales que, en principio, sean mayores a 0,5, para asegurar que el AFC futuro se realice de forma más exitosa. Sin embargo, los ítems menores pero cercanos a este valor pueden ser conservados con el fin de observar su desempeño en el AFC, el cual puede ser óptimo. También se tendrá que revisar que los ítems deben tener la carga factorial más fuerte, la cual debe cumplir con el valor anteriormente mencionado, en una sola variable latente o dimensión.

Sin embargo, el escenario anteriormente mencionado no suele ocurrir siempre: a veces los ítems suelen tener cargas factoriales medianamente altas dispersas en más de un factor (dimensión). Para optimizar la matriz de patrón se procede a eliminar ítems a través de la regla .40-.30-.20 propuesta por Howard (2016). Mediante esta se conservan las variables que cumplan las siguientes tres condiciones: i) en la dimensión más fuerte, la carga factorial de dicha variable es superior a 0,40, ii) en las otras dimensiones, es menor a 0,30 y iii) la diferencia en cargas factoriales entre la dimensión de mayor peso y las dimensiones alternativas es de al menos 0,20.

Cabe recalcar que si bien el AFE es un análisis valioso cuando no se cuenta con suficiente información sobre las relaciones entre variables, aún “supone una aproximación débil a la definición y/o validación de un constructo [factor]” (J. Pérez et al., 2000. p. 443). En ese sentido, la validez se verifica con mayor precisión en el análisis factorial confirmatorio.

5.1.3. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

El análisis factorial confirmatorio es aquella técnica empleada para verificar la validez de un constructo que se dirige “desde la teoría hacia los hechos” (J. Pérez et al., 2000). Asimismo, Bryne (2016) indica que el AFC se emplea para “probar la multidimensionalidad de una construcción teórica” (p. 69). Estas definiciones señalan que el AFC permite a una teoría existente ratificar los constructos (factores) y las relaciones propuestas entre estos a diferencia del análisis factorial exploratorio, en el que los factores, los ítems y las relaciones entre estos recién empiezan a definirse. En otras palabras, el AFC se usa para validar un modelo ya existente a partir de la

data recogida. Para ello, se grafican los factores compuestos por sus respectivos ítems y el error de cada uno de estos. Posteriormente, se covarían todos los factores entre sí y se evalúa la validez de la estructura factorial, tanto convergente como discriminante, la confiabilidad del instrumento y los indicadores obtenidos del ajuste de modelo (*model fit*). A continuación, se explicarán a mayor detalle estos conceptos.

En relación con la validez de la estructura factorial, esta hace referencia a si los instrumentos de medición son los adecuados y si finalmente están midiendo aquello para lo que fueron creados (Golafshani, 2003). Esta validez está compuesta por la validez convergente y la validez discriminante. La primera requiere que los ítems que conforman un factor estén relacionados altamente entre sí, mientras que la segunda exige que los factores tengan bajas correlaciones entre sí (Bryne, 2016; Maholtra, 2008).

Por otro lado, la confiabilidad se define como el “grado en que la escala [instrumento] produce resultados consistentes si se hacen mediciones repetidas” (Maholtra, 2008, p. 284). Los indicadores utilizados para medir la validez y la confiabilidad se encuentran en la tabla 10.

Tabla 10: Tabla de validez y confiabilidad

Indicador	Condición	Condición que se cumple
<i>Composite Reliability (CR)</i>	$CR > 0,7$	Confiabilidad
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$AVE > 0,5$	Validez convergente
<i>Maximun Shared Variance (MSV)</i>	$AVE > MSV$	Validez discriminante
Raíz cuadrada de <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Raíz cuadrada de $AVE >$ que las correlaciones entre factores	Validez discriminante

Adaptado de Fornell & Larcker (1981).

Con relación al ajuste del modelo, este permite observar si existe alguna discrepancia entre el modelo propuesto y el observado (las correlaciones actuales en nuestra data). Los indicadores del ajuste del modelo empleados en esta investigación se encuentran en la tabla 11.

Tabla 11: Indicadores del ajuste de modelo

Indicador	Valor límite
CMIN/DF	< 3 bueno (Hu & Bentler, 1999)
CFI	> 0,95 óptimo (Hu & Bentler, 1999) > 0,90 tradicional (Hu & Bentler, 1999)
GFI	> 0,95 óptimo (Hu & Bentler, 1999) > 0,9 bueno (Bentler & Bonett, 1980)
AGFI	> 0,80 bueno (Hu & Bentler, 1999)
RMSEA	< 0,05 bueno (Hu & Bentler, 1999) < 0,05 - 0,10 moderado (Hu & Bentler, 1999)

Adaptado de Hu & Bentler (1999) y Bentler & Bonett (1980).

Asimismo, los valores que resultan del ajuste del modelo pueden mejorarse de diversas formas, siendo la eliminación de los ítems con las cargas factoriales más bajas, la solución más utilizada y aceptada. Una vez que se cumplen con los criterios de ajuste del modelo, se procede a graficar las relaciones entre factores. Este análisis se explica con mayor detalle en la siguiente sección.

5.1.4. Modelo de ecuaciones estructurales (MES)

El modelo de ecuaciones estructurales (MES) es una metodología estadística de enfoque confirmatorio (testeo de hipótesis) que se emplea para el análisis de una teoría estructural sobre un fenómeno (Bryne, 2016). El término ecuaciones estructurales implica dos aspectos: 1) que las relaciones causales están representadas por una serie de ecuaciones estructurales, es decir, de regresiones y 2) que estas relaciones estructurales pueden modelarse gráficamente con el fin de permitir una conceptualización más clara de la teoría a estudiar. El MES es también un tipo de análisis confirmatorio.

A diferencia de otros métodos de análisis multivariado, el MES proporciona estimaciones explícitas de los errores de medición, así como parámetros de varianza de estos (Bryne, 2016; Chi6n & Charles, 2016). En adici6n, esta herramienta de an6lisis permite, a diferencia de otras, incluir tanto factores (variables latentes) como ítems (variables observables) (Bryne, 2016). Cabe recalcar que para confirmar las hipótesis de relaciones se analizan dos aspectos: 1) la validez del constructo y 2) el ajuste del modelo (*model fit*) (Bryne, 2016). Como dichos aspectos se evalúan en el AFC, este análisis, en el MES, se centra en la graficaci6n de las relaciones entre variables en base a aspectos como la diferenciaci6n entre variables latentes independientes y dependientes y el sentido explicativo de las relaciones. En adici6n, si bien este estudio no abarca estas evaluaciones, el MES permite, adem6s, la cuantificaci6n de las relaciones directas e indirectas.





En adici6n, la gr6fica de la estructura factorial en el AFC y MES requiere de la inclusi6n de diversos tipos de variables, los cuales se diferencian entre sÍ por su tipo de medici6n y el rol que desempeñan en las relaciones existentes. Estas variables se describen a continuaci6n:

- Variable latente: se conocen, tambi6n, como factores. Son variables que no son observables y que, por tanto, no se pueden medir de forma directa (Bryne, 2016). Por ello, se acompañan de variables observables (ítems) que permitan explicarlas.
- Variable observable: se conocen, adem6s, como ítems. Son variables que se pueden medir (Bryne, 2016). En ese sentido, las variables observables son las preguntas de un cuestionario.

- Variable exógena: son sinónimo de variables independientes, es decir, causan fluctuaciones en otras variables latentes del modelo (Bryne, 2016). Los cambios en los valores de estas variables no se pueden explicar a través del modelo, sino que se deben a factores externos a este.
- Variable endógena: son sinónimo de variables dependientes, y como tales, sí se ven influenciadas por los variables exógenas del modelo, de forma directa o indirecta (Bryne, 2016).
- Variable error: se consideran también variables latentes en tanto que no son observables. Hacen referencia al error en la medición de un variable o grupo de variables que no aparecen en el modelo (García, 2011).

Estas variables se grafican mediante figuras geométricas en AMOS. Sobre ello, se resalta que, si bien las variables latentes se dibujan como un círculo, en el caso de los errores, estos son representados por un círculo de menor tamaño. A continuación, se muestra la tabla 12, la cual resume estas figuras.

Tabla 12: Representaciones gráficas de los componentes del modelo de ecuaciones estructurales (MES)

Figura	Nombre	Descripción
	Óvalo (o círculo)	Se emplean para graficar variables latentes (factores)
	Rectángulo (o cuadrado)	Se emplean para graficar variables observables (ítems)
	Flecha de una sola dirección	Se emplean para indicar el impacto de una variable sobre otra
	Flecha bidireccional	Se emplear para indicar la covarianza o correlaciones entre dos variables

Adaptado de Bryne (2016).

En ese sentido, para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, en el estudio se empleará el AFC, el AFE y el MES. La razón detrás de ello es que se desea ratificar el modelo teórico propuesto por Koloniari et al. (2016) sobre la relación entre los factores de soporte de la gestión de conocimiento y el proceso de creación de conocimiento en la *Think Tank* Arena Pública.

5.2. Análisis Cualitativo

Como lo indica Hernández et al. (2014) “el proceso esencial del análisis consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos [...] lo que implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones” (p.440). Es decir, “el proceso de análisis cualitativo es más flexible que el proceso de análisis cuantitativo dado que no hay procedimientos

estandarizados para analizar la información, por lo que depende mucho de la forma en que cada investigador estructure y examine los datos recolectados” (Ponce & Pasco, 2018, p. 74).

Entonces, en la presente investigación los pasos para procesar la información recolectada se dieron de la siguiente manera: (1) transcripción de todo lo obtenido de las entrevistas y *focus* grupales, (2) segmentación de la información y (3) codificación y categorización de las unidades.

Tabla 13: Variables del análisis cualitativo

Variables	Subvariables
Estrategia	Competencia
	Medición de competencias
	Misión
	Visión
Tecnologías de Información	Productividad
	Soporte
Cultura	Apertura al diálogo
	Orientación al aprendizaje y al autoaprendizaje
	Flexibilidad
	Resistencia al cambio
Externalización	Metáfora y analogía
	Intercambio de varias ideas
Combinación	Uso de manuales
	Medios de acceso a información

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados encontrados en los análisis de cuantitativo, cualitativo y de ambos en la información recabada en el sujeto de estudio, Arena Pública. Por un lado, en el análisis cuantitativo, se demuestra cómo se llega al modelo final de la investigación a través del análisis factorial y se explica los resultados de ese análisis mediante el estadística descriptiva y teoría existente en la literatura. Por otro lado, en el análisis cualitativo, se evidencia los principales hallazgos obtenidos de investigadores y asistentes miembros de Arena Pública mediante el uso de dos herramientas, los *focus* grupales y las entrevistas. A continuación, se inicia con el análisis de los resultados.

1. Análisis cuantitativo

1.1 Estadística descriptiva: Perfil de la muestra

El análisis descriptivo del perfil de los encuestados facilitará conocer la muestra y los datos recopilados en la encuesta. Así, en este apartado, se describe características tales como la edad, sexo, grado de estudio, años de trabajo dentro de la organización, entre otras. A continuación, se desarrolla cada una de esas características.

De los datos generales de la encuesta, se observa que, de un total de 81 encuestados, el 54,32% es de sexo femenino; y, la edad promedio es de 20 a 39 años. Por otro lado, el 72,84% tiene algún grado en educación superior de los cuales la mayoría, 28,40% es bachiller. Asimismo, el 71,60% pertenece al área de investigación y el resto, al área administrativa. Finalmente, el 61,73% de la muestra tiene entre 0,5 a 3 años laborando en la organización; el 22,22% tiene entre 3 a 12 años laborando; y, el 16,05% labora entre los 12 a más años trabajando. Esto quiere decir, que son pocos miembros los que llevan trabajando años en la organización, además la mayoría que supera los 12 años tienen el rol de investigador (14,00%). La tabla 14 muestra estas principales características de los encuestados.

Tabla 14: Descripción general de los encuestados

Medida	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	44	54,32%
	Masculino	37	45,68%
Edad	De 20 a 39 años	52	64,20%
	De 40 a 55 años	21	25,93%
	De 56 a 70 años	8	9,88%

Tabla 14: Descripción general de los encuestados (continuación)

Medida	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de educación	Doctorado	12	14,81%
	Maestría	15	18,52%
	Licenciatura	21	25,93%
	Bachillerato	23	28,40%
	Titulación técnica	5	6,17%
	Estudiante	5	6,17%
Área	Investigación	58	71,60%
	Administración	23	28,40%
Años trabajados	Mediana	2	
	Desviación Estándar	7,4	

Por otro lado, el área con mayor representación en la organización es el de investigación. Tal como se aprecia en la tabla 15, el rol predominante es el de asistente de investigación; son 19 de 58 encuestados que se identifican como tal (33.33%); por lo general, este colectivo en promedio viene trabajando 1 año en la organización. Asimismo, la mayoría de ellos han obtenido el grado de Bachiller (10) y de licenciatura (8). Otro perfil destacado es el de investigador principal que son 11 de 57 encuestados y representa el 19,30%. Uno de los datos más resaltantes es el año promedio que se encuentran laborando el cual es de 17,5 años; asimismo, todos los que poseen este rol poseen el grado de doctor. Para mayor detalle, ver el Anexo D.

Tabla 15: Descripción general del área de investigación

Medida	Item	Frecuencia	Porcentaje	Años prom laborales Mediana	Años prom laborales Desviación Estándar
Tipo de rol	Asistente de investigación	19	33,33%	1	1,3
	Investigador/a principal	11	19,30%	17,5	8,3
	Practicante	9	15,79%	0,5	0,8
	Investigador/a adjunto/a	7	12,28%	2	4,0
	Investigador/a asistente	4	7,02%	6,5	4,6
	Personal de apoyo a proyectos	4	7,02%	1	0,0

Tabla 15: Descripción general del área de investigación (continuación)

Medida	Item	Frecuencia	Porcentaje	Años prom laborales Mediana	Años prom laborales Desviación Estándar
	Consultor/a	3	5,26%	2	7,6

Por otro lado, como parte importante de la descripción del área de investigación se obtuvo que, 39 (67,24%) de ellos, cuentan como línea de investigación principal, el de educación y aprendizaje; 28, metodología de investigación y evaluación de políticas y programas; y, por último, empleo, productividad e innovación (5). Los 19 investigadores restantes (32,76%) manifestó que la línea principal a la cual se dedican es Etnicidad, género, ciudadanía y derecho (5), pobreza y equidad (5), Recursos naturales industrias extractivas y conflictos sociales (3), Urbanización y ciudades sostenibles (3), desarrollo rural y agricultura (2), y salud y nutrición (1). Esta información, así como la elección secundaria y terciaria de la línea de investigación de los investigadores que participaron en la encuesta se observan en el Anexo D. No obstante, lo más resaltante de la data recopilada es que 39 de los encuestados trabajan sobre investigaciones referentes a la educación y aprendizaje; 26, sobre investigaciones referentes a Metodología de Investigación y Evaluación de Políticas Públicas, y sobre pobreza y equidad.

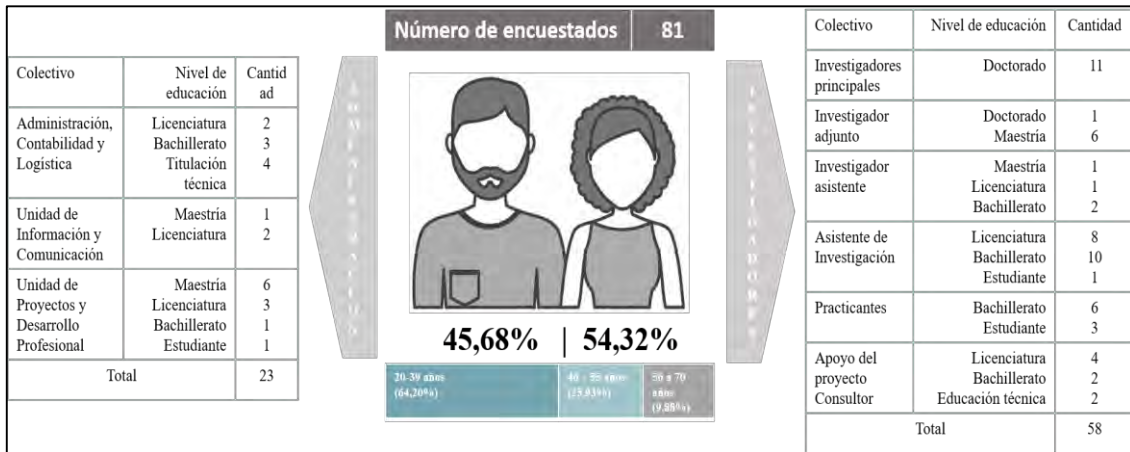
Finalmente, en la tabla 16 se aprecia otro de los grupos de encuestados que fue el de los trabajadores administrativos quienes pertenecen al área de Administración, Contabilidad y Logística (39,13%) o Área de Información y Comunicación (13,04%) o Área de Desarrollo de Proyectos (47,83%). El primer colectivo en promedio posee 9 años laborando en la organización; el segundo, en promedio poseen 8 años laborando. No obstante, los miembros de la UPDP en promedio poseen 1 año laborando. Esto último se debe a que el área fue implementada recientemente.

Tabla 16: Descripción general del área de administración

Medida	Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Año prom laborales Mediana	Año prom laborales Desviación Estándar
Área a la que pertenece de la administración	Administración, Contabilidad y Logística	9	39,13%	9	7,5
	Área de Información y Comunicación	3	13,04%	8	6,6
	Área de Desarrollo de Proyectos	11	47,83%	1	0,5

Con el fin de cerrar la primera parte descriptiva, en la figura 11 se resume la información.

Figura 11: Perfil de la muestra



Una vez descrito el perfil de los encuestados, a continuación, se explica el análisis factorial de la data recolectada a partir de la encuesta implementada en la organización.

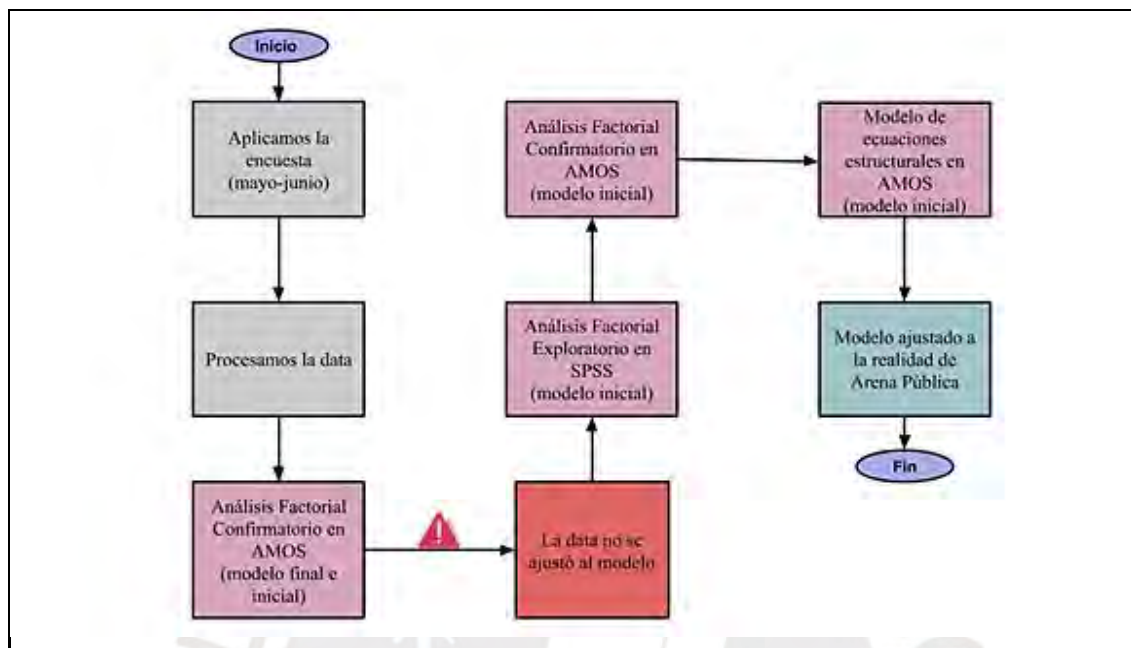
1.2 Análisis factorial

El desarrollo del análisis factorial estuvo conformado por una etapa previa de revisión de data y cinco análisis, las que permitieron llegar al modelo resultante de esta investigación como se detalla en la figura 12. Por un lado, en la etapa previa de este análisis, se revisa el estado inicial de la base de datos. De ello se observó que no existían datos faltantes, ni sesgos en las respuestas. Asimismo, tampoco se detectaron valores atípicos al aplicar las pruebas de *skewness* y *kurtosis*, pues se obtuvieron valores en el rango permitido (valores absolutos menores a 3).

Por otro lado, los cinco análisis siguientes se produjeron debido a la existencia de dos momentos claves. Así, en un primer momento, se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC), ya que se empleaba un modelo existente en la teoría. Cabe recalcar que el propósito de la investigación no es validar este modelo sino cumplir con el objetivo propuesto, que es analizar las relaciones entre los factores de soporte de gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento SECI que se evidencian en la organización sujeto de estudio de acuerdo con la data recogida. Sin embargo, dado que se parte de un modelo existente, lo pertinente es empezar con un análisis factorial confirmatorio (AFC). Por ello, cuando se finalizó este análisis y no se cumplió con el ajuste de modelo se continuó con el análisis. En ese sentido, en un segundo momento, se analiza la data con el modelo de Koloniari et al. (2016) mediante un análisis exploratorio (AFE), un nuevo análisis factorial confirmatorio (AFC) y un modelo de ecuaciones estructurales (MES).

El procesamiento de los datos empleó los programas estadísticos SPSS y AMOS. A continuación, se explican estos cinco análisis.

Figura 12: Proceso de análisis de los datos de Arena Pública en SPSS y AMOS



1.3 Primer análisis factorial confirmatorio (AFC)

El propósito detrás de realizar un AFC es validar un modelo ya existente en base a la data recogida. El primer análisis confirmatorio (AFC), como se mencionó anteriormente, se realizó en base al modelo final de Koloniari et al. (2016), el cual se deseó validar a partir de los datos obtenidos en la encuesta a los miembros del *Think Tank* Arena Pública. Dicho modelo se encuentra compuesto por los factores “implementación de una estrategia basada en el conocimiento” (STRA), “cultura organizacional *knowledge-friendly*” (CUL), “motivación intrínseca” (INTR), “estructura organizacional basada en una comunicación abierta” (OPEN), “estructura organizacional basada en equipos” (TEAM), “tecnologías de la información” (IT), “socialización” (SOC), “externalización” (EXT), “combinación” (COM) e “interiorización” (INT). Los primeros 5 factores se encuentran relacionados a los factores de soporte a la gestión del conocimiento de Kianto y Andreeva, mientras los otros 4, al proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. El gráfico del modelo final de Koloniari et al. (2016) que se elaboró para el AFC, en el programa visual AMOS, se puede visualizar en el Anexo E.

En el AFC se evaluaron los siguientes aspectos: i) la validez del constructo, ii) la confiabilidad del cuestionario y iii) los valores de los indicadores de ajuste del modelo. A continuación, se explicará los resultados de la prueba de validez y confiabilidad obtenidos al

aplicar el modelo final de Koloniari et al. (2016), los cuales también se pueden observar en la tabla 17.

Tabla 17: Resultados de los indicadores de validez del constructo y confiabilidad del cuestionario

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	STRAT	CUL	INTR	OPEN	TEAM	IT	CreacionCO
STRAT	0,85	0,492	0,268	0,882	0,702						
CUL	0,836	0,509	0,276	0,861	0,373	0,713					
INTR	0,829	0,63	0,284	0,917	0,438	0,369	0,794				
OPEN	0,543	0,421	0,464	0,755	0,471	0,517	0,528	0,649			
TEAM	0,812	0,684	0,356	0,825	0,496	0,331	0,396	0,542	0,827		
IT	0,897	0,636	0,551	0,905	0,518	0,339	0,511	0,489	0,417	0,798	
CreacionCO	0,911	0,722	0,551	0,972	0,511	0,525	0,533	0,681	0,597	0,742	0,85

Sobre la validez, esta debe ser discriminante y convergente. La validez discriminante se cumple cuando dos factores son distintos entre sí. Para que exista validez discriminante, el *average variance extracted* (AVE) de cada factor debe ser mayor que el valor de su *minimum shared variance* (MSV). En el caso de estudio, no hay validez discriminante porque el AVE de OPEN (0,421) es menor que su MSV (0,464). En adición, otro requisito para que haya validez discriminante es que la raíz cuadrada de AVE sea mayor que las correlaciones entre factores. Sin embargo, la raíz cuadrada del AVE de OPEN (0,649) es menor que el valor absoluto de las correlaciones con otros factores, en específico, de la correlación entre OPEN y CreaciónCO (0,681).

Por su parte, la validez convergente sucede cuando la relación entre los ítems y el factor que los contiene es fuerte, es decir, que estos explican bien al factor. Para que ello ocurra, el AVE de cada factor debe ser mayor a 0,5. No obstante, el AVE de STRAT (0,492) y el AVE de OPEN (0,421) son menores a 0,50. En cuanto a la confiabilidad, este se interpreta como el grado en que el instrumento arroja resultados consistentes cada vez que se aplica. En la investigación no hay confiabilidad dado que el *composite reliability* (CR) de OPEN es menor a 0,7 (0,543). A partir de ello, se puede afirmar que no existe validez o confiabilidad cuando se aplica el modelo final de Koloniari et al. (2016) a los datos de Arena Pública.

En cuanto al ajuste del modelo en el AFC, los valores de los indicadores tampoco mostraron resultados aceptables como se muestra en la tabla 18, donde están los resultados obtenidos al aplicar el modelo final de Koloniari et al. (2016). De los 5 indicadores priorizados

para el análisis no se cumplió con 3: CFI (0,74), que fue menor a 0,9; GFI (0,597), que fue inferior a 0,9; y AGFI (0,542), que fue menor a 0,8.

Tabla 18: Resultados de los indicadores de ajuste del modelo

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,692	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,74	No se cumple
GFI	> 0,95; > 0,9	0,597	No se cumple
AGFI	> 0,80	0,542	No se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05-0,10	0,093	Se cumple

En conclusión, al realizar el AFC en base al modelo final de Koloniari et al. (2016), la data no se ajustó correctamente al modelo: no se pudo comprobar su validez, confiabilidad y buen nivel de ajuste. A partir de ello, se procedió a eliminar los ítems que tenían las relaciones menos fuertes respecto a su factor hasta obtener los mejores resultados posibles. Como resultado, se obtuvo la estructura factorial presente en el Anexo E, en el que cada factor está conformado por solo 2 ítems. Cabe recalcar que no se eliminó el ítem con el valor más bajo, STRU1 (0,31), debido a que era uno de los dos únicos ítems del factor STRU, y el AFC solo se puede llevar a cabo con factores que tienen al menos 2 ítems.

No obstante, a pesar de reducir la estructura factorial al mínimo posible, los resultados de los indicadores de validez y confiabilidad no mejoraron en gran medida, tal como se aprecia en la tabla 19, donde se muestran los resultados que se obtuvieron al aplicar el modelo final de Koloniari et al. (2016). No se llegó a tener validez convergente porque el AVE de OPEN (0,41) fue menor a 0,5. No se logró el requisito de confiabilidad porque el CR de OPEN (0,534) fue menor a 0,7. Tampoco se cumplió con la validez discriminante porque el AVE de OPEN (0,41) fue menor a su MSV (0,48) y la raíz cuadrada de OPEN (0,64) fue menor a una de las correlaciones con otros factores, en específico, en relación con el factor CreaciónCo (0,693).

Tabla 19: Resultados de los indicadores de validez del constructo y confiabilidad del cuestionario después de la reducción de ítems

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	STRAT	CUL	INTR	OPEN	TEAM	IT	CreacionCO
STRAT	0,884	0,792	0,296	0,896	0,89						
CUL	0,872	0,775	0,249	0,931	0,264	0,88					
INTR	0,904	0,826	0,284	0,954	0,335	0,288	0,909				
OPEN	0,534	0,41	0,48	0,729	0,375	0,482	0,513	0,64			
TEAM	0,813	0,686	0,306	0,834	0,406	0,212	0,377	0,553	0,828		
IT	0,861	0,755	0,537	0,87	0,544	0,292	0,45	0,494	0,399	0,869	
CreacionCO	0,909	0,718	0,537	0,945	0,328	0,499	0,533	0,693	0,52	0,733	0,847

En cuanto al ajuste del modelo, se pasó de cumplir con 2 indicadores a 3, tal como se muestra en la tabla 20, donde se ven los resultados de los indicadores obtenidos al aplicar el modelo el modelo final de Koloniari et al. (2016) después de la reducción de ítems. No obstante, aún se necesitaba cumplir con 2 indicadores más para proceder con el modelo de ecuaciones estructurales (MES). Los 2 valores de los indicadores de ajuste del modelo que no se encontraron en el rango aceptable fueron los siguientes: GFI (0,824), con un valor menor a 0,9 y AGFI (0,746), con un valor inferior a 0,8.

Tabla 20: Resultados de los indicadores de ajuste del modelo después de la reducción de ítems

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,319	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,947	Se cumple
GFI	> 0,95; > 0,9	0,824	No se cumple
AGFI	> 0,80	0,746	No se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05-0,10	0,063	Se cumple

En síntesis, no se obtuvo el cumplimiento de los requisitos de validez del constructo, confiabilidad del cuestionario y tampoco el ajuste del modelo aún después de la reducción de

ítems. Por ello, se planteó un segundo AFC en base al modelo inicial de Koloniari et al. (2016), ya que era un modelo con una menor cantidad de factores y mayor cantidad de ítems por factor, lo que permitía mayor holgura en la eliminación de ítems, y, por tanto, aumentaba las posibilidades de cumplir con los requisitos requeridos. Dicho análisis se explica a detalle en el siguiente apartado.

1.4 Segundo análisis factorial confirmatorio (AFC)

Antes de comenzar con el AFC en base al modelo inicial de Koloniari et al. (2016), se considera pertinente explicar las principales diferencias entre el modelo final y el modelo inicial de dichos autores. Sobre ello, el modelo final tiene el factor “motivación intrínseca (INTR)”, que abarca los ítems HRM2, HRM4 y HRM5. En cambio, el modelo inicial posee el factor “prácticas de RRHH que facilitan la transferencia de conocimiento (HRM)”, que no solo contiene a los ítems del factor “motivación intrínseca (INTR)” sino a dos ítems más (HRM1 y HRM3). Asimismo, otra diferencia notable es que en el modelo final está el factor “Estructura organizacional basada en la comunicación abierta (OPEN)”, compuesto por los ítems STRU1 y STRU2, y el factor “Estructura organizacional basada en equipos (TEAM)”, conformado por los ítems STRU3 y STRU4. Por el contrario, el modelo inicial tiene el factor “Estructura organizacional horizontal (STRU)”, que contiene a los ítems de los factores anteriormente mencionados, y a un ítem más, que es STRU5. Las demás diferencias mínimas se pueden observar en la tabla comparativa de ambos modelos en el Anexo F.

El AFC del modelo inicial, comenzó con la graficación de este en AMOS (ver Anexo F). Esta representación gráfica es necesaria para poder evaluar la validez del constructo, la confiabilidad del cuestionario y los resultados de los indicadores de ajuste del modelo.

Los resultados de la evaluación de validez y confiabilidad se encuentran en la tabla 21, donde se aprecian los resultados obtenidos al aplicar el modelo inicial de Koloniari et al. (2016). En relación con la validez convergente, no se cumplió con este requisito ya que los valores AVE de los factores STRAT (0,492), CUL (0,483), HRM (0,436) y STRU (0,355) fueron menores a 0,5. Esto significó que los ítems de estos factores no los explicaban correctamente. En adición, hubo problemas de validez discriminante, pues la raíz cuadrada del AVE de STRU (0,596) fue menor que el valor absoluto de una de las correlaciones con otro factor: CreacionCO (0,708). Asimismo, el AVE de STRU (0,355) fue menor a su MSV (0,501), lo que evidenció otro problema de validez discriminante. En otras palabras, el factor STRU no era realmente diferente respecto de los demás factores. Respecto a la confiabilidad, no hubo problemas ya que todos los valores de CR fueron mayores a 0,7.

Tabla 21: Tabla de validez y confiabilidad realizada en el segundo AFC aplicado al modelo

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	IT	STRAT	CUL	HRM	STRU	CreacionCO
IT	0,897	0,636	0,584	0,905	0,798					
STRAT	0,85	0,492	0,312	0,883	0,518	0,702				
CUL	0,847	0,483	0,317	0,856	0,379	0,433	0,695			
HRM	0,77	0,436	0,291	0,904	0,537	0,444	0,412	0,66		
STRU	0,71	0,355	0,501	0,795	0,508	0,559	0,457	0,522	0,596	
CreacionCO	0,909	0,717	0,584	0,964	0,764	0,529	0,563	0,539	0,708	0,847

En cuanto a los indicadores de ajuste del modelo, como se ve en la tabla 22, donde están los resultados al haberse aplicado al modelo inicial de Koloniari et al. (2016), solo se cumplió con 2 de los 5 indicadores priorizados para este análisis. Los 3 valores de los indicadores que no estuvieron en el rango aceptable fueron los siguientes: CFI (0,684), que fue menor a 0,9; GFI (0,559), con un valor inferior a 0,9; y AGFI (0,51), con un valor menor a 0,8.

Tabla 22: Tabla de indicadores del ajuste del modelo en el segundo AFC aplicado al modelo

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,746	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,684	No se cumple
GFI	> 0,95; > 0,9	0,559	No se cumple
AGFI	> 0,80	0,51	No se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05-0,10	0,097	Se cumple

En síntesis, se cumplió con la confiabilidad, pero no con la validez ni con los indicadores de ajuste de modelo. Para mejorar los resultados, se realizó una reducción de ítems. Se empezó por las cargas factoriales más bajas hasta llegar al mejor ajuste del modelo posible. El modelo inicial después de la reducción de ítems se puede visualizar en el Anexo F.

Después de la reducción de ítems, se cumplió con la validez del constructo y con la confiabilidad del instrumento, como se aprecia en la tabla 23, donde se visualizan los resultados obtenidos al aplicar el modelo inicial de Koloniari et al. (2016) después de la reducción de ítems. No obstante, como se ve en la tabla 24, donde también se aplicó al modelo inicial de inicial de

Koloniari et al. (2016) después de la reducción de ítems, no se obtuvieron resultados aceptables en todos los indicadores de ajuste del modelo: solo en 3 de 5. Los 2 valores de los indicadores que no se encontraron en el rango aceptable fueron los siguientes: GFI (0,834), con un valor menor a 0,9 y AGFI (0,756), con un valor inferior a 0,8.

Tabla 23: Tabla de validez y confiabilidad del segundo AFC aplicado al modelo después de la reducción de ítems

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	STRAT	CUL	HRM	STRU	IT	CreaciónCo
STRAT	0,884	0,792	0,294	0,901	0,89					
CUL	0,871	0,773	0,252	0,92	0,265	0,879				
HRM	0,907	0,832	0,274	0,986	0,338	0,285	0,912			
STRU	0,809	0,679	0,288	0,812	0,408	0,218	0,358	0,824		
IT	0,861	0,755	0,537	0,87	0,542	0,297	0,441	0,409	0,869	
CreaciónCo	0,91	0,718	0,537	0,945	0,326	0,502	0,523	0,537	0,733	0,847

Tabla 24: Tabla de indicadores del ajuste del modelo del segundo AFC aplicado al modelo después de la reducción de ítems

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,367	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,949	Se cumple
GFI	> 0,95; > 0,9	0,834	No se cumple
AGFI	> 0,80	0,756	No se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05-0,10	0,068	Se cumple

A partir de los resultados, se planteó realizar un análisis factorial exploratorio (AFE), el cual es un paso usualmente previo al AFC, de modo que se pudiese redimensionar los ítems y se lograra ajustar el modelo al caso de estudio. El modelo sobre el cual se decidió aplicar el AFE fue el modelo inicial de Koloniari et al. (2016), pues, a pesar de que no se obtuvieron resultados del todo satisfactorios con este, fueron mejores que los alcanzados con el modelo final.

Además, como se observará más adelante, este análisis no solo permitió obtener una estructura factorial más concisa y con mayor poder explicativo, sino que permitió detectar otros problemas presentes en la data. A continuación, presentamos a detalle el AFE.

1.5 Análisis factorial exploratorio (AFE)

Con el fin de ajustar el modelo propuesto por Koloniari et. (2016) al presente caso de estudio, se realizó el AFE en el programa SPSS. El método de extracción utilizado fue máxima verosimilitud, el método estadístico más confiable para diversos tamaños de muestra (Maholtra, 2008). Por otra parte, el método de rotación escogido fue oblimin directo, dado que se trata de un tipo de rotación oblicua, el cual ocurre cuando “los factores están correlacionados” (Maholtra, 2008). Este método es pertinente para el caso de estudio dado que, tanto en la teoría del proceso de creación del conocimiento (Nonaka, 2007). como en el caso de estudio de Koloniari et al. (2016), se señala que los factores socialización, externalización, combinación e internalización poseen relaciones significativas entre sí.

En adición, los estadísticos formales seleccionados para evaluar la pertinencia del modelo son los siguientes: determinante, índice de KMO, la prueba de esfericidad de Bartlett y la prueba de bondad de ajuste. Asimismo, se evaluará la matriz de patrón, la cual contiene las cargas factoriales de cada ítem y evidencia la agrupación de estos en una cierta cantidad de dimensiones, es decir, de factores.

Con relación al modelo inicial, la matriz de patrón presentó 11 dimensiones, cuyos ítems poseían cargas factoriales elevadas en más de una dimensión, lo cual no es ideal (ver Anexo G). Asimismo, el determinante fue $1,306E-19$, por lo que no se cumplió con un valor mayor a 0,00001 (Field, 2013). Esto significa, además, un posible problema de multicolinealidad en la data, que ocurre cuando las variables independientes se encuentran altamente relacionadas (Maholtra, 2008). En ese sentido, este es un problema que se podía esperar, dado que los factores de la creación del conocimiento se encuentran relacionados entre sí y esta postura está soportada tanto por la parte teórica como empírica de la literatura.

Por otro lado, el valor de KMO fue de 0,739, lo cual es óptimo pues se encuentra entre 0,5 y 1 (Maholtra, 2008). Este valor significa que las correlaciones entre pares de variables pueden ser explicadas por otras variables y, por tanto, es posible aplicar un AFC (Maholtra, 2008). En cuanto a la prueba de esfericidad de Bartlett, se obtuvo un p-value (sig.) adecuado de 0,000, lo que implica que es posible probar la hipótesis nula ya que las variables no están correlacionadas en la muestra (Maholtra, 2008) (ver Anexo G). Respecto a la prueba de bondad de ajuste, el p-value (sig.) fue de 0,074, superior a 0,05, por lo que se trata de un buen ajuste de modelo (UCLA: Statistical Consulting Group, 2020). En base a lo anterior, se establece que antes de proceder con el tercer AFC se necesita, primero, corregir los resultados de la matriz de patrón y del determinante.

Por tanto, el siguiente paso consistió en eliminar una serie de variables observables (ítems). Para dicho propósito se empleó la regla .40-.30-.20 propuesta por Howard (2016), en la cual se conservan los ítems que cumplen las siguientes 3 condiciones: i) en la dimensión más fuerte, la carga factorial del ítem es superior a 0,40, ii) en las otras dimensiones, es menor a 0,30 y iii) la diferencia en cargas factoriales entre el valor del ítem en la dimensión de mayor peso y en las dimensiones alternativas es de al menos 0,20. En adición a esta regla, y con el fin de evitar los casos que presentaban multicolinealidad, se generó una matriz de correlaciones (ver Anexo G). Dicha matriz permitió conocer las correlaciones entre ítems que estaban generando un valor del determinante inadecuado, que eran aquellas superiores a 0.7 o cercanas a este valor (Hair et al., 2010). Por tanto, para evitar que este tipo de casos influya en el valor del determinante, se seleccionó uno de cada pareja de ítems altamente correlacionados y se probaron en modelos paralelos para escoger la mejor opción.

Como resultado del modelo ajustado se obtuvo una matriz de patrón con 5 dimensiones, cuyos ítems presentan cargas factoriales mayores a 0,5 y que se encuentran, además, distribuidos correctamente, es decir, no se encuentran en más de una dimensión a la vez. Ello se puede ver en la tabla 25. Con relación al determinante se obtuvo un valor de 0,003, superior a 0,00001 y, por lo tanto, adecuado.

Tabla 25: Matriz de patrón del modelo final

	Factor				
	1	2	3	4	5
IT3	0,799				
IT4	0,71				
COM4		-0,867			
COM1		-0,674			
COM2		-0,636			
CUL2			0,859		
CUL1			0,67		
CUL3			0,596		
STRA2				0,803	
STRA4				0,665	
STRA3				0,664	
EXT2					0,697
EXT3					0,689
EXT4					0,64

Método de extracción: máxima verosimilitud.
Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

En cuanto a la prueba de KMO y Bartlett, se obtuvieron valores de 0,745 y 0,000 respectivamente, como se ven en la tabla 26, lo cual evidencia que es posible efectuar el AFC, pues efectivamente las variables pueden ser explicadas por el modelo en su conjunto, y se puede probar la hipótesis nula, dado que estas no se encuentran altamente correlacionadas.

Tabla 26: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,745
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	430,978
	Gl	91
	Sig.	,000

Por su parte, como se ve en la tabla 27, la prueba de bondad de ajuste brindó un p-value (sig.) de 0,538, superior a 0,05 y, por tanto, se considera que existe un buen ajuste del modelo. Esta última prueba permitió confirmar que es posible efectuar un AFC, dado que se cumple con resultados aceptables sobre este y todos los indicadores anteriormente descritos.

Tabla 27: Prueba de bondad de ajuste

Chi-cuadrado	Gl	Sig.
29,599	31	0,538

A partir del modelo ajustado, se puede concluir, además, que “Tecnologías de la información” (IT), “Combinación” (COM), “Cultura” (CUL), “Estrategia” (STRA) y “Exteriorización” (EXT) son factores estadísticamente significativos para explicar el modelo. El detalle de los ítems y factores a conservar para el AFC se encuentran en la tabla 28.

Tabla 28: Ítems a conservar para el tercer AFC

Factor	Ítem	Descripción del ítem
Implementación de una estrategia basada en el conocimiento (STRA)	STRA2	¿Considera que en la organización se comprenden cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales?
	STRA3	¿Considera que en la organización se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros de la organización?
	STRA4	¿Considera que en la organización se compara el conocimiento estratégico con el de otras organizaciones similares?
Cultura organizacional <i>knowledge-friendly</i> (CUL)	CUL1	¿Considera que en la organización se valora la apertura y la confianza?
	CUL2	¿Considera que en la organización se valora la flexibilidad y el deseo de innovar?
	CUL3	¿Considera que en la organización son altamente valorados los miembros que toman la iniciativa de su propio aprendizaje?

Tabla 28. Ítems a conservar para el tercer AFC (continuación)

Factor	Ítem	Descripción del ítem
Tecnologías de la información (IT)	IT3	¿Considera que en la organización las herramientas TIC son capaces de soportar las decisiones de gestión y el trabajo intelectual?
	IT4	¿Considera que en la organización la arquitectura de las TIC es capaz de compartir datos, información, conocimientos y <i>expertise</i> con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización?
Exteriorización (EXT)	EXT2	¿En la organización se considera importante usar el pensamiento deductivo e inductivo?
	EXT3	¿En la organización se considera importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos?
	EXT4	¿En la organización se considera importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros de la organización?
Combinación (COM)	COM1	¿En la organización se considera importante la planificación de estrategias empleando el conocimiento internacional actual?
	COM2	¿En la organización se considera importante la elaboración de manuales o guías a partir de la revisión de documentos internos sobre los diferentes procesos de la organización?
	COM4	¿En la organización se considera importante la elaboración de documentos mediante la recopilación de cifras de gestión e información técnica?

En el siguiente apartado se desarrollará el AFC para comprender qué tanto el constructo permite explicar los ítems que lo conforman, teniendo en cuenta, además, el error único de cada uno de estos.

1.6 Tercer análisis factorial confirmatorio (AFC)

Después de graficar en AMOS los factores, sus ítems y las variables de error de estos últimos en base a la estructura factorial obtenida en el AFE, se procedió a realizar las pruebas requeridas: validez del constructo, confiabilidad del cuestionario y de ajuste del modelo. El gráfico del tercer AFC se puede observar en el Anexo H.

A continuación, se ejecutó la estimación de la data y, a partir de la tabla de pesos de las regresiones estandarizadas y de la tabla de correlaciones, se generó una tabla de validez y confiabilidad, cuyos resultados están en la tabla 29, la cual cumple con todos los requisitos: los valores AVE de los factores son mayores a 0,5, por lo que existe validez convergente, es decir, los ítems explican correctamente a su factor. También, existe validez discriminante dado que la raíz cuadrada de los valores AVE de los factores (los valores en negrita que aparecen en diagonal en la tabla), son mayores a las correlaciones entre los factores y porque los valores AVE de los

factores son mayores a sus valores MSV. Además, existe confiabilidad porque los valores CR de los factores son mayores a 0,7.

Tabla 29: Tabla de validez y confiabilidad del tercer AFC

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	EXT	STRAT	CUL	IT	COM
EXT	0,762	0,523	0,389	0,824	0,723				
STRAT	0,76	0,516	0,235	0,777	0,391	0,718			
CUL	0,777	0,541	0,153	0,805	0,391	0,358	0,735		
IT	0,807	0,683	0,389	0,918	0,624	0,485	0,319	0,827	
COM	0,807	0,583	0,254	0,814	0,471	0,323	0,328	0,504	0,764

En cuanto a los indicadores del ajuste del modelo, se cumplieron con valores apropiados para 4 de los 5 indicadores. El valor del indicador GFI (0,89) es menor que 0,9.

Tabla 30: Tabla de ajuste del modelo del tercer AFC

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,167	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,97	Se cumple
GFI	> 0,95; > 0,9	0,89	No se cumple
AGFI	> 0,80	0,828	Se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05-0,10	0,046	Se cumple

Es así como se optó por eliminar el ítem EXT2, pues tenía la carga factorial más baja (0,62). Como resultado de esto se originó un nuevo modelo más ajustado, que igualmente no presentaba problemas de validez o confiabilidad como se puede observar en la tabla 31.

Tabla 31: Tabla de validez y confiabilidad del tercer AFC después de la reducción de un ítem

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	EXT	STRAT	CUL	IT	COM
EXT	0,753	0,617	0,378	0,897	0,785				
STRAT	0,761	0,516	0,239	0,776	0,392	0,719			
CUL	0,777	0,541	0,129	0,806	0,334	0,359	0,735		
IT	0,803	0,677	0,378	0,896	0,615	0,489	0,327	0,823	
COM	0,808	0,584	0,259	0,813	0,496	0,324	0,33	0,509	0,764

En cuanto a los indicadores del ajuste del modelo, se cumplieron con valores aceptables para los 5 indicadores priorizados para el estudio, como se ve en la tabla 32. En especial, el GFI incrementó a 0,910, por lo que se pudo cumplir, finalmente, con todas las métricas.

Tabla 32: Tabla de ajuste del modelo del tercer AFC después de la reducción de un ítem

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,096	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,984	Se cumple
GFI	> 0,95; > 0,90	0,91	Se cumple
AGFI	> 0,80	0,852	Se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05 – 0,10	0,035	Se cumple

De esta forma, el modelo cuenta con las especificaciones necesarias y es posible proceder con el modelo de ecuaciones estructurales (MES). Cabe recalcar que los factores e ítems a conservar para la MES se encuentran en la tabla 33.

Tabla 33: Ítems a conservar para el MES

Factor	Ítem	Descripción del ítem
Implementación de una estrategia basada en el conocimiento (STRA)	STRA2	¿Considera que en la organización se comprenden cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales?
	STRA3	¿Considera que en la organización se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros de la organización?
	STRA4	¿Considera que en la organización se compara el conocimiento estratégico con el de otras organizaciones similares?
Cultura organizacional orientada al conocimiento (CUL)	CUL1	¿Considera que en la organización se valora la apertura y la confianza?
	CUL2	¿Considera que en la organización se valora la flexibilidad y el deseo de innovar?
	CUL3	¿Considera que en la organización son altamente valorados los miembros que toman la iniciativa de su propio aprendizaje?
Tecnologías de la información (IT)	IT3	¿Considera que en la organización las herramientas TIC son capaces de soportar las decisiones de gestión y el trabajo intelectual?
	IT4	¿Considera que en la organización la arquitectura de las TIC es capaz de compartir datos, información, conocimientos y <i>expertise</i> con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización?
Exteriorización (EXT)	EXT3	¿En la organización se considera importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos?
	EXT4	¿En la organización se considera importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros de la organización?

Tabla 33. Ítems a conservar para el MES (continuación)

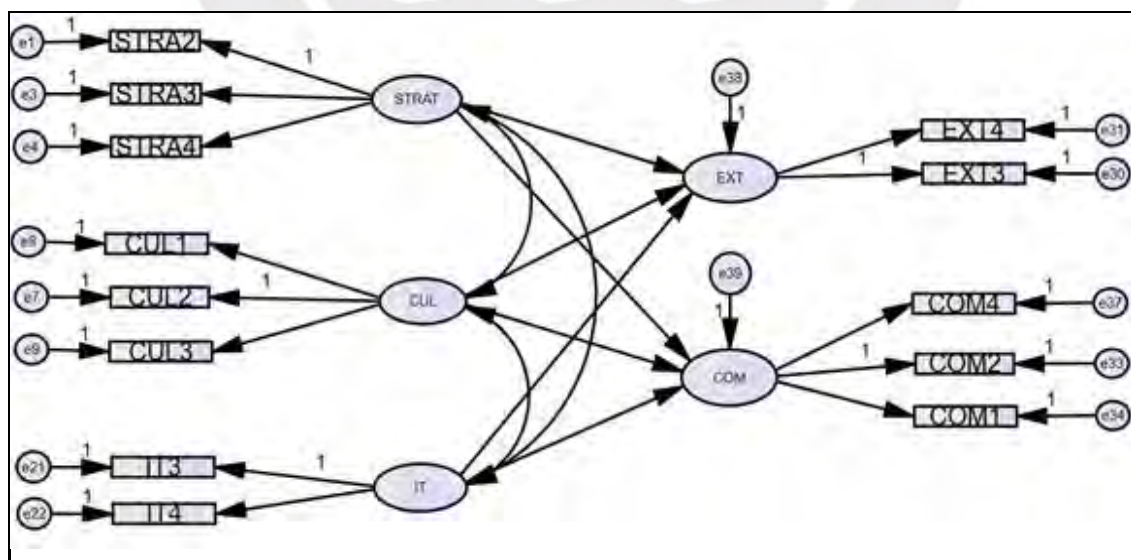
Factor	Ítem	Descripción del ítem
Combinación (COM)	COM1	¿En la organización se considera importante la planificación de estrategias empleando el conocimiento internacional actual?
	COM2	¿En la organización se considera importante la elaboración de manuales o guías a partir de la revisión de documentos internos sobre los diferentes procesos de la organización?
	COM4	¿En la organización se considera importante la elaboración de documentos mediante la recopilación de cifras de gestión e información técnica?

A continuación, se explica cómo se llevó a cabo el MES y sus principales resultados. Sobre ello, cabe recalcar que el MES es también un tipo de análisis factorial. No obstante, a diferencia del AFC, en el MES se grafican las relaciones de influencia, planteadas a partir de la teoría, con el fin de poder confirmar o rechazar las hipótesis.

1.7 Modelación de ecuaciones estructurales (MES)

Para llevar a cabo el MES, se graficaron las relaciones entre factores en AMOS y se agregó a cada variable dependiente una variable de error. Las variables independientes fueron 3: “implementación de una estrategia basada en el conocimiento (STRA)”, “cultura organizacional *knowledge-friendly* (CUL)” y “tecnologías de la información (IT)”. Por otro lado, las variables dependientes fueron 2: “externalización” y “combinación”, subprocesos de la creación del conocimiento. El gráfico del modelo quedó capturado en la figura 13.

Figura 13: Modelo de ecuaciones estructurales



En base al gráfico de relaciones entre variables independientes y dependientes, se evaluaron los criterios de ajuste del modelo. Como se puede observar en la tabla 34, se cumple con todos los valores mínimos aceptables.

Tabla 34: Indicadores de ajuste del modelo en el MES

Indicador	Valor límite	Valor obtenido	Condición
CMIN/DF	< 3	1,121	Se cumple
CFI	> 0,95; > 0,90	0,98	Se cumple
GFI	> 0,95; > 0,90	0,904	Se cumple
AGFI	> 0,80	0,845	Se cumple
RMSEA	< 0,05; < 0,05 – 0,10	0,618	Se cumple

Una vez comprobado el ajuste del modelo, se continuó con la evaluación de la tabla de regresiones, la cual se encuentra en la tabla 35.

Tabla 35: Estimación de regresiones en el MES

			Estimate	S.E.	C.R.	P
EXT	<---	STRAT	0,058	0,111	0,519	0,604
EXT	<---	CUL	0,098	0,101	0,973	0,331
EXT	<---	IT	0,323	0,117	2,771	0,006
COM	<---	STRAT	0,065	0,206	0,318	0,751
COM	<---	CUL	0,208	0,186	1,119	0,263
COM	<---	IT	0,446	0,16	2,787	0,005

Como se puede observar en la tabla 34, el modelo quedó reducido a las dimensiones de “Estrategia” (STRA), “Cultura” (CUL), “Tecnologías de la información” (IT), “Exteriorización” (EXT) y “Combinación” (COM), siendo estas dos últimas variables dependientes. Asimismo, se verifica que las relaciones de “Tecnologías de la información” (IT) con “Exteriorización” (EXT) y “Combinación” (COM) son significativas estadísticamente, pues se obtuvo un P de 0,006 y 0,005 respectivamente. Otra forma de interpretar estos resultados es que cuando “Tecnologías de la información” (IT) sube en 1, “Exteriorización” (EXT) y “Combinación” (COM) suben en 0,323 y 0,446 respectivamente.

En el siguiente apartado, se realiza el análisis de los resultados obtenidos en el análisis factorial, apoyado en la estadística descriptiva y la teoría existente. En dicho segmento, además, se evalúa el estado de las hipótesis propuestas en la investigación, en términos de su aceptación o rechazo.

1.8 Análisis del modelo resultante aplicado a Arena Pública

Antes de comenzar con el análisis, es preciso recordar que el objetivo general de la investigación fue analizar la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento SECI en la *Think Tank* Arena Pública. En ese sentido, el propósito de la investigación no fue validar el modelo de Koloniari et al (2016) sino emplearlo como una herramienta para desarrollar el objetivo general. Por ello, cuando la data no se ajustó al modelo, se procedió a realizar un AFE, un nuevo AFC y un MES, lo cual permitió observar las relaciones existentes entre los factores y las etapas de creación de conocimiento. En adición, se realizará una breve mención de los factores que se muestran en el modelo resultante y los factores que no llegaron a formarse y pertenecer a este modelo. Respecto a los últimos, es importante recalcar que, desde el enfoque cuantitativo, no es posible ahondar en dichos factores. No obstante, en el análisis cualitativo, que se encuentra en un apartado posterior, sí se abarcarán estos temas a una mayor profundidad.

1.8.1 Del modelo SECI

Las fases de la creación del conocimiento que se muestran en el modelo resultante son la externalización y la combinación, las cuales se ven afectadas por ciertos factores de soporte de la gestión del conocimiento. Así, la definición operacional de externalización es el grado en que la organización enfatiza el diálogo creativo y el intercambio de ideas para que el nuevo conocimiento explícito se incorpore en el conocimiento tácito existente, mientras que la combinación se define como el grado en que se utiliza el conocimiento explícito para la mejora de las investigaciones.

En cuanto al factor externalización, tal como está en la tabla 36, se observa que el 49,4% de los encuestados opina que siempre y casi siempre en la organización se considera importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos. En cambio, el 44.4% opina que sucede a veces; y el 6,17%, que casi nunca. Asimismo, existe una mayoría (77,8%) que percibe que para la organización es importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros. Por el contrario, sólo un 19,8% cree que esta práctica a veces lo es; y, una cantidad muy pequeña (2,5%) opina que casi nunca se considera importante. En síntesis, es posible observar un consenso entre los encuestados respecto a la variable externalización: esta se percibe cuando la organización usa las metáforas, las analogías, los intercambios de ideas y diálogos para mejorar la comprensión de algunos temas importantes para esta y asimismo esto permite crear nuevos conceptos.

Tabla 36: Estadística descriptiva del factor “externalización”

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
EXT3	¿En la organización se considera importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos?	0,00%	6,17%	44,44%	29,63%	19,75%	3,6
EXT4	¿En la organización se considera importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros de la organización?	0,00%	2,47%	19,75%	44,44%	33,33%	4,1

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

Respecto al factor “combinación”, apreciado en la tabla 37, a partir de la encuesta, se observa que la mayoría concuerda sobre la importancia que la organización otorga a la planificación de estrategias empleando el conocimiento internacional actual (75,3%); solo un 14,8% opina que, a veces, esto es importante; y un 9,9%, que nunca y casi nunca. Por otro lado, el 53,1% de los encuestados opina que la elaboración de manuales a partir de documentos internos es, siempre y casi siempre, importante para la organización; el 20,99%, opina que nunca y casi nunca; y el 25,93%, que a veces. En contraposición a ello, un 53,1% opina que sí es importante la documentación. Por otro lado, el 62,4% de los encuestados está de acuerdo en que la organización considera importante la elaboración de documentos a partir de la información que brindan los indicadores de gestión y un 28,4% considera que a veces esto es importante. En conclusión, es posible observar que la mayoría de los encuestados opina que la planificación estratégica empleando conocimiento internacional y la elaboración de documentos mediante las cifras de gestión son importantes para la organización. Por otro lado, existe una percepción más dispersa respecto a la importancia de la elaboración de documentos internos.

Tabla 37: Estadística descriptiva del factor “combinación”

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
COM1	¿En la organización se considera importante la planificación de estrategias empleando el conocimiento internacional actual?	1,23%	8,64%	14,81%	41,98%	33,33%	4,0
COM2	¿En la organización se considera importante la elaboración de manuales o guías a partir de la revisión de documentos internos sobre los diferentes procesos de la organización?	2,47%	18,52%	25,93%	28,40%	24,69%	3,5

Tabla 37: Estadística descriptiva de factor “combinación” (continuación)

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
COM4	¿En la organización se considera importante la elaboración de documentos mediante la recopilación de cifras de gestión e información técnica?	0,00%	6,17%	28,40%	35,80%	29,63%	3,9

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

Como se observa, las percepciones de los encuestados sobre los factores externalización y combinación son mayoritariamente positivas, lo cual indica un marcado desarrollo de estas fases en el proceso de creación de conocimiento de la organización. Sin embargo, es necesario continuar con estudios que puedan examinar mejor esos aspectos en la organización. Sobre ello, es importante averiguar si la organización genera esta gestión del conocimiento de manera formal.

1.8.2 De los factores de soporte de la gestión del conocimiento

Los factores de soporte de la gestión del conocimiento que se muestran en el modelo resultante son la “estrategia basada en el conocimiento” y la “cultura organizacional orientada al conocimiento”. No obstante, estos no alcanzaron una significancia estadística que permita determinar la influencia de estos factores en el proceso de creación de conocimiento de Arena Pública. Esto no invalida su existencia en la organización y la posibilidad de fortalecer su impacto en el futuro.

La definición operacional de “estrategia basada en el conocimiento” es el grado en que (a) la organización vincula el conocimiento con su estrategia general y (b) existe una estrategia definida, mientras que “cultura organizacional orientada al conocimiento” se define como el grado en que se enfatiza la colaboración y la innovación en la organización con el propósito de promover la creación e intercambio de conocimiento.

Respecto al factor “estrategia basada en el conocimiento”, como se ve en la tabla 38, el 80,2% de los encuestados percibe que en la organización se comprende cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales; mientras que el 16,05%, opina que solo a veces y, una mínima parte (3,7%), que nunca y casi nunca. Por otro lado, el 44,44% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros; un 27,16%, que solo ocurre a veces; y un 28,4%, que nunca y casi nunca. Finalmente, un poco más de la mitad de los encuestados (53,08%) opina que es importante la comparación del conocimiento estratégico con el de otras organizaciones similares. Asimismo, el 38,27% percibe

que esto ocurre a veces; mientras que el 8,64% afirma que nunca se realiza. En síntesis, la mayoría de los encuestados consideran que la organización tiene claridad del conocimiento y las competencias más relevantes para esta, pero existe un desacuerdo en torno a la ocurrencia formal de una evaluación sistemática y, de la comparación de su conocimiento con otras organizaciones.

Tabla 38: Estadística descriptiva del factor “estrategia basada en el conocimiento”

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media	Des.
STRA2	¿Considera que en la organización se comprenden cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales?	1,23%	2,47%	16,05%	46,91%	33,33%	4,1	0,8
STRA3	¿Considera que en la organización se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros de la organización?	4,94%	23,46%	27,16%	30,86%	13,58%	3,2	1,1
STRA4	¿Considera que en la organización se compara el conocimiento estratégico con el de otras organizaciones similares?	1,23%	7,41%	38,27%	30,86%	22,22%	3,7	1,0

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

Respecto al factor “cultura organizacional orientada al conocimiento”, tal como se aprecia en la tabla 39, el 90.3% de los encuestados opina que siempre y casi siempre se valora la apertura y la confianza en la organización, mientras que el 9,88%, menciona que esto ocurre solo a veces. Sobre la segunda pregunta, la mayor parte de los encuestados (el 80,25%) percibe a la organización como una institución interesada en ser flexible y con deseo de innovar; mientras que un 18,52% la percibe así solo a veces, y un 1,23%, así nunca. De la tercera pregunta, el 91,35% considera que la organización valora siempre y casi siempre que los miembros tomen la iniciativa de su propio aprendizaje; y que, por el contrario, son muy pocos los que consideran que esto sucede a veces (8,64%). Se concluye que los encuestados perciben en la cultura de Arena Pública una valoración positiva por la apertura, la confianza, la flexibilidad, el deseo de innovar y el aprendizaje proactivo de forma frecuente.

Tabla 39: Estadística descriptiva del factor “cultura organizacional orientada al conocimiento”

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
CUL1	¿Considera que en la organización se valora la apertura y la confianza?	0,00%	0,00%	9,88%	34,57%	55,56%	4,5

Tabla 39: Estadística descriptiva del factor “cultura organizacional orientada al conocimiento” (continuación)

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
CUL2	¿Considera que en la organización se valora la flexibilidad y el deseo de innovar?	0,00%	1,23%	18,52%	41,98%	38,27%	4,2
CUL3	¿Considera que en la organización son altamente valorados los miembros que toman la iniciativa de su propio aprendizaje?	0,00%	0,00%	8,64%	33,33%	58,02%	4,5

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

En síntesis, es posible concluir la ocurrencia de aspectos vinculados a la “estrategia basada en el conocimiento”, aunque no siempre, como se evidencia en torno a la evaluación sistemática de conocimientos y competencias. Por otro lado, respecto a la “cultura organizacional orientada al conocimiento” se concluye que se aprecia una fuerte incidencia de esta en el *Think Tank* (entre 80 a 90%). Sin embargo, estos factores, aunque están presentes en la organización, no alcanzaron una significancia estadística en el análisis factorial realizado.

Esto se evidencia en los p-value obtenidos. En el caso de la “estrategia basada en el conocimiento”, esta obtuvo un p-value de 0,604 en relación con “externalización”; y un p-value de 0,651, en relación con “combinación”. En cuanto a “cultura organizacional orientada al conocimiento” se obtuvo un p-value de 0,331 en relación con “externalización”; y un p-value de 0,263, en relación con “combinación”. Como se mencionó al inicio del apartado, esto no invalida su posterior desarrollo en la organización lo que redundaría en un aporte valioso a la creación de conocimiento de esta. Sobre ello, como expresan Kianto y Andreeva (2014) y Syed, Murray, Hislop, y Mouzughí (2018) en torno al enfoque estratégico de la gestión del conocimiento, identificar las actividades de gestión del conocimiento más adecuadas para la organización conllevarían a un mejor desempeño. En adición, autores como Handzic (2011), Davenport y Prusak (2001), Gold, Malhotra y Segars (2001) refuerzan que una cultura orientada al conocimiento permite el éxito de proyectos, pues propicia ambientes en el que se valora la apertura y confianza en momentos de diálogo, así como se aprecia la flexibilidad y la innovación, entre otras buenas prácticas.

Después del análisis realizado, se rechazan las siguientes hipótesis:

- H1: La implementación de la estrategia basada en el conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública.

- H2: La cultura organizacional orientada al conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública.

Respecto a los factores que no lograron formarse en el modelo, como “prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento” y “estructura organizacional horizontal”, no es posible ahondar en estos desde el enfoque cuantitativo, dado que según el análisis factorial realizado, no serían factores aplicables al caso de estudio. No obstante, se brinda la información estadística descriptiva de ambos factores en el Anexo I.

En base a lo mencionado anteriormente, se rechazan las siguientes hipótesis:

- H3: Las prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública.
- H4: Una estructura organizacional horizontal es un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública.

El modelo resultante del análisis factorial muestra que el factor de soporte de gestión del conocimiento con significancia estadística para la creación de conocimiento de la *Think Tank* Arena Pública es “tecnologías de la información” (IT). Esta se define como el grado en que las herramientas y arquitectura de IT son utilizadas en la organización para la creación e intercambio de conocimiento y son suficientes para respaldar el trabajo diario. La influencia de las IT se da a través de las fases de “externalización” y de “combinación”. Ello se evidencia en los p-values obtenidos. Por un lado, la relación de IT a externalización muestra un p-value de 0,006; y por otro, la relación de IT a combinación es de un p-value de 0,005, ambos con un grado de confianza al 99%.

Respecto al factor, como se aprecia en la tabla 40, se observa que el 65.43% de los encuestados menciona que siempre y casi siempre las IT brindan un adecuado soporte para las decisiones de gestión y trabajo intelectual cotidiano. Solo un 23,46% opinó que este respaldo ocurre a veces, y un 11,11%, que nunca y casi nunca. Asimismo, el 58.02% de los encuestados mencionó que siempre y casi siempre la arquitectura de IT de Arena Pública es capaz de compartir, datos, información, conocimiento y expertise con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización. En cambio, solo un 24.69% opinó que esto ocurre a veces, y un 17,28%, que nunca y casi nunca. En ese sentido, la mayoría de los encuestados está de acuerdo en que las IT son capaces de soportar las decisiones de gestión y el trabajo intelectual y es capaz de compartir datos, información, conocimiento y expertise con los grupos de interés.

Así, de acuerdo los resultados del análisis factorial y de la estadística descriptiva, se evidencian lo expresado por diferentes autores acerca de las IT: son un factor que brinda soporte a la creación de conocimiento puesto que admite la búsqueda, acceso, almacenamiento y recuperación de conocimientos organizacionales explícitos, pero también ayuda a la conexión social, ayudando al intercambio y creación de conocimientos (Alavi & Leidner, 2001; Roberts, 2000). En ese sentido, esta llega a ser un habilitador del conocimiento necesario para las organizaciones. Cabe mencionar que, de acuerdo con autores como Joanne Roberts, las IT facilitan, en mayor medida, la transmisión del conocimiento codificado que la del conocimiento tácito (2000). Esto se debe a que el conocimiento explícito o codificado, se puede “transmitir en un lenguaje formal y sistemático” a diferencia del conocimiento tácito, el cual, al presentar una cualidad personal dificulta su formalización y comunicación (Nonaka, 1994). El conocimiento tácito, al ser propio de cada persona, sólo se revela mediante la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico” (Nonaka, 1994).

Tabla 40: Estadística descriptiva del factor “tecnologías de la información”

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media
IT3	¿Considera que en la organización las herramientas TIC son capaces de soportar las decisiones de gestión y el trabajo intelectual?	3,70%	7,41%	23,46%	46,91%	18,52%	3,7
IT4	¿Considera que en la organización la arquitectura de las TIC es capaz de compartir datos, información, conocimientos y expertise con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización?	6,17%	11,11%	24,69%	43,21%	14,81%	3,5

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

En base a lo anterior, se entiende que las IT aportarían en mayor medida en las etapas del proceso de creación de conocimiento que impliquen la codificación y sistematización de información, tales como las etapas de combinación y externalización. Así, en la externalización, el conocimiento tácito se exterioriza, mediante la codificación, para crear conocimiento explícito; mientras que, en la combinación, se sistematizan conocimientos codificados para crear nuevos conocimientos explícitos (Nonaka, 1994).

En relación con los *Think Tanks*, las IT son un instrumento necesario, ya que muchas de las investigaciones requieren un software que contenga toda la información generada, así también una infraestructura que soporte el procesamiento e intercambio de datos. Por eso, como menciona McGann (2020), las IT han sido una de las razones para el crecimiento y desarrollo de estas a

nivel mundial. Ejemplo de ello es el caso de estudio del *Think Tank The International Livestock Research Institute* (ILRI), donde el factor IT es una de las herramientas más importantes para facilitar el almacenamiento, intercambio y creación de conocimiento (Ondari, 2006). Al utilizar herramientas tecnológicas como softwares, repositorios (publicaciones y proyectos), bases de datos compartidas y la unión con espacios virtuales de encuentro entre investigadores, las herramientas de las IT permitieron potenciar la generación de conocimiento (Ondari, 2006).

En el caso de Arena Pública, las IT también representan un aporte importante a la creación de conocimiento. Esto se debe a que, como se mencionó, el 65.43% de los encuestados indica que siempre y casi siempre las IT brindan un adecuado soporte para las decisiones de gestión y trabajo intelectual cotidiano. Además, el 58.02% de los encuestados mencionó que siempre y casi siempre la arquitectura de IT de Arena Pública es capaz de compartir, datos, información, conocimiento y *expertise* con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización. Algunos ejemplos de cómo las IT aportan a la creación del conocimiento son las bases de datos (proyectos, publicaciones y de consultores externos), boletines de convocatorias de investigación, un intranet, soporte general a los medios de comunicación, entre otros. Después del análisis realizado, se confirma la siguiente hipótesis:

- H5: las tecnologías de la información que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública.

En síntesis, luego de los resultados de análisis factorial y análisis estadístico descriptivo de Arena Pública, se puede concluir lo siguiente sobre las hipótesis planteadas: se acepta la hipótesis H5, y se rechazan las hipótesis H1, H2, H3 y H4. En la tabla 41, se puede observar, a detalle, el estado de la validación de dichas hipótesis.

Tabla 41: Validación de hipótesis planteadas en la investigación

Hipótesis	Descripción	Estado
H1	La implementación de la estrategia basada en el conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública	Se rechaza.
H2	La cultura organizacional orientada al conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública	Se rechaza.
H3	Las prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública	Se rechaza.
H4	Una estructura organizacional horizontal es un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública	Se rechaza.
H5	Las tecnologías de la información que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el <i>Think Tank</i> Arena Pública.	Se acepta.

2. Análisis cualitativo

Luego de presentar sobre el análisis cuantitativo, se presentan los principales hallazgos y análisis de la información recolectada cualitativamente a través de los grupos focales y las entrevistas tanto a los investigadores como a los asistentes de investigación de la organización. Es así que se encuentran categorías como (1) estrategia basada en conocimiento, (2) cultura organizacional orientada al conocimiento (*Knowledge-friendly*), (3) tecnologías de la información, (4) externalización y (5) combinación. Finalmente, se presentan los resultados de otras categorías encontradas en el análisis cualitativo.

2.1 Estrategia basada en el conocimiento

El principal hallazgo encontrado en esta variable es el siguiente: no existe una clara definición de la estrategia basada en el conocimiento. Esto se evidencia en que, en ambos *focus* y en las entrevistas, no hubo un acuerdo en torno a las competencias generales que todo miembro de la organización debería poseer. Por dicha razón, tampoco se encontró un mecanismo de medición o de evaluación de estas. La razón por la que no existe un consenso y lineamientos establecidos en torno a ello se debe a que cada investigador aplica sus propios criterios en la gestión de sus propios equipos de trabajo. Por ejemplo, cuando inician un proceso de selección de algún miembro adicional a su equipo, cada investigador contrata de acuerdo a sus necesidades y de acuerdo a las competencias que cree necesita el nuevo miembro de su equipo.

No obstante, se rescata el consenso sobre ciertas competencias que los investigadores valoran. Así, en el primer *focus*, mencionaron que la habilidad investigativa, la capacidad de síntesis y la curiosidad son las principales competencias que buscan en los nuevos miembros. Por otro lado, en el segundo *focus*, expresaron su aprecio por la rigurosidad en la investigación, la tolerancia y la comunicación. Estas competencias mencionadas fueron contrastadas con los asistentes de investigación quienes, en las entrevistas, resaltan las habilidades de manejo de softwares para la investigación, las habilidades investigativas y las habilidades sociales como empatía y comunicación. En ese sentido y de acuerdo a lo observado en cada grupo focal, así como en las entrevistas, es posible observar que la competencia mencionada por todos (de manera tácita) son las habilidades investigativas y la comunicación.

Por otro lado, de acuerdo con la teoría explicada en el capítulo dos (2), la estrategia orientada a la gestión del conocimiento es visible en todo aquello que refleja el propósito de la organización: misión y visión. Es así como, en las entrevistas realizadas a los asistentes de investigación, se encontró que ellos reconocen la misión y visión de la organización, pero no de la misma manera en que lo comunica el *Think Tank* Arena Pública en su página oficial. De los

tres entrevistados solo uno de ellos indicó de forma precisa la misión y la visión de la organización. Entonces, el entrevistado 3 dijo lo siguiente:

La misión de Arena Pública es producir información científica rigurosa de calidad para que sirvan como insumo principal para el diseño de políticas públicas en el Perú y también en América Latina y su visión es ser el centro de investigación líder en Perú y por otra parte seguir aportando con información de calidad rigurosa y diseño de políticas públicas en Perú y en América Latina (comunicación personal, 03 de enero, 2021).

Los entrevistados 1 y 2 no precisaron con exactitud la misión y visión de la organización. En ambos casos, indicaron el rol de las investigaciones de Arena Pública para el fortalecimiento de las políticas en el país; no obstante, dejaron de lado el carácter riguroso de las mismas. El *Think Tank* Arena Pública manifiesta su misión y visión de la siguiente manera:

Como misión, la organización se enfoca en el desarrollo de investigación aplicada, la cual debe ser base para las políticas públicas, tanto en el proceso de debate, diseño, ejecución y evaluación de estas. Por otro lado, su visión está orientada a mantener la excelencia académica y su utilidad para el Estado Peruano en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas.

Esto evidencia una inadecuada comunicación sobre el propósito de la organización y las competencias que se necesitan para alcanzarlo. Por ello, se concluye que en el *Think Tank* Arena Pública no se cuenta con una estrategia basada en el conocimiento, ya que los miembros aprenden los lineamientos básicos de la organización por medio de su propia experiencia, pero no por un esfuerzo institucional.

2.2 Cultura organizacional

En relación a esta variable, se encontró que la cultura organizacional de Arena Pública se caracteriza por ser abierta al diálogo, orientada al aprendizaje y autoaprendizaje, aunque resistente al cambio. Así, en el primer *focus*, los participantes llegaron a estar de acuerdo con que la organización es confiable y abierta al diálogo; mientras que en el segundo *focus*, además de estas características, añadieron que hay cierta flexibilidad en los plazos de entrega de avances. Sobre ello, uno de los participantes comentó lo siguiente: “le podemos poner un deadline al asistente, pero si el asistente no cumplió con ese deadline por razones válidas, lo podemos negociar” (26 de octubre, 2020). Esto se ve soportado por la teoría de gestión del conocimiento, en el que las fallas que se encuentran en el rango de lo razonable deben ser toleradas para promover una cultura de acción y toma de riesgos (Yahya, S., & Goh, W. K., 2002) y dado que el proceso de creación de

conocimiento es inconsistente e impredecible, por lo que hay una posibilidad de que no se tenga éxito (Robertson, M., & Hammersley, G.O.M., 2000).

Cabe recalcar que algunos participantes, pertenecientes a ambos *focus*, resaltaron que había cierta resistencia al cambio, asociada con la voluntad de no causar inestabilidad a partir de muchos cambios organizacionales, y también porque la forma en que se toman las decisiones en la organización requiere de un consenso de todos los miembros socios. Sobre la resistencia al cambio, el comentario de uno de los participantes fue el siguiente: “hay un deseo de innovar, pero si tú estás innovando constantemente también se puede generar escenarios de inestabilidad entonces hay un desbalance” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020).

Respecto a los asistentes de investigación entrevistados, estos caracterizan a Arena Pública como una organización abierta al diálogo, orientada al empoderamiento y el autoaprendizaje. El primero se observa en lo manifestado por el entrevistado 2 “no tengo problema en comunicarme con ningún miembro de la organización. Creo que las relaciones en Arena Pública se forman de buena manera. Hay buena disposición de todos por construir estos lazos, ya sea de amistad o de trabajo” (comunicación personal, 03 de enero, 2021). Además, resaltan la tolerancia ante los errores.

Así, un entrevistado comentó lo siguiente: “Yo creo que mi capacidad de redacción no era muy buena al principio y pues ha ido mejorando [...] él me enseñó un montón sobre redacción académica, me ha corregido y corregido [...]” (comunicación personal, 04 de enero, 2021). Asimismo, es una cultura de empoderamiento porque los líderes permiten que los asistentes lideren el desarrollo de las investigaciones: “me da mucha más libertad a que yo proponga temas, que proponga ejes de análisis y que desarrolle sola los marcos teóricos” (comunicación personal, 04 de enero, 2021). En ese sentido, los investigadores senior, o principales, brindan, al inicio de los proyectos, pautas generales sobre el propósito del estudio y mencionan algunos subtemas por donde se puede empezar a investigar. A partir de ello, el asistente de investigación se encarga del proyecto y acude al investigador *senior* para realizar consultas puntuales. Muy alineado a estas características, el entrevistado 3 indicó que “en general [Arena Pública] es un espacio formativo” (comunicación personal, 04 de enero, 2021), en el que se impulsa el autoaprendizaje.

Esta capacidad de aprender autónomamente se debe a que los asistentes se sumergen en la revisión de la literatura para dar forma a sus investigaciones. Evidentemente, durante este ejercicio, ellos aprenden a discernir entre la información valiosa o no. Dada la cantidad de información encontrada, en la práctica gestionan conocimiento. También, uno de los investigadores que participó del *focus* mencionó que, en su manera más implícita, la organización cumple de todas formas el rol de un centro de formación: “los investigadores jóvenes que llegan

a nosotros, con poca o ninguna experiencia en investigación y salen con una idea clara de qué cosa es una investigación” (26 de octubre, 2020).

De ese modo, se puede concluir que la cultura de Arena Pública posee características consideradas como adecuadas para brindar un soporte a la gestión de conocimiento, como lo es la apertura al diálogo, la tolerancia ante los errores y el autoaprendizaje. Además, se encontró una subvariable de empoderamiento, la cual contribuye a la creación de conocimiento en tanto el investigador siga brindado una guía o monitoreo al asistente en cuanto a sus avances y esté disponible para consultas.

2.3 Tecnologías de la información

El principal hallazgo sobre las tecnologías de la información fue que son herramientas que brindan el soporte necesario al trabajo cotidiano de los investigadores y asistentes de investigación, aunque estas no reemplazan el beneficio de las interacciones sociales. En el primer *focus*, se encontró que las herramientas de IT permiten a los investigadores almacenar y compartir información de manera más rápida, así como reunirse virtualmente y no perder tiempo en los desplazamientos. Sin embargo, también, mencionaron una crítica respecto al uso de herramientas IT: estas no pueden reemplazar las interacciones sociales. Los comentarios respecto al tema fueron los siguientes: “[se usan herramientas como] *Skype*, *Dropbox* [plataforma para compartir bibliografía, documentos], *zoom*” (26 de octubre, 2020), “[las IT permiten] compartir información y avances” (26 de octubre, 2020), “[el beneficio de las IT es] el hecho de no perder tiempo, desplazarnos a reuniones nos ayuda a enfocarnos más y mejor, pero creo que hay ganancias y pérdidas que no todas son evidentes” (26 de octubre, 2020) y “[con las IT] va a quedar el vacío de la dimensión de las habilidades blandas” (26 de octubre, 2020).

En el segundo *focus*, se encontró que la IT, en Arena Pública, permite que la búsqueda y el análisis de información se de en tiempo real. Además, los desarrollos de las investigaciones se volvieron más sofisticadas debido al uso de nuevos programas para las bases de datos, sistematización de información, para manejo de data cualitativa, para la elaboración de mapas que ayudan a utilizar la evidencia de forma más efectiva, entre otros. Sin embargo, también se resalta el hecho de que las herramientas IT no suplen la interacción personal. Asimismo, detallan que es complicado llegar a todos los grupos de interés, especialmente a aquellos en las zonas rurales del país; aunque más por un tema de que dichas poblaciones no pueden acceder a tecnologías de la información y comunicación o al menos no son de calidad. Así, un participante del *focus* expresó lo siguiente: “[las IT] facilitan acceso a información bibliográfica y de información sobre otros investigadores, facilitan reuniones semanales, intercambio [pero] uno extraña la posibilidad de estar centrado en la mesa, con un café discutiendo durante largas horas y con largos argumentos

que no son permisibles en algunos de estos medios y obviamente con todos los grupos de interés” (26 de octubre, 2020).

Por otro lado, en las entrevistas, los asistentes también estuvieron de acuerdo en que las herramientas de IT que les brinda la organización les permiten realizar sus trabajos adecuadamente y que el uso de las mismas se incrementó por la pandemia. Los entrevistados comentaron que emplean herramientas como computadoras, grabadoras y softwares de investigación (*Stata, Atlas ti y ArcGIS*). Si bien antes de la pandemia todo el trabajo se realizaba en oficina, hoy, también es posible realizarlo desde casa ya que para realizarlo solo se necesita una computadora. Asimismo, indicaron que cuando “todo era presencial tampoco [se necesitaba] como ahora [para hacer] videollamadas o escribir por *whatsapp* [por ejemplo]. Esa es una de las cosas que cambió por la pandemia” (comunicación personal, 03 de enero, 2021).

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que las herramientas de IT empleadas por el *Think Tank* Arena Pública sí brindan el soporte necesario para realizar el trabajo cotidiano. Sin embargo, la sola dinámica remota ha dejado desplazado las interacciones sociales, que en este tipo de organizaciones son esenciales. Esto se debe a que el flujo del conocimiento es mayor en las interacciones cara a cara. Lo que se rescata de esta pandemia es que se ha revalorizado el uso de las herramientas de TI y al eliminar gran parte de las interacciones sociales, los investigadores se han vuelto más productivos.

2.4 Externalización

La variable externalización del modelo SECI es la segunda etapa del proceso de creación de conocimiento y describe la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito. El empleo de metáforas y analogías, y el intercambio de varias ideas son expresiones de la externalización. En ese sentido, el hallazgo sobre esta variable fue que en el *Think Tank* Arena Pública sí se emplea metáforas y analogías, aunque no frecuentemente. Asimismo, el intercambio de ideas ocurre de manera informal y no es diverso. Por lo tanto, la etapa de externalización se desarrolla de manera no organizada y es limitada.

En el primer *focus*, los investigadores mencionaron que el empleo de metáforas y analogías depende del estadio de las investigaciones y del nivel de experiencia de la persona que las emplea y de quien las recibe. Asimismo, en relación al intercambio de ideas, se mencionó que sí se presenta de manera multigeneracional e informal. Por un lado, las metáforas y analogías suelen emplearse más, si los investigadores son jóvenes, pues se requiere explicar los conceptos e, igualmente, su uso depende de la fase de ejecución del proyecto pues al inicio se usa más que al final para uniformizar la comprensión del fenómeno a estudiar, incluso entre aquellos miembros de otra especialidad. Así, lo menciona uno de los investigadores:

“Yo diría incluso que cuando se hace la primera etapa que es la iniciación de la investigación propiamente dicha, las metáforas también ayudan a conectar las ideas con las personas que no necesariamente están en el campo de especialidad pero que fácilmente ayudan a incorporar algunos matices que uno puede querer explorar en adición a la visión que uno suele tener o a partir del marco teórico que uno tiene y los conceptos o juicios de valor que pueden desprenderse de ese conjunto de ideas [...] (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020).

Por otro lado, el intercambio de ideas se presenta en el ámbito informal y ocurre entre los investigadores y los asistentes. Sobre esto, uno de los investigadores menciona lo siguiente: “en la pre-normalidad, era hablar nosotros en los pasadizos, en las escaleras y contarnos en qué estamos y discutir cosas” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020), mientras que, para los asistentes, “la manera de comunicarse es a través de un chat, un chat de asistentes, un *WhatsApp*. Y ahí se comparten muchísimas cosas. Se comparten papers, códigos de *Stata* [...] es bien dinámico” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020). Además, comentaron que “La gracia de una comunidad como la [de Arena Pública] es que el intercambio es permanente, no formal, horizontal y multigeneracional” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020).

En el segundo *focus*, se observó que los investigadores concuerdan que en que sí se emplea metáforas y analogías en el *Think Tank*. Esto se debe a que el uso de metáforas o analogías es parte de la explicación teórica, aunque para algunos participantes “[...] los términos metáforas y analogías son del discurso literario, más bien se debe utilizar otros conceptos como los ejemplos” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020). En el caso del intercambio de ideas, se mencionó que sí existe un intercambio de ideas, pero no es muy diverso y ocurre en el ámbito informal. Esto se debe a que, por un lado, no existe diversidad de ideas sino más bien homogeneidad tal como lo menciona un investigador “Arena Pública es relativamente homogénea [...] Somos más similares porque le tenemos respeto al uso de evidencias. No obstante, en la organización hay disposición de diálogo” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020). Por otro lado, el intercambio de ideas se presenta en el ámbito informal debido a que, como se mencionó en el *focus*, “se da en el pasillo, en el café, consultas de un investigador a otro, de un asistente a otro. [existe] intercambio muy rico que se da de maneras no organizadas” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020). “También son claves los seminarios que realizamos incluso durante pandemia para generar más espacios de intercambio” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020).

Finalmente, se concluye de las entrevistas que sí se emplean metáforas y analogías en Arena Pública. Asimismo, el intercambio de ideas también ocurre, pero es más diverso en equipos de trabajo numerosos y en espacios más formales como seminarios. Así, las impresiones de los

asistentes de investigación sobre metáforas fue lo siguiente: “ayuda bastante que [...]den ejemplos” (comunicación personal, 03 de enero, 2021). Por otro lado, sobre el intercambio de ideas, ellos comentaron que ocurren “conversaciones durante el desarrollo de las investigaciones y espacios para argumentar a favor o en contra” (comunicación personal, 03 de enero, 2021), así como que “en los seminarios había una información rica, pero estaba orientada a un solo tema [...] pero en general los seminarios sí eran y son muy importantes [y] lo siguen siendo virtualmente (comunicación personal, 03 de enero, 2021)”. Además, “en la misma dinámica de trabajo en un equipo de 10 personas hay un constante intercambio de ideas (incluso contrarias). Muy enriquecedor” (comunicación personal, 03 de enero, 2021). Por eso, se concluye que existe un uso de metáforas y analogías, así como intercambio de ideas en la *Think Tank* Arena Pública. Estas subcategorías evidencian que existe externalización en la organización, aunque de manera informal y limitada.

2.5 Combinación

Otra de las variables del modelo SECI que se analizó cualitativamente fue la de combinación, la cual es la tercera etapa del proceso de creación de conocimiento y se enfoca en la sistematización del conocimiento explícito o codificado. Esto se evidencia a través del uso de los manuales y medios de acceso a información. Así, el resultado del análisis en la categoría de combinación es que el nivel de sistematización del conocimiento en Arena Pública es limitado.

En el primer *focus*, el principal hallazgo es que el uso de manuales es limitado debido a que solo los procesos operativos (como recolección de información, p.e.) pueden ser codificados mientras que es complejo sistematizar el desarrollo general de una investigación. Así, uno de los investigadores comentó que “[se puede] generar un manual para enseñar a una persona cómo hacer algo o para brindar pautas [...] pero la investigación es un proceso de aprendizaje continuo y son los resultados de aquella los que nos ayudan a seguir avanzando” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020).

Por otro lado, los medios de acceso a información juegan un papel importante, en tanto permiten que se elaboren nuevos documentos a partir de documentos o bases de datos existentes. De esa forma, los investigadores, para acceder a bibliografía usan dos medios: el internet y la biblioteca de Arena Pública. En adición, para la elaboración de nuevos documentos o base de datos, dado que lo realizan en equipo, emplean herramientas de trabajo y almacenamiento compartido como el *Dropbox*.

En cuanto a las entrevistas por parte de los asistentes de investigación, uno de los comentarios fue “generalmente yo he conseguido todas las fuentes bibliográficas de internet [aunque en pandemia] sí necesité un libro físico [y lo enviaron] de biblioteca” (comunicación

personal, 03 de enero, 2021). Asimismo, los asistentes, dependiendo de la forma de trabajo del investigador para el que trabajan, crean nuevos documentos a partir de información técnica. Por ejemplo, uno de los asistentes mencionó que: “[realiza] sumillas de teoría de papers y luego se entrega al investigador quien los emplea para crear el marco teórico” (comunicación personal, 03 de enero, 2021).

En ese sentido y de acuerdo a los hallazgos, se concluye que la sistematización del conocimiento, es decir, que la codificación, en el *Think Tank* Arena Pública es limitado debido a que existe un número mínimo de manuales de procesos de conocimientos codificados pues se considera que la investigación es un proceso en constante cambio y aprendizaje. Asimismo, el principal medio de acceso de información es el internet y la biblioteca de la organización.

2.6 Variables Emergentes

En el análisis cualitativo, se evidenciaron el hallazgo de otras variables que están relacionadas a factores de soportes de gestión de conocimiento y al modelo SECI. Así, se encontró información sobre prácticas de recursos humanos y estructura organizacional, así como sobre las etapas socialización e internalización del proceso de creación de conocimiento según Nonaka y Takeuchi.

En primer lugar, se encontró que la variable práctica de recursos humanos cuenta con dos subvariables, selección de personal y formación. Asimismo, el hallazgo sobre esta variable es que manifiesta un desarrollo limitado y no organizado. Esto se debe a que en el *Think Tank* Arena Pública no se cuenta con un proceso de selección definido ya que la mayoría de sus miembros provienen de redes de contacto de los investigadores principales. Asimismo, el proceso de formación ocurre de acuerdo al criterio de cada investigador principal y es principalmente autoaprendizaje. Así, los comentarios en el primer *focus* fueron: “a menudo como varios de nosotros somos profesores por horas de las universidades, [entonces los nuevos miembros] son exalumnos” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020), “otras veces vienen recomendados por alguien” (participante del *focus*, 26 de octubre, 2020).

En el caso de la formación, se mencionó que esta se realiza “no necesariamente enseñándoles, pero sí mostrándoles lo que yo aprendí de mi experiencia”(26 de octubre, 2020) o de otro modo, comentaron: “les sugerimos algunas lecturas y vamos afinando de acuerdo a los productos que quedamos y lo que nos van trayendo”(26 de octubre, 2020). Por otro lado, en las entrevistas, se reafirmó que la selección de personal ocurre por medio de redes de contacto, pero también por medio de convocatorias públicas. Asimismo, la formación ocurre según el criterio de cada investigador principal y básicamente autoaprendizaje. Así, los comentarios sobre la selección fueron “entré por recomendación” (comunicación personal, 03 de enero, 2021), “sabía

de la convocatoria porque había un grupo de geógrafos y un conocido que estaba trabajando con la persona que buscaba un asistente de investigación” (comunicación personal, 03 de enero, 2021), entre otros. Por el lado de la formación, se mencionó que “[es de] bastante autoaprendizaje” (comunicación personal, 03 de enero, 2021) aunque “el investigador menciona algunos temas de guía y [se continúa] averiguando” (comunicación personal, 03 de enero, 2021). En sentido, “aprendes a hacer trabajando porque el trabajo de investigación se va mejorando conforme vayas trabajando y aprendes” (comunicación personal, 03 de enero, 2021).

En segundo lugar, para la variable estructura organizacional, se identificó dos subvariables, el estilo de trabajo y la relación investigador-asistente. Por un lado, se entiende como estilo de trabajo a la manera en la que opera cada equipo de trabajo dependiendo de los perfiles de los miembros que la componen. Así, el hallazgo en el análisis cualitativo fue que la estructura organizacional del *Think Tank* Arena Pública permite un trabajo independiente en cada línea de investigación; es decir, cada equipo trabaja de acuerdo a cómo se ha ido acoplando las diferentes formas de trabajo de los miembros. Es así que, en este grupo de trabajo, es posible encontrar a un líder, que es el investigador principal, y a los asistentes de investigación, quienes apoyan al líder con diversas tareas. Esto se ve reflejado en lo mencionado en las entrevistas: “[existe] mucha dependencia entre los jefes y sus proyectos y sus asistentes...entonces cada jefe tiene bastante autonomía y cada jefe decide por su cuenta algunas cosas con su asistente” (comunicación personal, 03 de enero, 2021). Por otro lado, la relación investigador-asistente es horizontal pues es una “relación directa [y también con] otros miembros del proyecto” (comunicación personal, 03 de enero, 2021).

En tercer lugar, la variable socialización, primera etapa del modelo SECI y en la cual interactúan los conocimientos tácitos de los miembros que participan en el proceso de creación de conocimiento, se identificó como subvariables el intercambio de ideas con miembros de la organización y el intercambio de ideas con clientes o beneficiarios. De acuerdo a ello, el resultado del análisis para esta variable señala que sí ocurre socialización en el *Think Tank*, pero su desarrollo es espontáneo y acontece en espacios informales; aunque, con los clientes o beneficiarios, la socialización sí se realiza de manera más consciente y con una finalidad para el conocimiento compartido. Esto se debe a que, como mencionaron los entrevistados, “el intercambio de palabras es muy frecuente y generalmente se dan en las horas libres, [pero a veces no se puede] terminar de desarrollar un tema, por ejemplo, son ideas que quedan al aire” (comunicación personal, 03 de enero, 2021); es decir, para el caso de intercambio de ideas entre los miembros de Arena Pública, el intercambio de conocimientos tácitos, propios de cada persona, sucede de manera espontánea. Por ello, no se genera un propósito para el conocimiento tácito compartido. Por el lado del intercambio de ideas con clientes o beneficiarios, se mencionó que

“la conversación final con el cliente o beneficiario final indica...si el estudio sirve o no” (comunicación personal, 03 de enero, 2021), lo cual permite constatar que este intercambio procura un propósito al conocimiento compartido, aunque esto depende del investigador que lo realiza, dado que cada línea de investigación trabaja de manera independiente. En ese sentido, los conocimientos tácitos compartidos de investigador a cliente y viceversa “enriquece el conocimiento generado en la organización pues se comprende la utilidad y el alcance que tendrán las investigaciones” (comunicación personal, 03 de enero, 2021).

Finalmente, de la variable internalización, última etapa del modelo SECI y en la cual el conocimiento explícito se interioriza y se convierte en conocimiento tácito de la persona que lo recibe por medio del proceso de generación de conocimiento, en el análisis cualitativo, se obtuvo como resultado que la internalización en Arena Pública ocurre de manera personal y es limitada. Esto se debe a que, como mencionaron los entrevistados, los conocimientos aprendidos en la organización se adquieren “con el tiempo” (comunicación personal, 03 de enero, 2021). Por ejemplo, “se sabe cómo integrar las metodologías [al] trabajo” (comunicación personal, 03 de enero, 2021) y “[...] el trabajo de investigación se va mejorando conforme vayas trabajando y aprendes” (comunicación personal, 03 de enero, 2021); es decir, los conocimientos son internalizados mediante la práctica y ejercicio del trabajo. Así, se evidencia que la internalización de conocimientos depende de cada miembro de la organización.

3. Análisis mixto (CUAN-cual)

El objetivo de este apartado es complementar las conclusiones arrojadas por el análisis cuantitativo. Para ello, se profundizó en las variables del modelo ajustado a través de un análisis cualitativo. Cabe recordar que para concretar dicho análisis se utilizaron dos técnicas de recolección de información: entrevistas y *focus group*. A continuación, se brindan las principales conclusiones de las variables del modelo ajustado.

3.1 Tecnologías de la información, externalización y combinación

Retomando las conclusiones del análisis cuantitativo, el factor de soporte de la gestión del conocimiento Tecnologías de la Información llegó a obtener una significancia estadística con un grado de confianza aceptado (99%). Así, en las encuestas, se observa que el 65,43% consideró que este factor siempre y casi siempre proporciona el soporte adecuado para la generación del conocimiento. Este resultado ha sido contrastado con los hallazgos del análisis cualitativo. En este los participantes indicaron de manera general que las herramientas de tecnologías de información proporcionadas por la organización les permitían dar continuidad a sus labores diarias, siendo la principal de estas la producción de investigación.

Por otro lado, y respecto a las fases de la creación del conocimiento, externalización y combinación, se encontró que ambos se encuentran soportados de manera directa por la IT. El intercambio de ideas a través de las reuniones y el uso de metáforas son realizados a través de las plataformas tecnológicas. Si bien estas herramientas no han sido desarrolladas por la propia organización, los entrevistados coinciden que no hay necesidad de que la organización despliegue una tecnología particular, ya que el uso de esta es básico. Muy alineado a lo anterior, la escritura, codificación y sistematización de las investigaciones son soportadas por las tecnologías utilizadas hasta el momento. De hecho, las tecnologías que hoy se encuentran a libre disposición han sido de gran beneficio para la organización. Asimismo, tampoco es necesario una especialización para iniciar su uso. Cabe reconocer que, debido al contexto de salubridad, la pandemia, hoy el uso de las herramientas tecnológicas se ha incrementado de manera exponencial. Sin la comprensión de este factor externo sería imposible comprender por qué la IT es un factor de soporte decisivo para la generación de conocimiento.

En ese sentido, se concluye que el factor tecnologías de información es uno de los factores de soporte de gestión del conocimiento que influye en la gestión de conocimiento del *Think Tank* Arena Pública; aunque, de acuerdo al análisis realizado de las encuestas, *focus group* y entrevistas, el uso de las tecnologías de información en la organización es aún básico. Así, las herramientas tecnológicas empleadas son lo más comunes. Por ejemplo, para el almacenamiento y compartición de conocimientos explícitos emplean el *Dropbox* y para el análisis de datos e información utilizan *Stata*, *ArcGis*, *Atlas ti*. No obstante, de acuerdo a autores como Jonathan Tanner, avizoran para el caso de los *Think Tanks*: [...] La capacidad de trabajar con datos ya no se tratará solo de hojas de cálculo [...] y modelos predictivos. Significará detectar patrones y tendencias en la actividad humana, informados por una conciencia recién acuñada de la ubicación, el consumo y las estadísticas vitales de millones de personas (2020. pp. 28-29).

Por ejemplo, en el último reporte del *Global Go To Think Tank* se evidencia que uno de los retos fundamentales para los *Think Tanks* es el uso de la inteligencia artificial (MacGann, 2020). Es así que ciertos *Think Tanks* en el mundo están generando iniciativas relacionadas al big data, blockchain o la inteligencia artificial para conectarse a realidades distintas, automatizar procesos, levantar información importante de un sector de la población, cruzar datos a nivel mundial, optimizar sus gestiones, conseguir información a bajo costo, incrementar la agilidad ante el cambio. Ante esta situación, Arena pública puede seguir desarrollando el uso de las tecnologías de información que emplea y por ende la gestión de conocimiento que realice.

3.2 Implementación de la estrategia basada en el conocimiento, externalización y combinación

La variable implementación de la estrategia basada en el conocimiento, aunque estadísticamente no posee un grado de significancia al 99%, no invalida su existencia en la organización y su impacto en la creación del conocimiento. Por esta razón se encuentra dentro del modelo final ajustado.

Mediante el análisis cualitativo, se pudo ahondar en las posibles razones de esta falta de significancia estadística. Así, se encontró que el *Think Tank* Arena Pública no ha implementado una estrategia basada en el conocimiento, ya que, por un lado, no existe un esfuerzo institucional por hacer visibles los lineamientos generales respecto al tema. Es así como los miembros aprenden los lineamientos básicos de la organización a partir de su experiencia en el trabajo cotidiano y en la interacción (del día a día) con el líder cercano se establecen parámetros sobre sus funciones y su desempeño.

En ese sentido, la información cualitativa permite dar una mejor interpretación de los resultados de la encuesta, Así, por ejemplo, si bien esta arrojó que el 80,2% de los encuestados percibe que en la organización se comprende cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales, este dato podría responder más a una reflexión interna de cada miembro de la organización, más que del resultado de una comunicación efectiva sobre estas por parte de la organización. Por otro lado, que el 44,44% de los encuestados consideren que siempre y casi siempre se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros, puede ser un resultado que depende del estilo de trabajo del investigador, puesto que no la organización no ha definido un sistema de evaluación.

En ese sentido y debido a que no existen lineamientos claros respecto a lo que se espera y la manera en la que debe trabajar el equipo por línea de investigación, la dinámica de trabajo del líder y el asistente se establecen por acuerdos entre el investigador senior y el asistente. La particularidad de cada equipo de trabajo limita el estudio de un lineamiento organizacional, ya que no existe un de carácter general. No obstante, esto no puede ser visto de manera negativa, porque un tipo de estructura de cercanía entre líder y miembro permite un trabajo más flexible, dinámico y de monitoreo constante. Claro está que la dinámica de creación de conocimiento ocurre al interior de los equipos de investigación; no obstante, no es posible determinar cuál es la fase con mayor relevancia para la generación de conocimiento.

En síntesis, no existe una estrategia institucional basada en el conocimiento, lo que existe son lineamientos individuales que dependen de cada investigador. El carecer de una visión organizacional respecto al conocimiento no permite que el *Think Tank* mida su rendimiento en términos de consecución de metas.

3.3 Cultura organizacional orientada al conocimiento, externalización y combinación

La variable cultura organizacional orientada al conocimiento, según el análisis cuantitativo, no posee significancia estadística al 99% pero esto no invalida su existencia en la organización y su impacto en la creación del conocimiento. Por esta razón se encuentra dentro del modelo final ajustado. Este resultado se contrastó con lo hallado en el análisis cualitativo, el cual los participantes señalan que la cultura organizacional de Arena Pública posee características consideradas como adecuadas para brindar un soporte a la gestión de conocimiento, tales como la apertura al diálogo, la flexibilidad y el autoaprendizaje. Además, la característica del empoderamiento de los asistentes de investigación bajo una correcta guía o monitoreo periódico permite que puedan gestionar mejor sus tiempos y aprender. No obstante, también hubo participantes de los *focus* que mencionaron que existía cierta resistencia al cambio en la organización. En esa línea, los resultados del análisis cualitativo van acorde con los resultados de la encuesta. Sobre ello, el 90.3% de los encuestados opina que siempre y casi siempre se valora la apertura y la confianza en la organización, el 80,25% percibe a la organización como una institución interesada en ser flexible y con deseo de innovar y el 91,35% considera que la organización valora siempre y casi siempre que los miembros tomen la iniciativa de su propio aprendizaje.

De lo mencionado anteriormente y lo fundamentado en la teoría con autores como Handzic (2011), Davenport y Prusak (2001), Gold, Malhotra y Segars (2001), se refuerza la idea de que una cultura orientada al conocimiento valora la apertura y confianza en momentos de diálogo, así como se aprecia la flexibilidad e innovación. En ese sentido, se concluye que las características de la cultura organizacional del *Think Tank* Arena Pública podrían facilitar el desarrollo de la gestión de conocimiento en la organización, aunque esto dependerá si el *Think Tanks* lo promueve de manera formal. Así, al ser abierta al diálogo, permite el intercambio de ideas, lo cual permite la externalización de conocimiento; sin embargo, el autoaprendizaje y el empoderamiento presentes, no apoyados por una política que promueva el intercambio o difusión de conocimientos, podrían limitar la sistematización del mismo, según la etapa de combinación, ya que el conocimiento generado permanece en la persona o el equipo que lo genera y solo se difunde cuando es solicitado.

APRENDIZAJES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de la interpretación del análisis completo, es necesario explicar algunos aspectos para entender mejor el marco en que se obtuvieron los resultados y las limitaciones de la investigación. Se espera que estas reflexiones puedan ser tomadas en consideración para futuros estudios. Siguiendo la línea de lo expuesto, este apartado estará compuesto por dos secciones: la explicación de las razones por las que la data no se ajustó al modelo de Koloniari et al. y los posibles factores a considerar en futuras investigaciones.

Respecto al primer punto, hay diversas razones por las cuales podría no haberse ajustado la data al modelo en los análisis factoriales confirmatorios, y los cuales conllevaron, precisamente, a la realización del análisis factorial exploratorio para optimizar y ajustar mejor el modelo a la realidad de Arena Pública. Una de las razones podría ser el factor cultural, ya que se trata de un cuestionario, que, si bien en su momento fue validado para el caso peruano, sigue tratándose de un cuestionario que originalmente fue creado para ser aplicado en Grecia a un conjunto de bibliotecas. Por tanto, ello podría haber incidido en la comprensión de los ítems por parte de los encuestados o podría no haber reflejado la realidad cultural del contexto peruano.

Por otro lado, también está la diferencia en el tipo de organización en la cual se aplicó el cuestionario. Así, el sujeto de estudio de la presente investigación fue un *Think Tank*, que, si bien comparte aspectos comunes con las bibliotecas, también tiene otras características que la diferencian de aquellas. Por ejemplo, en el tema de similitudes, ambas son no lucrativas y con un enfoque importante en el conocimiento, por lo que el proceso de creación de conocimiento de Nonaka aplica para ambos casos en principio. No obstante, desde la mirada de otros autores de gestión del conocimiento, las bibliotecas se consideran como organizaciones que se centran en el proceso de almacenamiento y difusión de conocimiento, mientras que los Think Tanks, en la creación de este.

Asimismo, la composición de los profesionales que pertenecen a ambas entidades son distintas. Por ejemplo, en la muestra de miembros de bibliotecas de Grecia de Koloniari et al. se observaron, mayoritariamente, profesiones de la carrera de Bibliotecas y Ciencias de la Información, así como de las Tecnologías de la Información. Por otro lado, Arena Pública se encuentra conformado, principalmente, por profesionales de las Ciencias Sociales, en especial, de Economía. Estos perfiles distintos de todas maneras afectan la comprensión del cuestionario.

En cuanto al intervalo típico de tamaño de muestra, hay que tener en cuenta que lo más común y aceptado, para tamaños de muestra no probabilísticos, es entre 200 a 500 personas (Pope, 2002). No obstante, la muestra del presente caso de estudio fue de 81 personas, aunque estuvo

sustentado en que se trataba de una muestra probabilística para un universo de 95 personas y que el cuestionario inicial se aplicó a una cantidad similar de profesionales en Grecia (91 personas). Asimismo, se encontraron autores que mencionaban que era posible realizar un análisis factorial con un mínimo de 50 observaciones. A pesar de todo ello, es importante considerar que la cantidad de personas encuestadas difiere de lo que usualmente se emplea para este tipo de análisis.

Respecto al segundo punto, durante el análisis de los datos e información de la parte cuantitativa y cualitativa, emergieron nuevas consideraciones a tomar en cuenta para futuras investigaciones: los sistemas de gobierno y los grupos de interés de los *Think Tanks*. Por un lado, el sistema de gobierno hace referencia a la manera en la que se gestiona la organización. En ese sentido, no solo basta con describir la composición de la organización, sino también identificar a los miembros claves para la toma de decisiones, es decir, aquellos que poseen mayor influencia. De esa manera, se puede comprender mejor cómo este aspecto afecta a la gestión del conocimiento y cómo se puede impulsar el mismo desde un enfoque estratégico. Cabe recordar que existen diferentes tipos de *Think Tanks*, cada uno con una figura legal distinta, lo cual brinda mayores líneas de investigación para futuros estudios.

Por otro lado, en línea con lo anterior, es necesario realizar un mapeo de los principales grupos de interés de la organización. Si bien la presente investigación contempló la realización de entrevistas y *focus* grupales a determinados grupos de interés, tales como los investigadores principales y los asistentes de investigación, el recojo de las percepciones de los clientes finales (grupos de interés externos) hubiese sido otro tema importante a abarcar de haber tenido mayor disponibilidad de tiempo. Cabe señalar que la presente investigación tenía como objetivo principal encontrar la relación de los factores de soporte de la gestión de conocimiento con la creación de conocimiento, lo que implicaba mirar dentro de la organización. Así, en futuras investigaciones se podría profundizar en variables tales como los clientes finales (los donantes, el Estado), los tomadores de decisiones de política, entre otros grupos de interés, lo que habría permitido un análisis más integral de la gestión del conocimiento tanto para Arena Pública como para otros *Think Tanks*. Algunas de estas dudas se podrían plantear en torno a los siguientes aspectos: el impacto de las investigaciones aplicadas en los diversos grupos de interés, cómo gestionan sus relaciones con las solicitudes de los clientes, cómo van modelando la investigación durante los entregables solicitados, cómo se va gestionando la creación de conocimiento en la interacción entre los clientes y el equipo de investigación, entre otros.

En síntesis, la presente investigación, ha permitido el planteamiento de nuevas oportunidades de investigación en los *Think Tanks* de manera general, pero también de manera específica para el sujeto de estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realización de la presente investigación tuvo como objetivo general analizar las relaciones entre los factores de soporte de la Gestión del Conocimiento y el proceso de creación de conocimiento SECI mediante la aplicación de una herramienta validada por cuatro expertos en metodología. Para ello, se plantearon cinco objetivos específicos: i) describir el proceso de la creación del conocimiento y los factores de soporte de gestión de conocimiento; ii) explicar qué son los *Think Tanks* y cuál es su relación con la creación del conocimiento; iii) describir el contexto de los *Think Tanks* en el continente latinoamericano y en Perú, así como al sujeto de estudio; iv) aplicar a los colaboradores del *Think Tank* Arena Pública la herramienta cuantitativa propuesta por Koloniari et al. (2016) sobre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el modelo SECI de creación de conocimiento; y, v) describir la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento de la *Think Tank* Arena Pública.

Para ello, se plantearon cinco hipótesis que vinculan los factores de soporte de la Gestión del Conocimiento con el proceso de creación SECI, las cuales fueron examinadas mediante el análisis factorial para confirmarlas o rechazarlas. Las hipótesis planteadas fueron las siguientes: H1) la implementación de la estrategia basada en el conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública, H2) la cultura organizacional orientada al conocimiento es un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública, H3) las prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública, H4) una estructura organizacional horizontal es un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública, H5) las tecnologías de la información que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública. A continuación, se explicarán las conclusiones que se obtuvieron a partir del análisis de la investigación.

1. Conclusiones

El primer objetivo planteó describir el proceso de la creación del conocimiento y los factores de soporte de gestión de conocimiento, del cual se concluye que sí existe amplia información teórica que permite describir y analizar cada uno de dichos aspectos. Por el lado del proceso de creación de conocimiento, se encontró diversos modelos respecto a este tema; sin embargo, para efectos de esta investigación, se decidió elegir el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) llamado SECI. Esto se debe principalmente a que dichos autores son reconocidos por la contribución de su modelo a la academia, el cual permitió una conceptualización de la

gestión del conocimiento más desarrollada. Para entender el modelo SECI los autores indican sobre la existencia de dos tipos de conocimiento: tácito (no visible) y el explícito (visible); asimismo, indican que el conocimiento se genera en un espacio organizacional, de equipo e individual. La interacción entre ellos da como resultado cuatro fases: socialización, externalización, internalización y combinación los cuales son las variables que componen el proceso de creación para los autores. Estas dimensiones han sido adoptadas como estándar para explicar el proceso de la gestión del conocimiento, debido a la lógica con la que han sido presentadas, la cual se describe a detalle en el capítulo dos de la investigación.

Por el lado de los factores de soporte para la gestión de conocimiento, también se encontró consenso respecto a cuáles son los factores, aunque, en algunos casos, se mencionan con diferentes denominaciones. En este caso, se optó por los factores propuestos en el modelo de Koloniari et al. (2016), quienes presentan los factores señalados por Kianto y Andreeva, (2014), autores de prestigio en la academia. Ambos autores realizan una síntesis literaria sobre el tema, producto de ella se determinan los factores de soporte de la gestión del conocimiento, los cuales son implementación de la estrategia basada en el conocimiento, cultura organizacional orientada al conocimiento, prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento, estructura organizacional horizontal y tecnologías de la información que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento. Se estudiaron estas variables, porque son las más representativas de acuerdo con los autores revisados; en el capítulo dos, se describe el detalle de cada una de ellas. Respecto a la disponibilidad de referencias bibliográficas para el marco teórico, se encontraron estudios en torno a la gestión del conocimiento aplicado al sector privado; sin embargo, la información sobre la aplicación de este al sector no lucrativo y, en especial, a las *Think Tanks*, es escaso. Cabe recalcar que, si bien se obtuvieron estudios de caso sobre gestión del conocimiento en *Think Tanks* africanas, no se encontraron casos de estudios sobre dicho tema en *Think Tanks* peruanas.

En cuanto al segundo objetivo, se buscó explicar qué son los *Think Tanks* y cuál es su relación con la gestión del conocimiento. Por un lado, se encontró amplia información respecto a la conceptualización, tipología y características de los *Think Tanks*. En resumen, este tipo de organización producen investigación aplicada con impacto político-social-económico previo un análisis riguroso académico. Estas investigaciones generalmente son insumo para la toma decisiones de los gobiernos o actores políticos. Es evidente que este tipo de organizaciones es intensivo en conocimiento, de ahí que sea relevante la gestión del mismo. En muchos casos, la gestión del conocimiento se da de manera espontánea; sin embargo, se hace necesario el uso de los factores de soporte de conocimiento para potenciar el conocimiento existente.

Asimismo, se ahondó en los desafíos para los *Think Tank* y se indicó que gestionar conocimiento es un reto pendiente. Esto se evidenció a partir de dos estudios de *Think Tank* africanos los cuales presentaban bajos niveles de gestión del conocimiento (Steyn & Khan, 2008; Muzondo & Ondari, 2015). En las organizaciones estudiadas, existía una percepción negativa de los miembros de la organización en torno al intercambio de conocimiento y existía dificultad para encontrar la información y el conocimiento que se requería. Parte de ello, se explicó en base a cuatro factores: ausencia de programas y políticas como parte de una estrategia institucional, una cultura marcada por la competencia interna y la desconfianza; prácticas de recursos humanos que no incentivaba el intercambio de conocimiento y un bajo nivel de inversión en la infraestructura y tecnología de la información.

El tercer objetivo de la investigación planteó describir el contexto de los *Think Tanks* en Latinoamérica y en el Perú, así también describir al sujeto de estudio. Por un lado, se encontró que el surgimiento de los *Think Tanks* está asociado a una respuesta ante el centralismo del poder y de gobiernos autoritarios y el deseo de aportar, desde una mirada más independiente, con soluciones de política pública en base a la investigación. Si bien, la mayor concentración se encuentra en América del Norte y Europa (51%), se ha detectado un incremento en Sudamérica y Centro América en estos 5 años (52%).

Para el caso peruano, los *Think Tanks* se han visto beneficiados a partir de una reforma presupuestaria del 2007 en donde la investigación basada en evidencia ha tomado mayor relevancia para sustentar el gasto público. Así, el incremento de los *Think Tank* del 2015 al 2019 fue de 30%. Las tres organizaciones más relevantes a partir del ranking son las siguientes: Instituto de Estudio Peruano (IEP), Instituto Peruano de Economía (IPE) y Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Se explicó que todas ellas presentan dos grandes retos: (1) seguir siendo referentes para la toma de decisiones de políticas públicas y (2) la diversificación de su capital humano. En cuanto a la descripción de la *Think Tank* Arena Pública, se explicó sobre su historia, misión, líneas de investigación, equipo de investigadores, modelo de negocio y sobre sus procesos de fortalecimiento institucional. Cabe señalar que este *Think Tank* ha recibido un alto reconocimiento a lo largo de su historia, que está dirigido a impactar en todo el proceso de las políticas públicas a través de estudios en ciencias sociales basados en evidencia que son elaborados por investigadores de alto nivel.

Respecto al cuarto objetivo específico, aplicar a los colaboradores del *Think Tank* Arena Pública la herramienta cuantitativa propuesta por Koloniari et al. (2016) que relaciona los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el modelo SECI de creación de conocimiento, se concluye que sí se cumplió. Para ello, se utilizó el cuestionario del modelo propuesto por

Koloniari et al. (2016), el cual cumplió con tres criterios propuestos: reconocimiento académico, pertinencia con el objetivo del estudio y similitud con el sujeto de la investigación. Asimismo, dicho cuestionario fue traducido de inglés a español con apoyo de un miembro bilingüe de la organización y validado en contenido y forma por expertos en gestión del conocimiento y miembros de la organización. Así, el cuestionario traducido no tuvo mayores cambios y pudo ser aplicado a la muestra de 81 personas.

Respecto al quinto objetivo, describir la relación entre los factores de soporte de la gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento SECI en la *Think Tank* Arena Pública, se concluye que las tecnologías de la información (IT) que brindan soporte a los procesos de la gestión del conocimiento son un factor que influye en la creación del conocimiento en el *Think Tank* Arena Pública, confirmando así la quinta hipótesis de la investigación. Esto debido a que la significancia estadística obtenida por dicho factor en relación con las etapas de externalización y combinación fue de un p-value de 0,005 y 0,006 respectivamente y, por tanto, se confirmaron las hipótesis con una significancia estadística del 99%.

Asimismo, la data observada en la encuesta permite señalar que 65.43% de los encuestados opina positivamente respecto al soporte que brindan las herramientas IT en el trabajo cotidiano de investigación y administración del *Think Tank*, y que un 58.02% piensa que estas permiten también compartir datos, conocimiento y expertise entre los miembros de la organización. Esto se evidenció en los hallazgos del análisis cualitativo, en los cuales los participantes mencionaron que las IT permitían efectivamente dar continuidad a sus labores diarias, en especial, a la producción de investigación. A mayor detalle, la IT permite, efectivamente, la diseminación e integración del conocimiento en Arena Pública, aunque su uso extendido es básico, ya que las herramientas IT empleadas son de uso común y no a un nivel avanzado de análisis como tecnologías que analicen patrones o tendencias, las cuales se están empezando a realizar a través de la inteligencia artificial.

Respecto a los factores restantes sobre gestión del conocimiento, se concluye que las hipótesis “implementación de la estrategia basada en el conocimiento”, “cultura organizacional orientada al conocimiento”, “prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento” y “estructura organizacional horizontal” son rechazadas. Por un lado, los dos primeros factores si bien no alcanzan el nivel de significancia requerido para evidenciar una relación con externalización y combinación, etapas del proceso de creación de conocimiento, sí se encuentran en el modelo final. Como lo evidenció el análisis cualitativo, la presencia de estas variables es parcial en la organización, pues, aunque se presentan aspectos positivos, no reúnen las características suficientes para ser factores de soporte. Por otro lado, los últimos dos factores

no llegan a formarse en el análisis factorial exploratorio y, por tanto, no llegan a estar en el modelo final. Como se explicó en el apartado de reflexiones y aprendizajes, la data podría no haberse ajustado al modelo, debido a diferencias culturales o de perfiles profesionales a los que iba dirigido la encuesta inicialmente, lo que podría haber afectado la comprensión de los ítems al aplicarse a la realidad del sujeto de estudio, a pesar de haber sido validada.

Finalmente, el presente estudio contribuye a cerrar la brecha de conocimiento existente en torno al proceso de gestión del conocimiento en *Think Tanks*. En específico, esto se logra a partir del análisis de los factores de soporte que influyen en el proceso de la creación de conocimiento a través del caso de estudio del *Think Tank* peruano Arena Pública. Asimismo, se ha aportado a una mejor comprensión del fenómeno a nivel de Perú, dado que la información obtenida en la revisión bibliográfica corresponde a la gestión del conocimiento en *Think Tanks* de África. Por otro lado, el estudio al brindar puntos de mejora en torno a la gestión del conocimiento, aporta al fortalecimiento institucional que el *Think Tank* viene realizando desde su participación en el programa *Think Tank Initiative*.

2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las principales recomendaciones de la investigación, orientadas al sujeto de estudio y, por otro lado, recomendaciones para futuras investigaciones alineadas al tema de gestión de conocimiento en *Think Tanks*. Siguiendo la línea de la investigación, las principales recomendaciones para el *Think Tank* Arena Pública se enfocan en la gestión del conocimiento y los factores que brindan soporte a su desarrollo.

La primera recomendación está enfocada a la implementación de una estrategia basada en el conocimiento. Por tanto, se sugiere a la organización considerar a la gestión de conocimiento dentro del plan estratégico organizacional. De esta manera, al reconocerla como un eje principal, se podrán concretar acciones puntuales con el fin de cumplir estos lineamientos. Para la implementación de estos lineamientos, se debe concientizar y comprometer sobre la incorporación de este tipo de estrategia a partir de la evidencia generada en la investigación. Además, respecto a los tipos de estrategia, se sugiere implementar una estrategia de conocimiento basada en la persona, ya que las TI actualmente soportan a la organización y debido a que la persona es su activo más importante.

A ello, se sugiere incluir la determinación de competencias generales para el personal por área y para lo cual se puede tomar como punto de partida algunas de las competencias que tuvieron mayor consenso entre los participantes, como la habilidad académica. Además, se sugiere incluir pautas para la evaluación de estas, dado que permitirá a los miembros saber lo que se espera de

ellos. Estas evaluaciones podrían darse al término de los proyectos, a modo de un espacio de retroalimentación.

Sobre el factor “cultura organizacional orientada al conocimiento”, hubo un alto porcentaje de encuestados (entre 80% y 90%) que valoraron de forma positiva a la organización. Arena Pública es considerada como una organización con apertura al diálogo, confianza y orientado al autoaprendizaje. Se recomienda, comunicar estas características de la organización como una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Asimismo, se recomienda adoptar como valor organizacional la “compartición de conocimiento. De esa manera se podrá atraer buenos talentos que contribuyan a la creación de conocimiento organizacional.

Asimismo, se confirmó que las tecnologías de información son el factor de soporte que influye en la gestión de conocimiento del *Think Tank* Arena Pública, aunque su nivel de uso aún es básico. En ese sentido, se ofrece a la organización algunas recomendaciones que impulsan la gestión y el desarrollo de las tecnologías de información que emplean.

Primero, se considera importante realizar un mapeo de las necesidades sobre las herramientas tecnológicas en la organización, especialmente en los equipos de investigación. Esto se debe realizar desde la parte de soporte técnico e incluso la introducción de nuevas herramientas tecnológicas que permitan un mejor desarrollo de las investigaciones. En segundo lugar, se recomienda evaluar formas de integrar las bases de datos actuales de tal manera que se reduzca la dispersión de información y que también sea de fácil acceso para todos los miembros de la organización. Finalmente, respecto al intercambio y creación de conocimiento en la organización, se recomienda fortalecer y profundizar dichos aspectos con herramientas tecnológicas que incrementan el nivel de análisis de los datos como la inteligencia artificial.

Por lo tanto, se sugiere a Arena Pública incorporar herramientas tecnológicas más sofisticadas con el fin de mejorar el procesamiento de la información y así crear un mayor número de investigaciones de calidad y en menor tiempo. Por ejemplo, *Think Tanks* en el mundo están generando iniciativas *big data*, *blockchain* o la inteligencia artificial para conectarse a realidades distintas, automatizar procesos, levantar información importante de un sector de la población, cruzar datos a nivel mundial, optimizar sus gestiones, conseguir información a bajo costo, incrementar la agilidad ante el cambio.

En cuanto a las recomendaciones sobre actividades sobre gestión del conocimiento, se plantean algunas en base a las fases del proceso de creación de conocimiento de Nonaka. Para la fase de socialización se está considerando involucrar a los distintos miembros de los equipos de trabajo en las actividades claves de la investigación para exponerlos al *know how* del investigador principal. Esto es especialmente importante en el caso de los asistentes de investigación, los cuales

suelen realizar más trabajo de escritorio (revisión de literatura y manejo de bases de datos), ya que de esta manera podrán estar presentes en espacios de creación de conocimiento importantes, como las reuniones de presentación de avances con el cliente y en el trabajo de campo.

Para la fase de externalización, se recomienda implementar un programa adicional con seminarios virtuales sobre temas de la actualidad. Actualmente existen seminarios externos relacionados a la difusión de los hallazgos de las publicaciones de sus investigadores y también existen otros internos sobre trayectorias profesionales de ex-asistentes de investigación. En ese sentido, el programa adicional de seminarios podría dirigirse al libre intercambio de conocimientos sobre temas de la actualidad, tales como el proceso de las elecciones presidenciales y congresales, conflictos sociales y reformas, entre otros, los cuales, de todas maneras, se encuentra íntegramente relacionados con las líneas de investigación. Otra actividad relevante a considerarse es la creación de espacios de *sharings*, que son sesiones de intercambio de conocimiento especializado y voluntario entre miembros, que podría impulsar el interés de algunos miembros sobre nuevos temas o profundizar sobre algunos ya conocidos.

Una tercera actividad sugerida es el establecimiento de cuotas de participación y ejecución de proyectos con equipos más grandes y de mayor interdisciplinariedad, para fomentar una mayor convergencia de opiniones. Como explicaban los asistentes de investigación, los proyectos en los que participan son pequeños y sienten que su aprendizaje se enriquece más cuando están expuestos a grupos más grandes, ya que observan que hay más de una solución a un mismo problema.

Una cuarta actividad a incluir son los cursos de capacitación internos sobre softwares, métodos de investigación y temas específicos a cargo de investigadores y asistentes de investigación, pues hasta ahora solo hay cursos para el público externo. Esta recomendación surgió de los mismos asistentes de investigación, los cuales consideran que se podría realizar un mapeo del tema a cubrir en el curso de capacitación a través de un cuestionario. Estos cursos podrían ser desarrollados y dictados por investigadores o asistentes de investigación, dado su expertise específico y la experiencia de la mayoría en docencia o como asistente de docencia. Todo este proceso de desarrollo podría ser soportado por el área de desarrollo de proyectos, que tiene a su cargo el desarrollo de la línea académica para el público externo.

Para la fase de combinación, se sugieren dos actividades. La primera es relacionar al equipo de TI con el área de investigación para generar guías que brinden pautas para un soporte técnico autónomo. Por otra parte, se recomienda realizar un mapeo de procesos clave que puedan ser codificados en manuales y difundidos al interior. Un ejemplo de manual que se puede realizar

es uno que englobe soluciones a los errores más frecuentes al procesar data en un software específico.

En cuanto a la fase de internalización, se recomienda establecer como práctica institucional reuniones de cierre de un proyecto para reflexionar sobre lo aprendido y en qué se puede mejorar. Además, también sería beneficioso que establezcan reuniones sobre avances de proyectos de forma más frecuente entre los investigadores y los asistentes de investigación, ya que estos últimos comentaron que si bien aprecian el autoaprendizaje y el empoderamiento para desarrollar de cierta forma la investigación, también requieren de un mayor seguimiento y retroalimentación para comprender que están realizando un buen trabajo.

Respecto a las recomendaciones para futuras investigaciones, se plantean dos. Por un lado, se recomienda realizar una investigación exploratoria para determinar un modelo que logre capturar la dinámica de la gestión del conocimiento en las *Think Tanks* en Perú, debido a los particulares que son. Por otro lado, se recomienda considerar un análisis por grupos, en especial, entre el personal administrativo y de investigación, para así generar soluciones más acordes con las necesidades específicas de ambos grupos.

Respecto a las recomendaciones para futuras investigaciones, se sugiere ahondar en variables como el sistema de gobierno y los grupos de interés. Por el lado del sistema de gobierno, entender la figura legal de la organización permitiría comprender cómo se toman las decisiones y cómo se podría generar un plan para integrar la gestión del conocimiento en la organización. Así, en el *Think Tank* Arena Pública, por tener una figura legal de asociación, las decisiones que se tomen deben ser aprobadas por la asamblea, que está compuesta en una gran parte por los investigadores que actualmente trabajan en la organización. Dicho de otra forma, se requiere del compromiso y del consenso de los investigadores para llevar a cabo cambios importantes que mejoren la eficiencia y la eficacia en la organización, y por lo cual es importante generar los cambios con el respaldo y compromiso de aquellos miembros que mayor aceptación, confianza y respeto tienen en la organización.

En esa línea, otro tema de investigación interesante podría ser el papel del área administrativa en el soporte de la gestión del conocimiento. En la presente investigación, si bien en el enfoque cuantitativo se recogieron las percepciones sobre la gestión del conocimiento desde el área de investigación y de administración, desde el enfoque cualitativo solo se profundizó en dichos temas desde la perspectiva del área de investigación.

Por último, recomendamos que se tome en cuenta la realización de una investigación exploratoria sobre los factores organizacional que influyen en el proceso de creación del conocimiento en *Think Tanks* peruanos. De esta manera, se estará contribuyendo con insumos

para la creación de un modelo que explique la relación entre ambos temas y que permita un mejor ajuste con la realidad de dichas organizaciones en el territorio peruano.



REFERENCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information systems*, 1(1), 7.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3250961?origin=crossref&seq=1>
- Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Alexandrova, M., Marinova, D., Tchonkova, D., Keenan, M., Popper, R., & Havas, A. (2007). *Practical guide for integrating foresight in research infrastructures policy formulation*. United Kingdom: European Commission. Recuperado de http://real.mtak.hu/53754/1/ForeIntegra_Practical_Guide_printed_u.pdf
- Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Miami: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Arena Pública (1991). Memoria institucional. Lima: Arena Pública.
- Arena Pública (2003). Memoria institucional 2002. Lima: Arena Pública.
- Arena Pública (2007). Memoria institucional 2006. Lima: Arena Pública.
- Arena Pública (2012). Memoria institucional 2011. Lima: Arena Pública.
- Arena Pública (2016). Memoria institucional 2015. Lima: Arena Pública.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0167811695000380?via%3Dihub>
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: systems and processes*. NY : TBS.
- Bedoya, C. (2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *Entramado*, 11(2), 94-111.
- Beijerse, R. (1999). Preguntas en la gestión del conocimiento: definir y conceptualizar un fenómeno. *J. Knowl. Manag.*, 3, 94-110.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. <https://content.apa.org/record/1981-06898-001>
- Bennett, R. (2001). 'Ba' as a determinant of salesforce effectiveness: An empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3), 188-199. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02634500110391735>

- Bolisani E. & Handzic M. (Eds.). (2015). *Advances in Knowledge Management: Celebrating Twenty Years of Research and Practice*. Switzerland: Springer International Publishing AG. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Brooking, A. (1997). *Capital Intelectual*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica.
- Brown, E., Knox, A., Tolmie, C., Gugerty, M. K., Kosack, S., & Fabrizio, A. (2014). *Linking Think Tank performance, decisions, and context*. Washington DC, USA: Think Tank Initiative. Recuperado de <https://r4d.org/resources/linking-think-tank-performance-decisions-context/>
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Lima: Pearson
- Choi, B., & Lee, H. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-288.
- Chuliá, E. (2018). Una aproximación a los *Think Tanks* como organizaciones proveedoras de información y análisis a la sociedad. *Revista Española de Sociología*, 27(2), 333-340. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/65644>
- Comisi6n Econ6mica para Am6rica Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). La cooperaci6n internacional en el nuevo contexto mundial: reflexiones desde Am6rica Latina y el Caribe: Nota de la Secretaría. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/2010-166-ses-33-11_cooperacion_internacional_en_el_nuevo_contexto_mundial.pdf
- Correa, N., & Mendizabal, E. (Ed.) (2011). *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigaci6n en el debate p6blico en Am6rica Latina*. Lima: CIES. Recuperado de <https://onthinktanks.org/publications/think-tanks-politics-and-the-media-in-latin-america-in-spanish/>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acci6n: C6mo las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Person Edu.
- Doll, W., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/249524?seq=1>
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalism Society*. Harper Business. California, USA: Butterworth-Heinemann.

- Echt, L & Edi, A. (2016). *Unraveling Think Tanks' Business Models. On Think Tanks* [Reporte]. Recuperado de <https://onthinktanks.org/publications/unraveling-think-tanks-business-models/>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4ta ed.). California, Estados Unidos: SAGE Publications Inc. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=c0Wk9luBmAoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3151312?origin=crossref&seq=1>
- Fraenkel, J., & Wallen, N. (2003). *How to design and evaluate research, in education* (5 ed.). New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- García, M. A. (2011). *Análisis causal con ecuaciones estructurales de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales* (Tesis de maestría, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España). Recuperado de http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto_610.pdf
- García A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4 (9): 73-88. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457645340006.pdf>
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of knowledge management: theory, practice, and cases*. New York, Estados Unidos: Routledge Taylor & Francis Group.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. Recuperado de <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6/>
- Gold, A. & Malhotra, A. & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. Recuperado de <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/kmjmis.pdf>
- Gómez D., Pérez, M., & Curbelo V. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 26(2), 37-43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Goodman, J. (2020, octubre 04). What is a *Think Tank*. Goodman Institute: For Policy Public Research. Recuperado de <http://www.goodmaninstitute.org/how-we-think/what-is-a-think-tank/>
- Gope S, Elia G, Passiante G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649-677. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2017-0453/full/html>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(S2), 109–122. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/229100915_Toward_A_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm

- Hadi El-Farr & Hosseingholizadeh, R. (2019). Aligning Human Resource with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies? En M. Wickham (Ed.), *Current Issues in Knowledge Management*. IntechOpen. Recuperado de <https://www.intechopen.com/books/current-issues-in-knowledge-management/aligning-human-resource-management-with-knowledge-management-for-better-organizational-performance-h>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7ma ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4ta ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Handzic, M. (2011). Integrated socio-technical knowledge management model: An empirical evaluation. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 198–211.
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research*, (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación McGraw-Hill*. México DF.
- Hertog, P. (2001). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228580007_Knowledge-Intensive_Business_Services_as_Co-Producers_of_Innovation
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967-988.
- Howard, M. (2016). A Review of Exploratory Factor Analysis Decisions and Overview of Current Practices: What We Are Doing and How Can We Improve? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51-62. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10447318.2015.1087664>
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10705519909540118>
- Instituto de Estudios Peruanos (2019, septiembre 2). Encuesta del Poder 2019: El IEP es el “Think Tank” más influyente del Perú. Recuperado de <https://iep.org.pe/noticias/encuesta-del-poder-2019-el-iep-es-el-think-tank-mas-influente-del-peru/>
- Tanner, J. (2020). Think tanks versus robots: how technology is likely to disrupt think tanks. En E. Mendizabal (Ed.), *OTT Annual Review 2019-2020: Technology*. On Think Tanks. Recuperado de <https://onthinktanks.org/publications/ott-annual-review-2019-2020-technology/>
- Muller, J. (2012). “What the heck is a Think Tank, anyway?” asks an intern. Recuperado de <https://onthinktanks.org/articles/what-the-heck-is-a-think-tank-anyway-asks-an-intern/>

- Kaiser, H. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/BF02291817>
- Kianto, A. & Andreeva, T. (2014). Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>
- Kimenyi, MS. & Datta, A. (2011). *Think Tanks in sub-Saharan Africa: How the political landscape has influenced their origins*. Overseas Development Institute [Reporte]. Recuperado de <https://www.odi.org/publications/6209-think-tanks-sub-saharan-africa-how-political-landscape-has-influenced-their-origins>
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518.
- Kohler, E. (2010). *Dictionary for accountants*. (6ta ed.). Prentice-Hall: Oxford University Press.
- Koloniari, M., Vraimaki, E., & Fassoulis, K. (2019). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 20–33. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0961000616668958>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the Knowledge Management Hype. *Journal for Quality & Participation*, 21(4), 58–60. Recuperado de <http://www.brint.org/JQP.pdf>
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital Journal. *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5–15.
- Mayorga, O., Torres B., Contreras, L. & Sanchez, D. (2014). El ciclo de vida de la Gestión de Conocimiento como Estrategia Organizacional. *CISTI*. 322- 326.
- McGann, J. (2020). 2019 Global Go To Think Tank Index Report. *TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports (17)*. Recuperado de https://repository.upenn.edu/think_tanks/17
- McGann, J., & Sabatini, R. (2010). *Global Think Tanks: policy networks and governance*. New York: Routledge.
- Medvetz, T. (2012). *Think Tanks in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mendizabal, E. (2010). *On the business model and how this affects what Think Tanks do*. On Think Tank. Recuperado de <https://onthinktanks.org/articles/on-the-business-model-and-how-this-affects-what-think-tanks-do/>
- Mendizabal, E. (2014). What is a *Think Tank*? Defining the boundaries of the label. On Think Tank. Recuperado de <https://onthinktanks.org/articles/what-is-a-think-tank-defining-the-boundaries-of-the-label/>
- Mendizabal, E., & Sample, K. (2009). Dime a Quién Escuchas... *Think Tanks y Partidos en América Latina*. Institute for Democracy and Electoral Assistance & Overseas Development

- Institute. Recuperado de <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/dime-a-quien-escuchas-think-tanks-y-partidos-politicos-en-america-latina.pdf#page=22>
- Mihi, A., García, V., & Arias, D. (2012). Knowledge creation and flexibility of distribution of information. *Industrial Management & Data Systems*, 112 (2), 166-185. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571211204245/full/html>
- Millar, C., & Chen, S., & Waller, L. (2016). Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 261-275. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571211204245/full/html?skipTracking=true>
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2011). *A Concise Guide to Market Research*. Heidelberg: Springer.
- Muller, J. (2013). *What the heck is a Think Tank, anyway? Asks an intern*. On Think Tank [Folleto]. Recuperado de <https://onthinktanks.org/articles/what-the-heck-is-a-think-tank-anyway-asks-an-intern/>
- Muriel, B. (Ed.) (2019). *El legado del programa Iniciativa Think Tank en Latinoamérica*. On Think Tanks Initiative. Recuperado de <https://grupofaro.org/portfolio/el-legado-del-programa-iniciativa-think-tank-en-latinoamerica/>
- Muzondo, S., & Ondari, E. (2015). Impact of organisational culture on internal knowledge production: a case study of the Africa Institute of South Africa. *Mousaion*, 33(1), 1-22.
- Nachiappan, K., Mendizabal, E., & Datta, A. (2010). *Think Tanks in East and Southeast Asia: Bringing politics back into the picture*. Overseas Development Institute [Folleto]. Recuperado de <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6377.pdf>
- Nguyen, H. & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford university press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9. Recuperado de https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF: Oxford University Press.
- On Think Tank Initiative. (2020, octubre 05). Acerca de la TTI. Recuperado de <http://www.thinktankinitiative.org/es/programa/acerca-de>
- Ondari, E. (2006). Knowledge Management in a Research Organisation: International Livestock Research Institute (ILRI). *Libri*, 56(1), 63-72. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/249945889_Knowledge_Management_in_a_Research_Organisation_International_Livestock_Research_Institute_ILRI

- Ozlen, K. & Durmic, N. (2015). Supporting Business Managers with Knowledge Management. En E.Bolisani & M.Handzic (Eds.), *Advances in Knowledge Management: Celebrating Twenty Years of Research and Practice*. Springer. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1>
- Perez, E. (Ed.) (2017). *Think Tank governance and management. On Think Tanks* [Reporte]. Recuperado de <https://onthinktanks.org/publications/think-tank-governance-and-management/>
- Pérez, J., Chacón, S., & Moreno, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(2), 442-446. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/601.pdf>
- Pitoňáková, L. (2007). *Think-tanks and Their Role in the New EU Member States: Czech and Slovak Experience* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://vskp.vse.cz/english/2050>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación. Gestión* (1ra. Ed). Lima: PUCP.
- Ponsa, F., & González, J. (2015). *Radiografía de los Think Tanks en España* [Informe]. Recuperado de http://oett.es/wp-content/uploads/2017/10/radiograf%C3%ADa_de_los_think_tanks_en_espa%C3%B1a.2pdf.pdf
- Pope, J. (2002). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Norma.
- Premio PODER. (s.f). *¿Quién puede postular?* Recuperado de <http://premiopoder.pe/quien-puede-postular/>
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/233296453_From_Know-How_to_Show-How_Questioning_the_Role_of_Information_and_Communication_Technologies_in_Knowledge_Transfer
- Robertson, M., & Hammersley, G.O.M. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 241-253. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590010321205/full/html>
- Segarra M., & Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52-23), 175-196. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>
- Sharabati, A., Naji, S., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.154.336&rep=rep1&type=pdf>
- Soto, E., Sauquet, A., Gore, E., Soler, C., Vogel, E., & Cárdenas, J. (2007) *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México. Editorial Thompson.

- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona, España: Granica.
- Steyn, C., & Kahn, M. (2008). Towards the development of a knowledge management practices survey for application in knowledge intensive organisations. *South African Journal of Business Management*, 39(1), 45-53. Recuperado de <https://doi.org/10.4102/sajbm.v39i1.555>
- Stone, D., & Denham, A. (Eds.). (2004). *Think Tank Traditions: Policy research and the politics of ideas*. Manchester: Manchester University Press.
- Struyk, R. (2006). *Managing Think Tanks: practical guidance for maturing organizations*. Budapest, Hungary: The Urban Institute and the Open Society Institute. Recuperado de <http://pdc.ceu.hu/archive/00006971/>
- Syed, J., Murray, P. A., Hislop, D., & Mouzughy, Y. (Eds.). (2018). *The Palgrave handbook of knowledge management*. Palgrave Macmillan.
- Tarango, J., Delgado, R., & Machin, J. (2019). Latin American academic and research *Think Tanks*: Characterization of a model and its presence in the region. *Information Development*, 35 (1), 165-170. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266666918815568>
- Tobias, S., & Carlson, J. (1969). Brief report: Bartlett's test of sphericity and chance findings in factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 4(3), 375-377. Recuperado de https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0403_8
- Todd, Z., Nerlich, B., Clarke, D. D., & McKeown, S. (Eds.). (2004). *Mixing methods in psychology: The integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*. New York, NY: Psychology Press.
- UCLA: Statistical Consulting Group. (2020, agosto 17). A practical introduction to factor analysis: exploratory factor analysis. Recuperado de <https://stats.idre.ucla.edu/spss/seminars/introduction-to-factor-analysis/a-practical-introduction-to-factor-analysis/>
- Urrutia, O. (2013). El papel de los *Think Tank* en la definición y aplicación de las políticas y estrategia. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (2), 189-222. Recuperado de <https://revista.ieee.es/article/view/340>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014) Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Weathington, B. L., Cunningham, C. J., & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding business research*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Yahya, S., & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of knowledge management*, 6(5),457-468. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210450414/full/html>
- Yong, A., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: *Focusing on exploratory factor analysis*. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94. Recuperado de <https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>

ANEXOS

ANEXO A: Desarrollo teórico sobre conocimiento

Tabla A1: Conceptos de conocimiento

Autor	Conceptualización
Nonaka y Takeuchi (1995)	Concibe al conocimiento como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. Esta concepción destaca la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, representada en términos de compromiso y creencias enraizadas en los valores individuales.
Venzin et al. (1998)	Concibe al conocimiento bajo el paraguas: la cognitiva, la conexionista y la constructiva. La epistemología cognitiva considera la identificación, recogida y difusión de la información como la principal actividad de desarrollo del conocimiento. Entendiendo al conocimiento como representaciones del mundo, y siendo la tarea de los sistemas cognitivos la representación del mundo con la máxima precisión. Los enfoques cognitivos equiparan el conocimiento a la información y los datos.
Kogut y Zander (1996)	Representantes de la corriente epistemológica. La epistemología de las conexiones considera que las organizaciones son redes basadas en las relaciones y conducidas por la comunicación. Se centran en las relaciones y no tanto en los individuos o el sistema entero. Una red se caracteriza por el número de conexiones, el dinamismo de los flujos de información y la capacidad para almacenar información. Las reglas de estas conexiones forman una parte esencial del conocimiento.
Brown y Duguid (1998)	Estos autores defienden que el conocimiento es fácilmente generado cuando se trabaja conjuntamente, siendo este fenómeno denominado comunidades de práctica. A través de la práctica, una comunidad desarrolla una comprensión compartida sobre lo que hace, cómo lo hace y cómo se relaciona con las prácticas de otras comunidades de práctica. De esta forma, el <i>know how</i> comprende la habilidad para poner al <i>know that</i> en práctica. Por otra parte, el <i>know how</i> es importante a la hora de convertir el conocimiento en operativo.
Teece (1998)	apoya la concepción de que el conocimiento está presente en multitud de depósitos individuales y colectivos y adopta distintas formas, y que la diversidad de formas y depósitos hace posible que la empresa pueda desarrollar distintas capacidades. De esta forma, entiende que, aunque el conocimiento está arraigado en la experiencia y habilidades de las personas, las empresas facilitan una estructura física, social y de asignación de recursos, que permiten que el conocimiento dé lugar a las capacidades.
Bueno (2000)	Destaca la importancia y la amplitud conceptual del conocimiento organizacional, puesto que concibe a la organización como un sistema social compuesto por personas, con sus actitudes y valores, sus conocimientos y capacidades, y por un conjunto de relaciones personales y grupales que se producen en su seno
Tsoukas y Vladimirou (2001)	El conocimiento es la capacidad individual para realizar distinciones o juicios en relación con un contexto, teoría o a ambos

ANEXO B: Características generales de cuestionarios propuestos para la investigación

Tabla B1: Características generales de cuestionarios propuestos para la investigación

Título de la investigación	Nº de citados del estudio	Año	Autor	Nº de citados del autor	Autor base de gestión del conocimiento	Nº de citados del autor base de gestión del conocimiento	Universidad	Variables	¿A quiénes se aplicaría dicha herramienta?
<i>Factors affecting knowledge creation in academic libraries</i>	4	2016	Koloniari, Maria Vraimaki, Eftichia Fassoulis, Kostas	Koloniari M. (21) Vraimaki E. (202) Kostas F. (29)	Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, 1995 Kianto Aino & Andreeva Tatiana, 2014	Nonaka I. (10394) & Takeuchi H. (97) Kianto A. (1330) & Andreeva T. (618)	National and Kapodistrian University of Athens, Greece	- Knowledge Strategy Implementation - Organisational Culture Human Resource Management Practices - Organisational Structure - Information Technology - Socialisation - Externalisation - Combination - Internalisation	Investigadores de todo nivel
Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional	4	2016	Alejandro García Garnica	6	Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka	Nonaka I. (10394) & Takeuchi H. (97)	-	- Socialisation - Externalisation - Combination - Internalisation	Toda la organización

Tabla B1: Características generales de cuestionarios propuestos para la investigación (continuación)

Título de la investigación	Nº de citados del estudio	Año	Autor	Nº de citados del autor	Autor base de gestión del conocimiento	Nº de citados del autor base de gestión del conocimiento	Universidad	Variables	¿A quiénes se aplicaría dicha herramienta?
<i>“Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function</i>	82	2001	Bennett, Roger	2338	Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru Graham, Ann & Pizzo, Vincent Woodman, Richard et al. Despande R. & Webster Wilkstrom & Normann Kohli & Jaworski	Nonaka I. (10394) & Takeuchi H. (97) Konno N. (4434) Graham A. B. (1097) Pizzo V. (58) Woodman R. W. (1843)	London Guildhall University, UK	- Socialisation - Externalisation - Combination - Internalisation - Innovation - Ability to cope with change - Bureaucracy - Reward systems - Knowledge sharing - General	Investigadores de todo nivel
<i>Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon</i>	592	1999	Uit Beijerse, Roelof P	512	Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka	Nonaka I. (10394) & Takeuchi H. (97)	-	Strategic questions Organizational questions Instrumental questions Output	Investigadores principales

Tabla B1: Características generales de cuestionarios propuestos para la investigación (continuación)

Título de la investigación	Nº de citados del estudio	Año	Autor	Nº de citados del autor	Autor base de gestión del conocimiento	Nº de citados del autor base de gestión del conocimiento	Universidad	Variables	¿A quiénes se aplicaría dicha herramienta?
<i>Knowledge creation and flexibility of distribution of information</i>	39	2012	Antonio Mihi Ramírez, Victor Jesús García Morales Daniel Arias Aranda	Antonio Mihi Ramírez (76) Victor Jesús García Morales (2631) Daniel Arias Aranda (562)	Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka Koste & Malhotra, 1999	Nonaka I. (10394) & Takeuchi H. (97) Malholtra (12593)	Universidad de Granada	- Socialisation - Externalisation - Combination - Internalisation -Flexibility of distribution of information -Organizational performance	Investigadores de todo nivel

ANEXO C: Cuestionario aplicado a los miembros del *Think Tank* Arena Pública

Gestión del conocimiento en la organización						
<p>Estimado(a):</p> <p>Somos estudiantes de la Facultad de Gestión de la PUCP y estamos realizando una investigación sobre la gestión del conocimiento en <i>Think Tanks</i>; por tal motivo, se ha elegido a la organización como sujeto de estudio. En ese sentido, el fin de la presente encuesta es recoger la percepción de los integrantes de la organización respecto a la forma en que se gestiona el conocimiento actualmente en la organización. Ello permitirá cumplir con el objetivo principal de la investigación: "analizar la relación entre los factores de soporte de la Gestión del conocimiento y el proceso de creación de conocimiento SECI en la organización"</p> <p>Para ello, es necesario precisar los siguientes conceptos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: mezcla de experiencias, valores, información y «saber hacer» que sirve de marco para la incorporación de nuevas experiencias e información. Es útil para la acción. 2. Conocimiento tácito: abarca las ideas e intuiciones valiosas y subjetivas, que resultan de la experiencia de las personas. Es difícil de expresar formalmente en su totalidad y se transmite mejor con el ejemplo y la demostración. 3. Conocimiento explícito: conocimiento expresado formalmente y compartido con facilidad en forma de data, manuales, entre otros. 4. Gestión del conocimiento: proceso estratégico que busca aprovechar el conocimiento tácito y explícito a través de la interacción constante entre los individuos de la organización para la mejora continua de los procesos organizacionales. 5. Factores organizacionales de soporte a la gestión del conocimiento: las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las prácticas de recursos humanos, la cultura y la estructura organizacional. <p>Garantizamos que la información brindada será empleada solo para fines de la investigación. Agradecemos su participación en la realización de la encuesta.</p> <p>Atte. Evelyn Aguilar, Lisset Barzola y Yesenia Llanos</p>						
Instrucciones: marque la opción que se acomode a su rango de evaluación						
Nº	Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera que en la organización existe una comprensión del conocimiento central (<i>core knowledge</i>) de la organización? Se entiende por conocimiento central o <i>core knowledge</i> a aquel conocimiento que es crítico para el logro de la meta de la organización y el cumplimiento de su estrategia. Es la base para el desarrollo de los productos o servicios principales de la organización.					
2	¿Considera que en la organización se comprenden cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales?					
3	¿Considera que en la organización se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros de la organización?					

**ANEXO C: Cuestionario aplicado a los miembros del Think Tank
Arena Pública (continuación)**

N°	Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4	¿Considera que en la organización se compara el conocimiento estratégico con el de otras organizaciones similares?					
5	¿Considera que en la organización se reconoce explícitamente el conocimiento como un elemento clave en la planificación estratégica?					
6	¿Considera que en la organización existe una estrategia definida para desarrollar el conocimiento y competencias de los miembros de la organización?					
7	¿Considera que en la organización se valora la apertura y la confianza?					
8	¿Considera que en la organización se valora la flexibilidad y el deseo de innovar?					
9	¿Considera que en la organización son altamente valorados los miembros que toman la iniciativa de su propio aprendizaje?					
10	¿Considera que en la organización se valora compartir las lecciones aprendidas?					
11	¿En la organización las lecciones aprendidas (exitosas y no exitosas) se consideran valiosas?					
12	¿Considera que en la organización se promueve la colaboración entre varias unidades?					
13	¿Considera que los miembros de la organización interactúan informalmente entre sí y de manera frecuente?					
14	¿Considera que en la organización los diálogos abiertos son comunes entre los miembros de alto rango y aquellos de menor rango?					
15	¿Considera que en los proyectos de la organización se conforman equipos con habilidades y experiencia en diversos campos de investigación?					
16	¿Considera que en la organización frecuentemente se conforman equipos y proyectos interdisciplinarios?					
17	¿Considera que en la organización se delimitan las funciones de cada miembro de la organización adecuadamente?					
18	¿Considera que en la organización se recompensa el intercambio de conocimientos con incentivos monetarios?					

ANEXO C: Cuestionario aplicado a los miembros del Think Tank Arena Pública (continuación)

N°	Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19	¿Considera que en la organización se recompensa el intercambio de conocimientos con incentivos no monetarios?					
20	¿Considera que en la organización se recompensa la creación de conocimiento con incentivos monetarios?					
21	¿Considera que en la organización se recompensa la creación de conocimiento con incentivos no monetarios?					
22	¿Considera que en la organización el intercambio de conocimientos es un componente en la evaluación de desempeño de los empleados?					
23	¿Considera que en la organización se utilizan tecnologías para facilitar el intercambio de nuevas ideas o conocimientos entre los miembros de la organización (por ejemplo: intranet de la organización, internet, correo electrónico, videollamadas, ¿entre otros)?					
24	¿Considera que en la organización los sistemas y herramientas de gestión del conocimiento son ampliamente aceptadas, monitoreadas y actualizadas? (Ejemplo: repositorio institucional de publicaciones, base de consultores externos, sistema institucional de proyectos, entre otros).					
25	¿Considera que en la organización las herramientas TIC son capaces de soportar las decisiones de gestión y el trabajo intelectual?					
26	¿Considera que en la organización la arquitectura de las TIC es capaz de compartir datos, información, conocimientos y expertise con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización?					
27	¿Considera que en la organización las TIC son suficientes para soportar el trabajo diario?					
28	<p>¿Cuál de las siguientes herramientas de gestión de conocimiento utiliza al menos una vez por semana para realizar sus actividades? Puede marcar más de una opción.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intranet -Sistema de proyectos de Arena Pública -Repositorio institucional de publicaciones -Base de datos de fuente primaria de proyectos pasados de la organización -Sistema de indicadores de actividades académicas y de incidencia política de los investigadores de Arena Pública -Base de consultores externos -Directorio de contactos de la organización (contactos con otras entidades) -Boletín de convocatorias 					

ANEXO C: Cuestionario aplicado a los miembros del *Think Tank* Arena Pública (continuación)

N°	Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
29	¿En la organización se considera importante la recopilación de información sobre los servicios brindados?					
30	¿En la organización se considera importante compartir experiencias con los clientes o donantes?					
31	¿En la organización se considera importante el diálogo con otras organizaciones similares?					
32	¿En la organización se considera importante el descubrimiento de nuevas estrategias y oportunidades, tanto internas como externas, a partir de las reflexiones internas de sus miembros?					
33	¿En la organización se considera importante generar un ambiente de trabajo que permita comprender el oficio y el <i>expertise</i> de sus miembros?					
34	¿En la organización se considera importante usar diálogos creativos para la transmisión de conocimientos al interior de la organización? *Se entiende por diálogos creativos la manera cómo se comunican los conocimientos (uso de ejemplos, imágenes, gráficos, infografías, etc.)					
35	¿En la organización se considera importante usar el pensamiento deductivo e inductivo?					
36	¿En la organización se considera importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos?					
37	¿En la organización se considera importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros de la organización?					
38	¿En la organización se consideran importantes las aproximaciones personales que cada miembro pueda tener sobre un determinado tema?					
39	¿En la organización se considera importante la planificación de estrategias empleando el conocimiento internacional actual?					
40	¿En la organización se considera importante la elaboración de manuales o guías a partir de la revisión de documentos internos sobre los diferentes procesos de la organización?					
41	¿En la organización se considera importante contar con data organizada?					

**ANEXO C: Cuestionario aplicado a los miembros del *Think Tank*
Arena Pública (continuación)**

Nº	Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
42	¿En la organización se considera importante la elaboración de documentos mediante la recopilación de cifras de gestión e información técnica?					
43	¿En la organización se considera importante el aprendizaje de nuevos conceptos tanto internos como externos?					
44	¿En la organización se consideran importantes las actividades de trabajo interdisciplinario entre las diferentes áreas o líneas de investigación de la organización?					
45	¿En la organización se considera importante compartir nuevos valores e ideas con los miembros de la organización?					
46	¿En la organización se considera importante la formación de equipos pilotos para conducir experimentos y compartir los resultados con todas las áreas de la organización?					
47	¿En la organización se considera importante compartir y hacer comprender la visión de gestión de la organización a través de las comunicaciones con los miembros de la organización?					
48	¿En la organización se considera importante comparar las prácticas de la organización con las de otras organizaciones similares (benchmarking)?					

ANEXO D: Estadística descriptiva

Tabla D1: Nivel de educación de los colaboradores del área de investigación

	Tipo de rol	Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje
Listados según jerarquía	Nivel de Educación de los investigadores principales	Doctorado	11	100,00%
	Nivel de Educación del investigador adjunto	Doctorado	1	14,29%
		Maestría	6	85,71%
	Nivel de Educación del investigador asistente	Maestría	1	25,00%
		Licenciatura	1	25,00%
		Bachillerato	2	50,00%
	Asistente de investigación	Licenciatura	8	42,11%
		Bachillerato	10	52,63%
		Estudiante	1	5,26%
	Nivel de Educación de los practicantes	Bachillerato	6	66,67%
		Estudiante	3	33,33%
	Nivel de Educación de apoyo del proyecto	Licenciatura	2	50,00%
		Bachillerato	1	25,00%
		Titulación técnica	1	25,00%
	Nivel de Educación del consultor	Licenciatura	3	75,00%
Bachillerato		1	25,00%	

Tabla D2: Descripción de las líneas de investigación en Arena Pública

Líneas de investigación en Arena Pública	Número de Investigadores		
	Principal	Secundaria	Terciaria
Educación y aprendizajes	24	6	15
Metodologías de investigación y evaluación de políticas y programas	6	14	8
Empleo, productividad e innovación	5	2	3
Etnicidad, género, ciudadanía y derechos	5	10	7
Pobreza y equidad	5	10	1
Recursos naturales, industrias extractivas y conflictos sociales	3	0	4
Urbanización y ciudades sostenibles	3	0	0
Desarrollo rural y agricultura	2	8	1
Salud y nutrición	1	3	1
Reforma del Estado e instituciones públicas	0	1	5



ANEXO E: Primer análisis factorial confirmatorio (AFC)

Figura E1: Modelo final de Koloniari et al. aplicado a Arena Pública

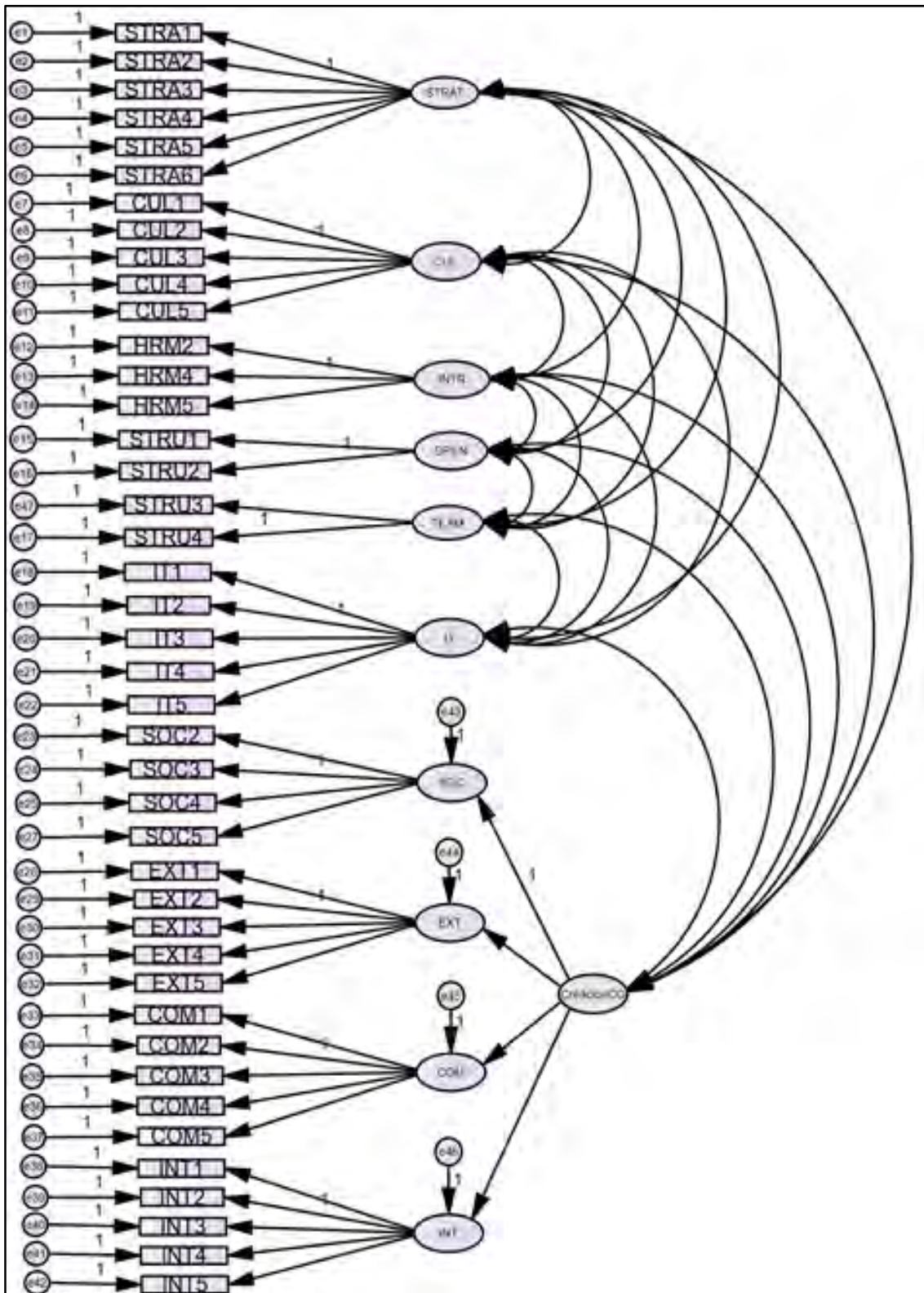
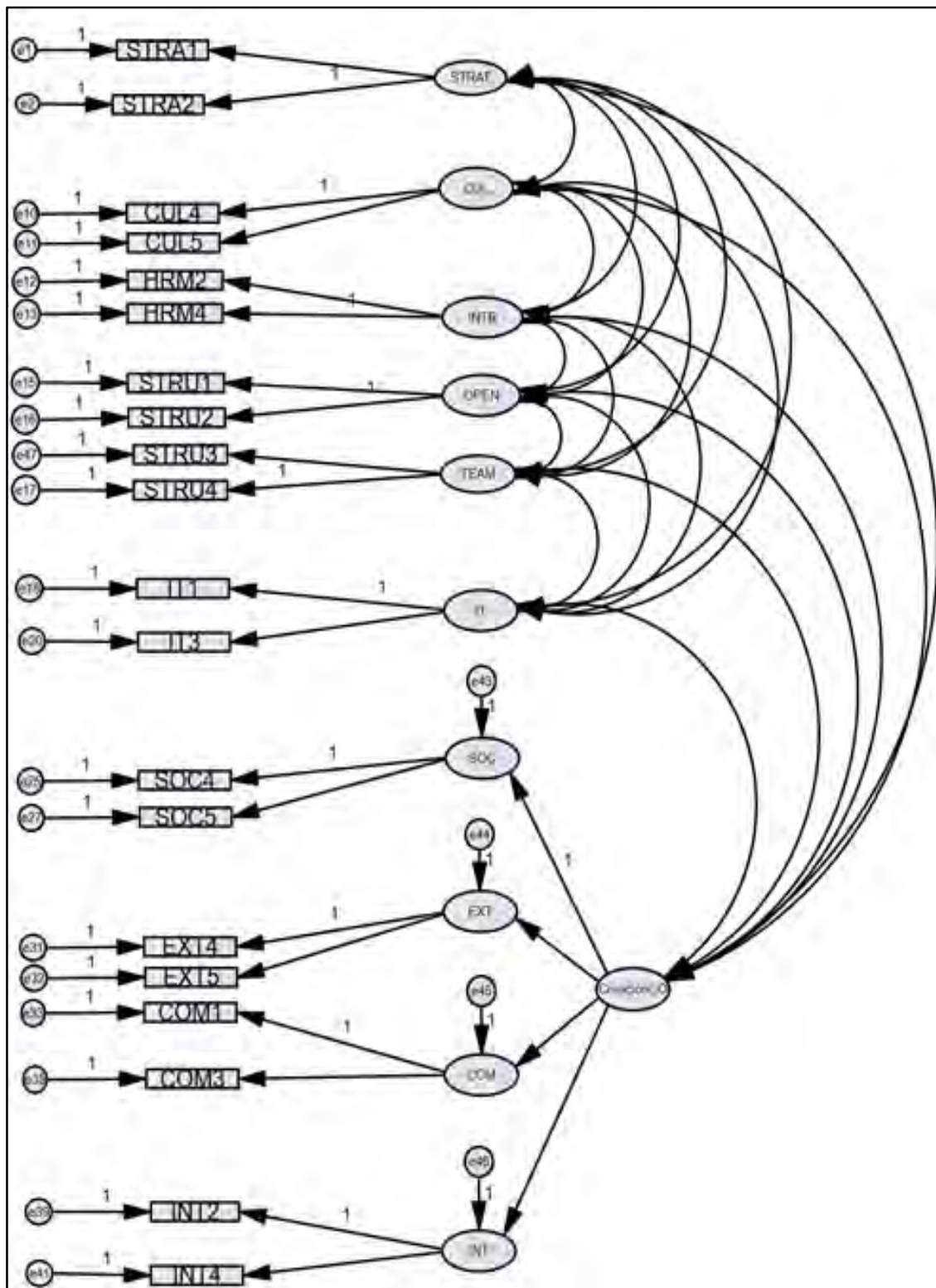


Figura E2: Modelo final de Koloniari et al. aplicado a Arena Pública después de la reducción de ítems.



ANEXO F: Segundo análisis factorial confirmatorio (AFC)

Tabla F1: Tabla comparativa de factores e ítems entre el modelo planteado inicialmente por Koloniari y el modelo final que obtuvo Koloniari para su propio caso de estudio

Modelo planteado inicialmente por Koloniari et al.		Modelo final de Koloniari et al.	
Factor	Ítems	Factor	Ítems
Implementación de una estrategia basada en el conocimiento (STRA)	STRA1	Implementación de una estrategia basada en el conocimiento (STRA)	STRA1
	STRA2		STRA2
	STRA3		STRA3
	STRA4		STRA4
	STRA5		STRA5
	STRA6		STRA6
Cultura organizacional <i>knowledge-friendly</i> (CUL)	CUL1	Cultura organizacional <i>knowledge-friendly</i> (CUL)	CUL1
	CUL2		CUL2
	CUL3		CUL3
	CUL4		CUL4
	CUL5		CUL5
	CUL6		-
Prácticas de RRHH que facilitan la transferencia de conocimiento (HRM)	HRM1	Motivación intrínseca (INTR)	-
	HRM2		HRM2
	HRM3		-
	HRM4		HRM4
	HRM5		HRM5
Estructura organizacional horizontal (STRU)	STRU1	Estructura organizacional basada en la comunicación abierta (OPEN)	STRU1
	STRU2		STRU2
	STRU3	Estructura organizacional basada en equipos (TEAM)	STRU3
	STRU4		STRU4
	STRU5		-
Tecnologías de la información (IT)	IT1	Tecnologías de la información (IT)	IT1
	IT2		IT2
	IT3		IT3
	IT4		IT4

Tabla F1: Tabla comparativa de factores e ítems entre el modelo planteado inicialmente por Koloniari y el modelo final que obtuvo Koloniari para su propio caso de estudio (continuación)

Modelo planteado inicialmente por Koloniari et al.		Modelo final de Koloniari et al.		
Factor	Ítems	Factor	Ítems	
	IT5		IT5	
Creación del conocimiento (CreacionCO)	Socialización (SOC)	SOC1	Socialización (SOC)	-
		SOC2		SOC2
		SOC3		SOC3
		SOC4		SOC4
		SOC5		SOC5
	Externalización (EXT)	EXT1	Externalización (EXT)	EXT1
		EXT2		EXT2
		EXT3		EXT3
		EXT4		EXT4
		EXT5		EXT5
	Combinación (COM)	COM1	Combinación (COM)	COM1
		COM2		COM2
		COM3		COM3
		COM4		COM4
		COM5		COM5
	Internalización (INT)	INT1	Internalización (INT)	INT1
		INT2		INT2
		INT3		INT3
		INT4		INT4
		INT5		INT5

Adaptado de Koloniari et al. (2016).

Figura F1: Modelo inicial en el primer análisis factorial confirmatorio

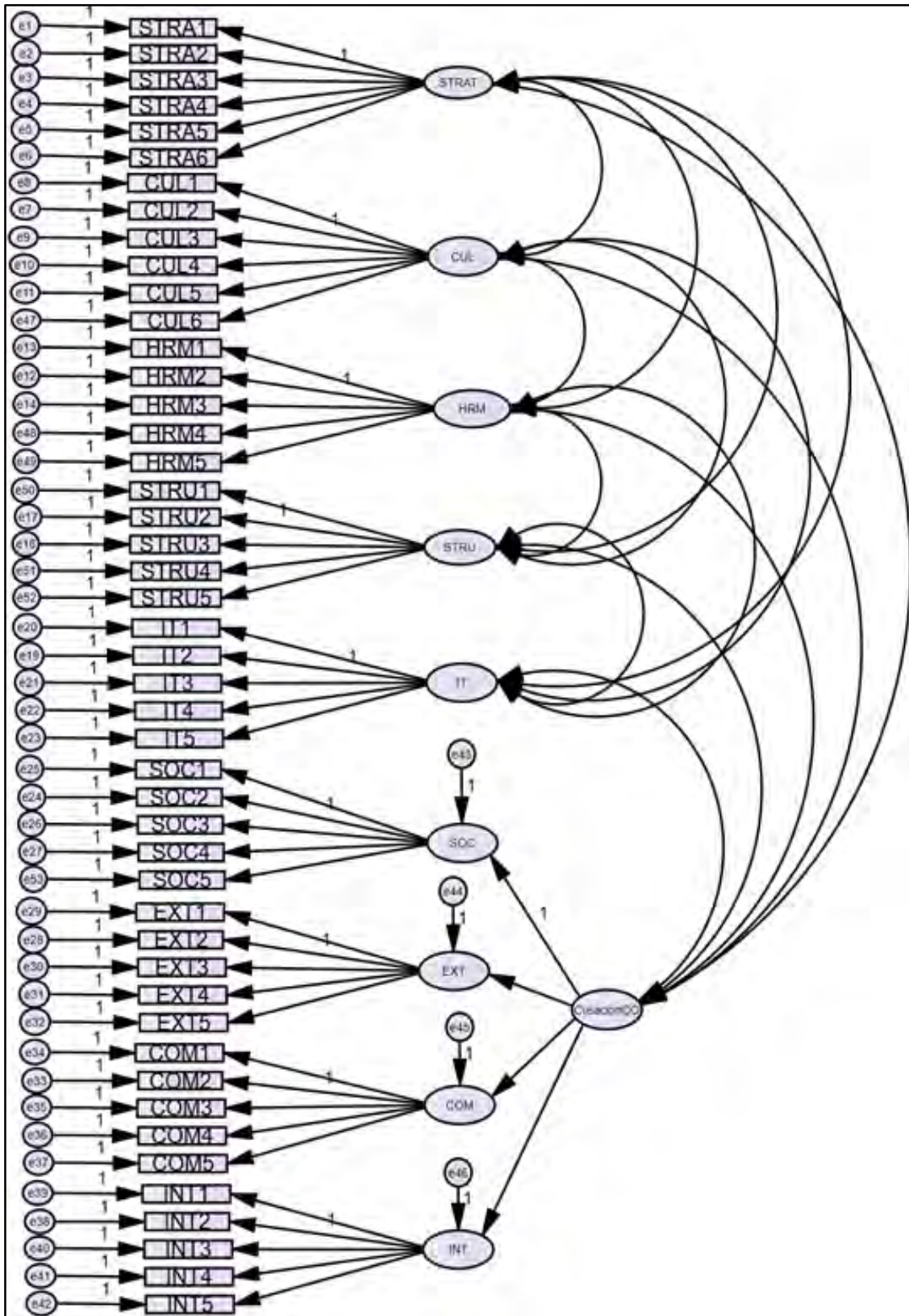
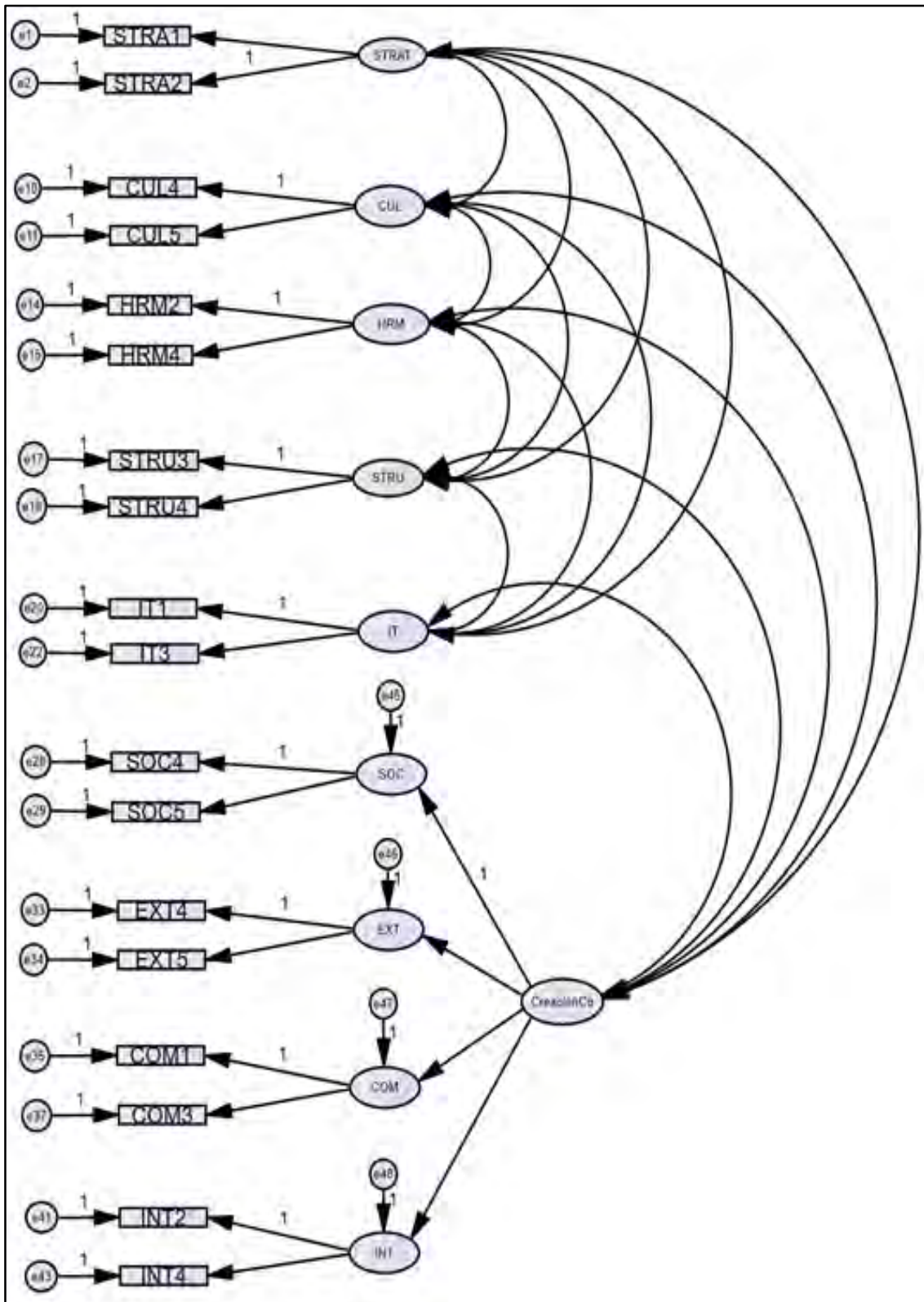


Figura F2: Modelo de Koloniari et al. (2016) aplicado al caso de estudio después de la reducción de ítems



ANEXO G: Análisis factorial exploratorio (AFE)

Tabla G1: Matriz inicial de patrón

	Factor											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
STRU3	0,991											
STRU4	0,561		0,269									
EXT4		0,673							0,555			
SOC3			0,998									
SOC2			0,398				-0,284					
STRU2			0,322									
COM4				0,772								
COM3				0,754								
COM1				0,585								
COM5				0,565					0,302			0,264
COM2				0,528								
IT2				0,321		0,298	-0,306			0,296		
STRA1					-0,914							
STRA2					-0,801							
STRA3					-0,47							
STRA4					-0,467							
STRA6					-0,436						-0,418	
STRA5					-0,377							
HRM4						0,815						
HRM2						0,796						
STRU1						0,386						
IT5							-0,885					
IT4							-0,7					
IT3							-0,652					
IT1							-0,587					
SOC1							-0,312					
CUL4								0,852				
CUL5								0,821				
CUL3								0,507	0,315	0,251		
CUL2								0,439			-0,326	
CUL1								0,419			-0,358	
HRM5		0,258						0,377	-0,328			

Tabla G1: Matriz inicial de patrón (continuación)

	Factor											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CUL6					-0,349			0,356		0,298		
EXT2									0,652			
EXT3									0,65			
EXT5									0,44			
EXT1				0,283	-0,256				0,342	0,322		
HRM1										0,814		
HRM3										0,647		
SOC5											-0,395	0,389
INT2		0,319									-0,358	0,333
INT5												0,666
INT4												0,513
STRU5						0,276						0,475
INT1	0,25											0,438
SOC4											-0,262	0,34
INT3												0,277

Método de extracción: máxima verosimilitud.
Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 23 iteraciones.

Tabla G2: Matriz inicial de correlaciones -Primera parte de la matriz de correlaciones

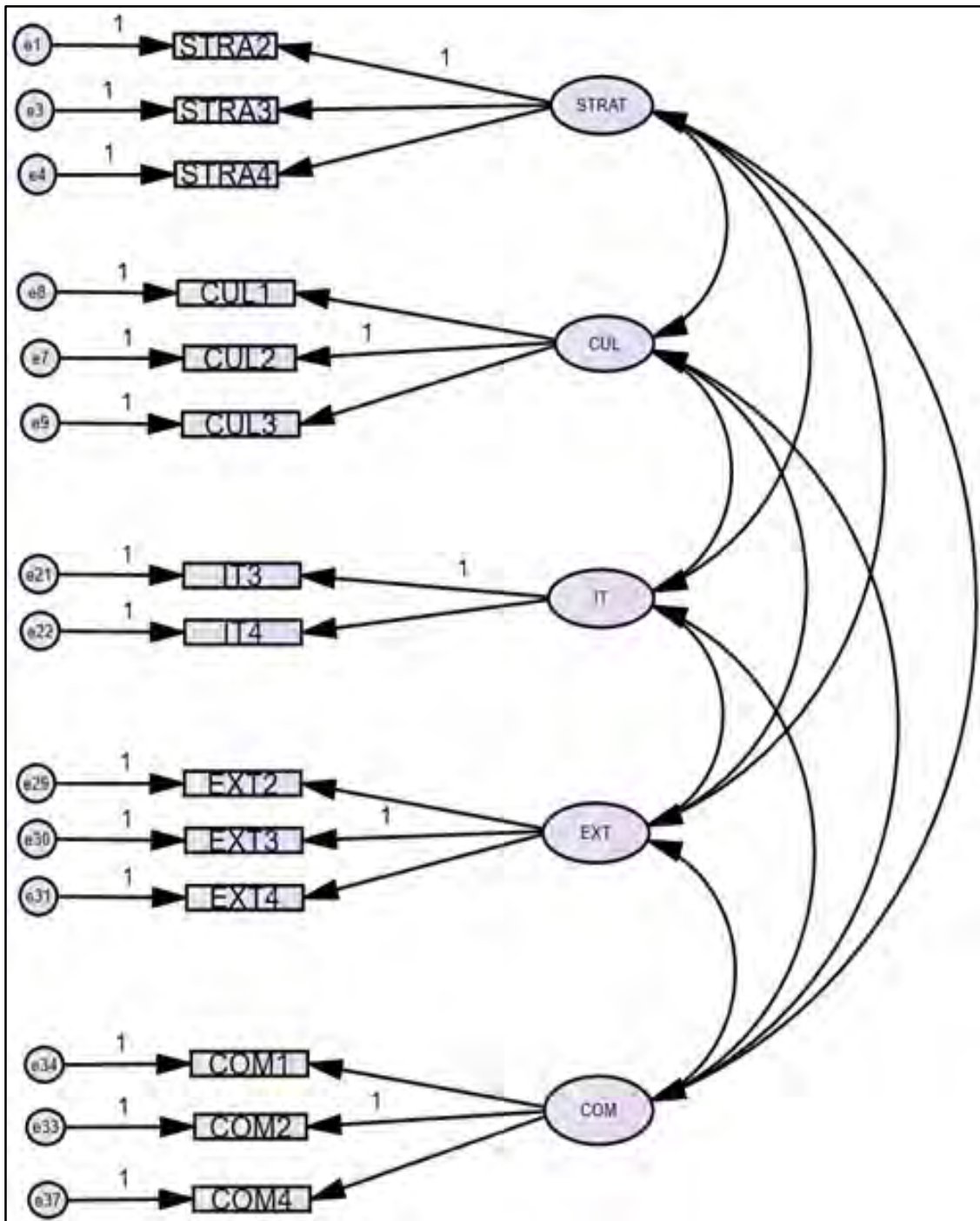
	STRA1	STRA2	STRA3	STRA4	STRA5	STRA6	CLL1	CLL2	CLL3	CLL4	CLL5	CLL6	HRM1	HRM2	HRM3	HRM4	HRM5	STRU1	STRU2	STRU3	STRU4	STRU5
STRA1	1	0.799	0.729	0.711	0.458	0.431	0.218	0.166	0.088	0.227	0.242	0.419	0.126	0.256	0.138	0.259	0.314	0.166	0.288	0.257	0.339	0.232
STRA2	0.799	1	0.532	0.523	0.174	0.417	0.284	0.247	0.081	0.252	0.281	0.484	0.230	0.328	0.373	0.198	0.408	0.176	0.274	0.302	0.346	0.265
STRA3	0.729	0.532	1	0.660	0.382	0.522	0.249	0.270	0.139	0.282	0.342	0.428	0.273	0.262	0.076	0.180	0.462	0.058	0.192	0.408	0.421	0.076
STRA4	0.711	0.523	0.660	1	0.377	0.402	0.311	0.177	0.097	0.064	0.314	0.358	0.368	0.443	0.017	0.314	0.378	0.121	0.199	0.291	0.262	0.128
STRA5	0.458	0.174	0.382	0.377	1	0.366	0.234	0.242	0.236	0.304	0.275	0.309	0.293	0.418	0.296	0.332	0.197	0.221	0.397	0.117	0.298	0.083
STRA6	0.431	0.417	0.522	0.402	0.366	1	0.319	0.309	0.049	0.168	0.224	0.345	0.189	0.379	0.012	0.295	0.136	-0.004	0.172	0.280	0.371	0.166
CLL1	0.218	0.284	0.249	0.313	0.233	0.319	1	0.398	0.447	0.460	0.433	0.396	0.298	0.285	0.132	0.222	0.184	-0.014	0.324	0.276	0.231	0.263
CLL2	0.166	0.247	0.276	0.177	0.242	0.309	0.398	1	0.347	0.445	0.480	0.418	0.318	0.258	0.080	0.186	0.239	-0.105	0.273	0.351	0.320	0.129
CLL3	0.088	0.081	0.139	0.092	0.236	0.049	0.447	0.347	1	0.447	0.453	0.431	0.253	0.339	0.257	0.283	-0.144	0.016	0.335	0.190	0.297	0.064
CLL4	0.227	0.252	0.282	0.064	0.304	0.108	0.447	0.445	0.447	1	0.743	0.443	0.318	0.189	0.015	0.138	-0.381	-0.018	0.333	0.169	0.150	0.102
CLL5	0.242	0.211	0.242	0.174	0.277	0.224	0.433	0.480	0.453	0.743	1	0.383	0.245	0.278	-0.029	0.274	0.448	0.029	0.407	0.186	0.171	0.108
CLL6	0.419	0.484	0.428	0.759	0.309	0.345	0.398	0.418	0.433	0.443	0.383	1	0.356	0.337	0.163	0.214	0.390	-0.018	0.317	0.280	0.288	0.128
HRM1	0.126	0.210	0.271	0.363	0.293	0.189	0.206	0.118	0.213	0.118	0.643	0.356	1	0.397	0.335	0.344	0.379	0.126	0.356	0.297	0.208	0.060
HRM2	0.256	0.328	0.282	0.413	0.418	0.379	0.282	0.258	0.339	0.189	0.278	0.337	0.397	1	0.218	0.417	0.464	0.347	0.397	0.216	0.335	0.330
HRM3	0.138	0.139	0.076	0.092	0.296	0.012	0.132	0.090	0.217	0.015	-0.029	0.161	0.355	0.221	1	0.292	0.094	0.231	0.283	0.094	0.160	0.036
HRM4	0.138	0.198	0.380	0.314	0.157	0.298	0.232	0.196	0.383	0.138	0.224	-0.214	0.344	0.417	0.292	1	0.438	0.333	0.372	0.174	0.324	0.237
HRM5	0.314	0.408	0.484	0.358	0.337	0.378	0.384	0.259	0.144	0.581	0.448	0.390	0.373	0.464	0.064	0.438	1	0.188	0.397	0.270	0.317	0.274
STRU1	0.166	0.176	0.059	0.121	0.271	-0.024	-0.024	-0.101	-0.018	0.029	-0.018	0.126	0.247	0.213	0.285	0.188	0.188	1	0.266	0.031	0.032	0.342
STRU2	0.288	0.274	0.392	0.199	0.397	0.372	0.324	0.273	0.335	0.333	0.487	0.317	0.356	0.397	0.283	0.372	0.387	0.266	1	0.337	0.419	0.136
STRU3	0.257	0.302	0.408	0.291	0.317	0.280	0.278	0.351	0.180	0.189	0.586	0.280	0.297	0.210	0.084	0.174	0.179	0.031	0.337	1	0.079	0.264
STRU4	0.330	0.316	0.421	0.282	0.298	0.371	0.223	0.320	0.297	0.130	0.373	0.288	0.298	0.255	0.160	0.328	0.137	0.252	0.419	0.079	1	0.336
STRU5	0.272	0.265	0.039	0.129	0.063	0.186	0.283	0.129	0.064	0.102	0.396	0.128	0.660	0.330	0.036	0.257	0.274	0.342	0.136	0.264	0.316	1
IT1	0.431	0.453	0.283	0.325	0.443	0.394	0.165	0.175	0.953	0.223	0.287	0.383	0.498	0.414	0.217	0.339	0.428	0.244	0.361	0.311	0.277	0.294
IT2	0.287	0.222	0.284	0.399	0.447	0.303	0.348	0.262	0.208	0.141	0.348	0.341	0.463	0.578	0.374	0.516	0.447	0.303	0.450	0.263	0.393	0.342
IT3	0.389	0.441	0.331	0.219	0.381	0.288	0.197	0.253	0.182	0.311	0.280	0.397	0.258	0.329	0.284	0.340	0.341	0.161	0.349	0.255	0.332	0.208
IT4	0.380	0.243	0.317	0.245	0.273	0.129	0.223	0.303	0.147	0.213	0.282	0.232	0.282	0.401	0.247	0.405	0.462	0.273	0.289	0.226	0.236	0.285
IT5	0.282	0.351	0.344	0.178	0.322	0.241	0.241	0.291	0.074	0.115	0.313	0.213	0.180	0.222	0.280	0.195	0.161	0.257	0.261	0.141	0.246	0.110
SOC1	0.366	0.370	0.184	0.181	0.261	0.343	0.259	0.241	0.078	0.141	0.396	0.251	0.232	0.182	-0.036	0.311	0.322	0.082	0.444	0.341	0.324	0.099
SOC2	0.294	0.283	0.293	0.435	0.320	0.313	0.079	-0.068	-0.101	0.059	-0.014	0.258	0.288	0.217	0.090	0.591	0.307	0.261	0.319	0.094	0.243	0.096
SOC3	0.196	0.202	0.284	0.375	0.237	0.324	0.074	0.033	0.110	0.020	0.994	0.268	0.237	0.325	0.093	0.263	0.337	0.316	0.464	0.290	0.487	0.098
SOC4	0.189	0.180	0.480	0.304	0.422	0.337	0.282	0.341	0.379	0.336	0.331	0.339	0.366	0.370	0.127	0.319	0.327	0.087	0.487	0.472	0.367	0.214
SOC5	0.323	0.284	0.449	0.506	0.383	0.411	0.437	0.491	0.377	0.392	0.425	0.322	0.299	0.502	0.238	0.431	0.336	0.127	0.500	0.470	0.429	0.184
EXT1	0.382	0.314	0.360	0.285	0.264	0.527	0.078	0.171	0.201	0.189	0.060	0.467	0.363	0.179	0.288	0.221	0.233	0.085	0.239	0.390	0.425	0.197
EXT2	0.240	0.174	0.330	0.030	0.294	0.084	0.181	0.279	0.118	0.272	0.375	0.095	0.548	0.092	0.171	0.049	-0.014	0.141	0.209	0.265	0.330	0.019
EXT3	0.167	0.164	0.398	0.175	0.063	0.154	0.100	0.264	0.239	0.131	0.336	0.302	0.173	0.083	0.248	0.072	0.010	0.099	0.128	0.301	0.340	0.096
EXT4	0.332	0.251	0.287	0.259	0.342	0.291	0.238	0.220	0.278	0.245	0.282	0.244	0.350	0.333	0.263	0.298	0.296	0.267	0.160	0.337	0.300	0.103
EXT5	0.188	0.160	0.200	0.323	0.238	0.277	0.304	0.309	0.334	0.160	0.238	0.316	0.366	0.405	0.222	0.480	0.335	0.177	0.324	0.319	0.330	0.085
COM1	0.222	0.186	0.389	0.281	0.443	0.459	0.153	0.189	0.117	0.182	0.214	0.436	0.207	0.291	0.008	0.238	0.257	0.140	0.348	0.227	0.368	0.198
COM2	0.182	0.200	0.280	0.212	0.379	0.477	0.246	0.250	0.157	0.228	0.264	0.348	0.238	0.433	-0.008	0.380	0.373	0.073	0.380	0.278	0.291	0.183
COM3	0.148	0.072	0.333	0.150	0.282	0.331	0.139	0.281	-0.137	0.218	0.297	0.311	0.393	0.268	0.026	0.345	0.316	0.124	0.390	0.156	0.291	0.197
COM4	0.005	0.058	0.156	0.100	0.208	0.406	0.287	0.224	0.113	0.149	0.317	0.380	0.286	0.118	-0.136	0.094	0.168	0.026	0.316	0.178	0.221	0.122
COM5	-0.002	-0.041	0.165	0.013	0.169	0.236	0.223	0.240	0.264	0.222	0.273	0.269	0.320	0.091	0.028	0.280	-0.222	0.142	0.278	0.208	0.114	0.294
DNT1	0.319	0.083	0.382	0.038	0.048	0.173	0.341	0.181	-0.234	0.284	0.212	0.438	0.380	0.228	-0.101	0.145	0.283	-0.017	0.260	0.424	0.367	0.253
DNT2	0.151	0.142	0.436	0.299	0.318	0.506	0.156	0.291	-0.251	0.365	0.426	0.387	0.230	0.420	0.046	0.333	0.354	0.099	0.448	0.164	0.178	0.214
DNT3	0.217	0.279	0.425	0.216	0.310	0.386	0.282	0.281	-0.233	0.328	0.223	0.468	0.281	0.261	-0.063	0.347	0.429	-0.092	0.341	0.388	0.388	0.288
DNT4	0.423	0.377	0.466	0.311	0.428	0.321	0.379	0.262	0.148	0.365	0.341	0.481	0.327	0.302	0.119	0.253	0.483	-0.010	0.419	0.389	0.306	0.388
DNT5	0.319	0.182	0.206	0.293	0.114	0.231	0.169	0.071	-0.138	0.204	0.383	0.311	0.383	0.250	0.030	0.286	-0.139	0.238	0.264	0.208	0.228	0.401

Tabla G3: Segunda parte de la matriz de correlaciones

	IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	EXT1	EXT2	EXT3	EXT4	EXT5	COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	INT1	INT2	INT3	INT4	INT5
STR1	0,431	0,217	0,489	0,380	0,282	0,388	0,294	0,398	0,380	0,275	0,352	0,240	0,341	0,212	0,149	0,272	0,191	0,348	0,092	0,002	0,119	0,353	0,251	0,421	0,342
STR2	0,493	0,210	0,451	0,341	0,333	0,370	0,263	0,262	0,340	0,294	0,314	0,174	0,384	0,213	0,180	0,368	0,300	0,072	-0,013	-0,041	0,443	0,442	0,278	0,327	0,345
STR3	0,281	0,294	0,333	0,457	0,144	0,394	0,299	0,281	0,403	0,449	0,362	0,307	0,399	0,287	0,200	0,493	0,290	0,324	0,128	0,660	0,302	0,418	0,423	0,488	0,208
STR4	0,323	0,305	0,210	0,243	0,213	0,191	0,402	0,313	0,304	0,306	0,263	0,030	0,371	0,288	0,323	0,260	0,237	0,250	0,100	-0,013	0,038	0,289	0,238	0,321	0,293
STR5	0,443	0,417	0,487	0,373	0,322	0,382	0,330	0,232	0,422	0,383	0,264	0,195	0,483	0,342	0,238	0,443	0,379	0,282	0,298	0,688	0,488	0,488	0,358	0,142	0,314
STR6	0,351	0,360	0,268	0,329	0,245	0,340	0,313	0,323	0,333	0,491	0,212	0,084	0,334	0,290	0,271	0,459	0,417	0,323	0,406	0,238	0,373	0,396	0,366	0,301	0,233
COL1	0,261	0,340	0,197	0,271	0,243	0,230	0,229	0,074	0,292	0,497	0,079	0,187	0,000	0,239	0,384	0,333	0,243	0,319	0,297	0,221	0,287	0,358	0,212	0,370	0,180
COL2	0,371	0,240	0,210	0,349	0,280	0,244	0,360	0,193	0,341	0,431	0,170	0,239	0,294	0,229	0,399	0,199	0,250	0,291	0,214	0,240	0,185	0,291	0,241	0,242	0,378
COL3	0,658	0,296	0,327	0,341	0,014	0,078	0,180	0,310	0,378	0,377	0,200	0,318	0,238	0,278	0,354	0,017	0,337	0,337	0,333	0,264	0,234	0,251	0,233	0,148	0,138
COL4	0,222	0,443	0,381	0,215	0,149	0,147	0,029	0,029	0,130	0,302	0,119	0,272	0,633	0,245	0,380	0,082	0,229	0,214	0,149	0,222	0,284	0,365	0,328	0,341	0,204
COL5	0,287	0,148	0,293	0,261	0,135	0,096	0,034	0,094	0,333	0,425	0,041	0,175	0,138	0,282	0,258	0,214	0,264	0,297	0,173	0,253	0,271	0,426	0,221	0,143	0,183
COL6	0,381	0,343	0,397	0,262	0,213	0,213	0,218	0,263	0,319	0,322	0,042	0,098	0,302	0,284	0,318	0,448	0,348	0,313	0,180	0,201	0,438	0,387	0,484	0,481	0,331
HRM1	0,499	0,461	0,296	0,261	0,160	0,211	0,240	0,237	0,360	0,298	0,383	0,048	0,271	0,338	0,344	0,203	0,234	0,241	0,088	-0,120	0,194	0,280	0,281	0,127	0,163
HRM2	0,434	0,378	0,329	0,401	0,232	0,192	0,213	0,170	0,302	0,179	0,082	0,094	0,333	0,401	0,299	0,433	0,268	0,138	0,391	0,228	0,308	0,381	0,382	0,182	0,230
HRM3	0,213	0,174	0,204	0,281	0,290	0,038	0,090	0,053	0,022	0,238	0,288	0,177	0,248	0,263	0,222	0,608	-0,038	0,028	0,128	0,168	0,048	0,048	0,048	0,108	0,058
HRM4	0,339	0,218	0,340	0,403	0,165	0,181	0,193	0,261	0,110	0,457	0,223	0,048	0,072	0,296	0,482	0,236	0,188	0,343	0,084	0,240	0,143	0,353	0,147	0,233	0,260
HRM5	0,426	0,441	0,381	0,482	0,183	0,122	0,087	0,337	0,122	0,318	0,243	0,014	0,318	0,296	0,351	0,211	0,371	0,018	0,168	0,222	0,293	0,354	0,429	0,481	0,318
VRB1	0,244	0,303	0,181	0,273	0,287	0,042	0,240	0,314	0,497	0,127	0,040	0,141	0,399	0,285	0,337	0,140	0,071	0,274	-0,038	0,048	0,017	0,048	-0,040	0,030	0,238
VRB2	0,441	0,340	0,349	0,269	0,285	0,443	0,239	0,443	0,482	0,302	0,213	0,269	0,328	0,380	0,174	0,388	0,380	0,392	0,315	0,274	0,268	0,448	0,341	0,438	0,284
VRB3	0,323	0,280	0,253	0,228	0,141	0,341	0,094	0,290	0,472	0,479	0,389	0,265	0,491	0,327	0,319	0,227	0,278	0,138	0,178	0,208	0,424	0,386	0,388	0,396	0,298
STR1	0,271	0,383	0,322	0,258	0,124	0,441	0,487	0,367	0,429	0,330	0,340	0,300	0,360	0,360	0,360	0,368	0,291	0,295	0,223	0,314	0,342	0,378	0,386	0,406	0,228
STR2	0,294	0,342	0,208	0,283	0,139	0,099	0,094	0,098	0,214	0,334	0,197	0,033	0,094	0,103	0,083	0,099	0,101	0,332	0,122	0,294	0,273	0,214	0,283	0,348	0,400
IT1	-1	0,603	0,715	0,383	0,689	0,522	0,495	0,329	0,443	0,440	0,429	0,353	0,374	0,498	0,430	0,469	0,339	0,483	0,213	0,220	0,393	0,492	0,283	0,549	0,467
IT2	0,603	-1	0,390	0,608	0,466	0,447	0,332	0,321	0,368	0,497	0,413	0,412	0,218	0,418	0,456	0,378	0,368	0,493	0,387	0,412	0,318	0,484	0,481	0,488	0,336
IT3	0,715	0,390	-1	0,644	0,319	0,281	0,333	0,397	0,421	0,472	0,344	0,311	0,347	0,318	0,449	0,389	0,433	0,243	0,222	0,348	0,317	0,347	0,371	0,371	0,371
IT4	0,383	0,608	0,644	-1	0,461	0,334	0,448	0,410	0,308	0,378	0,312	0,185	0,284	0,404	0,392	0,322	0,322	0,434	0,121	0,271	0,240	0,417	0,271	0,480	0,321
IT5	0,689	0,466	0,319	0,644	-1	0,419	0,482	0,291	0,283	0,288	0,295	0,307	0,384	0,493	0,333	0,378	0,273	0,393	0,114	0,444	0,238	0,371	0,380	0,388	0,288
MO1	0,322	0,412	0,229	0,154	0,433	-1	0,443	0,443	0,490	0,460	0,317	0,238	0,216	0,408	0,349	0,467	0,371	0,482	0,314	0,257	0,239	0,348	0,335	0,437	0,235
MO2	0,461	0,333	0,187	0,188	0,412	0,447	-1	0,371	0,448	0,304	0,313	0,072	0,363	0,276	0,248	0,489	0,411	0,333	0,188	0,303	0,142	0,312	0,340	0,371	0,287
MO3	0,229	0,321	0,333	0,150	0,295	0,440	0,375	-1	0,412	0,298	0,268	0,182	0,231	0,232	0,263	0,444	0,332	0,464	0,274	0,233	0,219	0,339	0,319	0,293	0,225
MO4	0,441	0,368	0,347	0,338	0,282	0,490	0,448	0,431	-1	0,493	0,404	0,173	0,268	0,392	0,448	0,379	0,383	0,373	0,492	0,311	0,478	0,444	0,441	0,378	0,310
MO5	0,498	0,497	0,425	0,178	0,396	0,482	0,254	0,298	0,493	-1	0,388	0,226	0,303	0,447	0,390	0,431	0,348	0,423	0,298	0,398	0,445	0,623	0,623	0,598	0,423
EXT1	0,429	0,483	0,472	0,312	0,285	0,337	0,323	0,268	0,404	0,388	-1	0,382	0,688	0,688	0,451	0,356	0,382	0,428	0,168	-0,347	0,308	0,370	0,363	0,441	0,298
EXT2	0,200	0,412	0,348	0,383	0,307	0,218	0,072	0,112	0,173	0,226	0,310	-1	0,488	0,218	0,381	0,061	0,078	0,116	0,045	0,234	0,054	0,128	0,040	0,048	0,000
EXT3	0,174	0,219	0,217	0,264	0,388	0,216	0,202	0,133	0,246	0,303	0,096	0,488	-1	0,312	0,358	0,139	0,168	0,245	0,160	0,348	0,169	0,240	0,183	0,381	0,100
EXT4	0,484	0,419	0,347	0,434	0,483	0,498	0,278	0,211	0,192	0,447	0,080	0,331	0,332	-1	0,682	0,318	0,119	0,018	0,141	0,484	0,213	0,327	0,277	0,486	0,218
EXT5	0,430	0,436	0,359	0,392	0,333	0,369	0,288	0,393	0,448	0,395	0,418	0,383	0,238	0,482	-1	0,372	0,406	0,378	0,310	0,410	0,262	0,411	0,283	0,294	0,212
COM1	0,469	0,378	0,449	0,322	0,378	0,447	0,488	0,484	0,378	0,433	0,356	0,333	0,218	0,338	0,372	-1	0,688	0,398	0,337	0,312	0,327	0,460	0,347	0,488	0,488
COM2	0,310	0,303	0,389	0,322	0,273	0,373	0,414	0,412	0,261	0,348	0,392	0,078	0,118	0,278	0,459	0,683	-1	0,448	0,398	0,473	0,374	0,395	0,443	0,384	0,344
COM3	0,457	0,367	0,435	0,434	0,331	0,443	0,337	0,404	0,323	0,421	0,429	0,139	0,281	0,318	0,379	0,392	0,446	-1	0,688	0,460	0,346	0,323	0,384	0,390	0,340
COM4	0,291	0,387	0,233	0,321	0,124	0,334	0,188	0,224	0,492	0,298	0,318	0,045	0,110	0,340	0,310	0,390	0,399	0,688	-1	0,688	0,314	0,383	0,384	0,423	0,193
COM5	0,270	0,412	0,222	0,272	0,148	0,217	0,291	0,238	0,312	0,388	0,345	0,214	0,340	0,494	0,410	0,233	0,418	0,460	0,682	-1	0,408	0,499	0,368	0,342	0,340
INT1	0,391	0,378	0,449	0,240	0,236	0,238	0,342	0,210	0,478	0,441	0,308	0,014	0,340	0,218	0,267	0,312	0,278	0,399	0,314	0,404	-1	0,480	0,333	0,386	0,338
INT2	0,432	0,444	0,237	0,417	0,273	0,346	0,372	0,319	0,444	0,623	0,310	0,128	0,240	0,327	0,421	0,371	0,285	0,323	0,493	0,499	0,480	-1	0,682	0,381	0,381
INT3	0,290	0,413	0,347	0,473	0,200	0,351	0,240	0,278	0,440	0,421	0,360	0,040	0,292	0,277	0,287	0,460	0,441	0,394	0,290	0,396	0,231	0,489	-1	0,341	0,382
INT4	0,541	0,488	0,351	0,440	0,388	0,432	0,375	0,293	0,379	0,399	0,442	0,048	0,061	0,468	0,248	0,547	0,364	0,300	0,414	0,392	0,366	0,462	-1	0,429	0,429
INT5	0,447	0,358	0,377	0,322	0,294	0,253	0,281	0,223	0,310	0,427	0,2														

ANEXO H: Tercer análisis factorial confirmatorio (AFC)

Figura H1: Modelo inicial en el tercer AFC



ANEXO I: Estadística descriptiva de los factores que no aparecieron en el modelo resultante

Tabla II: Estadística descriptiva del factor “prácticas de recursos humanos que facilitan la compartición y creación de conocimiento”

Código	Descripción	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Mediana
HRM1	¿Considera que en la organización se recompensa el intercambio de conocimientos con incentivos monetarios?	33,33%	27,16%	28,40%	7,41%	3,70%	2
HRM2	¿Considera que en la organización se recompensa el intercambio de conocimientos con incentivos no monetarios?	8,64%	9,88%	28,40%	37,04%	16,05%	4
HRM3	¿Considera que en la organización se recompensa la creación de conocimiento con incentivos monetarios?	18,52%	18,52%	29,63%	19,75%	13,58%	3
HRM4	¿Considera que en la organización se recompensa la creación de conocimiento con incentivos no monetarios?	3,70%	11,11%	30,86%	28,40%	25,93%	4
HRM5	¿Considera que en la organización el intercambio de conocimientos es un componente en la evaluación de desempeño de los empleados?	12,35%	29,63%	33,33%	12,35%	12,35%	3

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

Tabla I2: Estadística descriptiva del factor “estructura organizacional horizontal”

Código	Descripción	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Media	DesvS.
STRU1	¿Considera que los miembros de la organización interactúan informalmente entre sí y de manera frecuente?	6,17%	3,70%	20,99%	44,44%	24,69%	3,78	1,06
STRU2	¿Considera que en la organización los diálogos abiertos son comunes entre los miembros de alto rango y aquellos de menor rango?	0,00%	11,11%	32,10%	39,51%	17,28%	3,63	1,07
STRU3	¿Considera que en los proyectos de la organización se conforman equipos con habilidades y experiencia en diversos campos de investigación?	0,00%	4,94%	27,16%	34,57%	33,33%	3,96	1,06
STRU4	¿Considera que en la organización frecuentemente se conforman equipos y proyectos interdisciplinarios?	1,23%	6,17%	30,86%	38,27%	23,46%	3,77	1,07
STRU5	¿Considera que en la organización se delimitan las funciones de cada miembro de la organización adecuadamente?	3,70%	9,88%	30,86%	41,98%	13,58%	3,52	1,07

Leyenda	0-15%	15-30%	30-45%	45-60%
---------	-------	--------	--------	--------

ANEXO J: Guía de entrevista a asistentes de investigación y/o a investigadores asistentes

Objetivo de la entrevista: Profundizar en las variables encontradas en el método cuantitativo y conocer el contexto de la organización en cuanto a la gestión de conocimiento.

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuánto tiempo llevas en Arena Pública? ¿Cómo llegaste a la organización? ¿Qué te impulsó a postular a Arena Pública? ¿Cómo fue tu proceso de selección?
2. ¿Cómo es el trabajo que realizas?
3. ¿Cuál es tu línea de investigación? ¿Has rotado en otras líneas de investigación?

Preguntas sobre la estrategia basada en conocimiento:

4. ¿Conoces la misión y visión de Arena Pública? ¿Cuál es?
5. ¿Conoces las estrategias que utilizan para lograr esta visión?
6. ¿Sabes cuál o cuáles son las competencias que todo miembro de la organización debería poseer?

Preguntas específicas (Prácticas de RRHH)

7. ¿Hay presencia del área de RRHH en Arena Pública? ¿Qué actividades realizan?
8. ¿Consideras que existe un esfuerzo formativo de parte de tu equipo o tu líder en cuanto a tu carrera en Arena Pública? ¿Consideras que eso es importante o consideras que cada uno proactivamente debería ir desarrollándola?
9. ¿Consideras que se evalúa el desempeño de ustedes? ¿Cómo lo hacen, desde tu experiencia?

Preguntas específicas (Externalización)

10. ¿Cómo es tu relación con tu equipo de trabajo: ¿jefe, tus pares?
11. ¿Consideras que es sencillo comunicarse con otros pares de otros equipos?
12. Cuando no sabes cómo abordar alguna tarea asignada a tu rol, ¿a quién acudes?
13. ¿Cómo es la dinámica de trabajo cuando un nuevo proyecto de investigación surge? ¿Cómo es el intercambio de ideas?
14. ¿Tu jefe qué tipo de herramientas o métodos emplea para explicarte algo?

Preguntas específicas (Socialización)

15. Pre-pandemia, ¿en qué espacios consideras que se daba el intercambio de ideas o conocimientos en la organización? ¿Quiénes interactúan en estos espacios? Pueden ser formales e informales.

16. ¿Consideras que eran suficientes para tu desarrollo o de tu interés? ¿cómo podrían mejorarse? Si tienes alguna sugerencia deseamos escucharla.
17. En el contexto de la pandemia, ¿Qué espacios existen actualmente? (formales o informales)
18. ¿Los consideras suficientes? si tienes alguna sugerencia deseamos escucharla
19. ¿En qué espacios se da el intercambio de ideas?
20. ¿Qué espacios sugieren que podría haber para intercambiar ideas (como seminario, por ejemplo)?

Preguntas específicas (IT)

Para el intercambio de información, ¿qué medios utilizaban?

21. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas emplean en Arena Pública? ¿Existe algún software que facilite tus funciones? Si no se utiliza, explíquenos ¿por qué no se utilizan?
22. ¿Consideras que existe alguna dificultad para acceder a cierto tipo de información por falta de alguna herramienta tecnológica?
23. En la etapa pre-pandemia, ¿considerabas que las TI de Arena Pública eran suficientes para desempeñarte bien?

Preguntas específicas (Estructura)

24. ¿Conoces cuál es el organigrama de Arena Pública? ¿Conoces cuáles son los roles?

Preguntas específicas (Cultura)

25. ¿Cómo es la cultura de Arena Pública? mejoras sociales...
26. ¿Consideramos que existe apertura a sugerencias de ideas? ¿Tienes confianza para intercambiar ideas? ¿Crees que en Arena Pública son flexibles? ¿Son tolerantes ante los errores?

Preguntas cierres:

27. A partir de las preguntas revisadas, ¿cuáles serían las mejoras que recomendarías?
28. ¿Cómo te ha aportado tu carrera en Arena Pública en tu desarrollo profesional?

ANEXO K: Guía de preguntas para experto en *Think Tanks*

Objetivo: Profundizar sobre el contexto de los *Think Tanks* en Perú

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuéntanos un poco sobre ti? (¿cuál es tu profesión?, ¿a qué te dedicas actualmente?)
2. ¿Cómo nació la idea, la página *On Think Tank*?
3. Preguntas sobre TT en Perú:
4. ¿Cuál es el rol de los TT peruanos?
5. ¿Cuál es la relevancia de los TT en Perú? (relevancia: referimos a la importancia de que estas organizaciones realicen sus actividades) - Opcional, en caso no lo mencione en la respuesta de pregunta ¿Cuál es el grado de influencia en las políticas públicas? (Influencia: el grado de poder que posee)
6. Podrías describir cuál es el contexto político-económico que deben enfrentar los *Think Tank* del Perú.
7. ¿Cuáles consideras son los principales retos en torno a los TT en el Perú?
8. ¿Cuáles consideras son los principales retos organizacionales de los TT en el Perú?

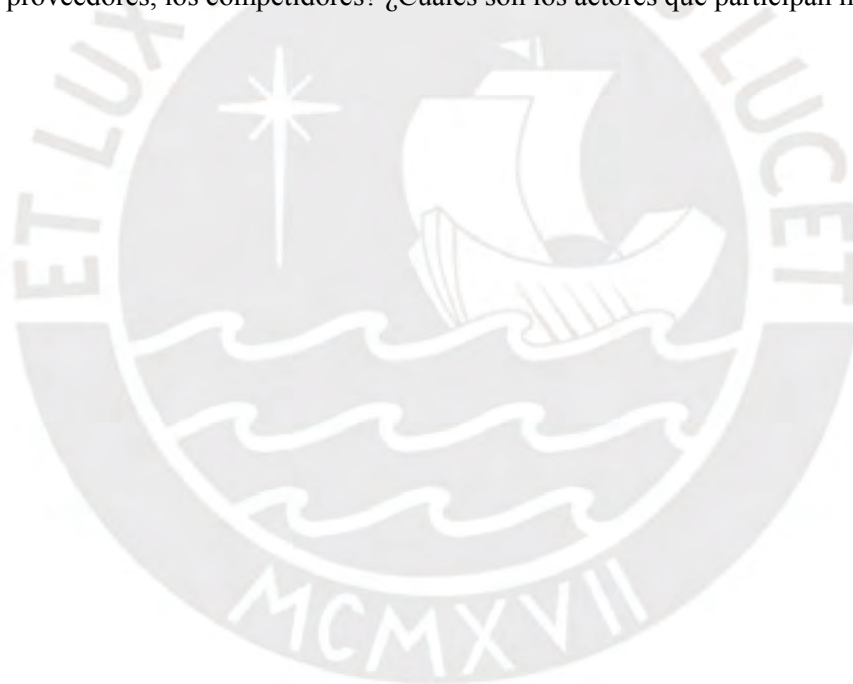
Preguntas sobre la gestión organizacional de los TT en Perú o en el mundo (o de los grandes referentes en este tema)

9. Goodman (2005) define a los *Think Tanks* como “fábricas de ideas” donde los intelectuales son considerados como emprendedores y se unen para investigar y proponer soluciones a los problemas políticos para generar cambios en el entorno. ¿Qué tan complejo es gestionar una organización en el que hay un conjunto de emprendedores de ideas que trabajan como en islas separadas? ¿Qué tan complejo es gestionar una organización cuyos individuos poseen una idiosincrasia individualista?
10. ¿Cómo se maximiza el conocimiento en este tipo de organizaciones? Por conocimiento nos referimos al proceso por el cual a la información se le añade una valoración producto de la experiencia y las enseñanzas recibidas por el individuo, el cual es usado para tomar decisiones.
11. ¿Consideras que hay libre intercambio de información al interior de los *Think Tanks* peruanos? ¿O consideras que hay algunas restricciones que imposibilitan aquello?
12. ¿Qué iniciativas conoces que se hayan implementado en *Think Tanks* para incrementar el diálogo al interior de la organización?
13. ¿Consideras que los *Think Tanks* peruanos realizan un esfuerzo continuo por formar a su personal de investigación? ¿Consideras que es un esfuerzo natural de “aprender en la práctica” o consideras que hay esfuerzo planificado al respecto?

14. ¿Qué tanto es empleado la tecnología en las *Think Tanks* peruanas a comparación de las *Think Tanks* extranjeras?
15. ¿Conoces de iniciativas que fomenten el trabajo en equipo entre diversas líneas de investigación al interior de *Think Tanks*?
16. Dado que los investigadores de mayor cargo son un público objetivo muy escaso en el mercado ¿Qué tipo de estrategias de incentivos consideras que los *Think Tanks* podrían emplear para atraerlos?
17. ¿Cómo consideras que se podría retener a personal altamente capacitado o de gran expertise?

Preguntas relacionadas con TT

18. Desde tu experiencia nos podrías indicar ¿quiénes son los actores relacionados con *Think Tanks* independientes (por ejemplo, ¿quiénes serían los consumidores, los proveedores, los competidores? ¿Cuáles son los actores que participan más?)



ANEXO L: Guía del *focus group*

Objetivo: profundizar en las variables resultantes del análisis de modelos estructurales.

Presentación

Estimados, antes que nada, agradecemos la disposición a participar en esta sesión. Nuestro equipo está conformado por Lisset Barzola, Evelyn Aguilar y Yesenia Llanos (quien será la moderadora). Si bien es cierto que para convocarlos se colocó como título “Panel de expertos”, lo correcto es decir que este es un *focus group* el cual forma parte de nuestra actividad de investigación de tesis. De antemano, aclaramos que toda la información recogida será de uso académico.

El objetivo del *focus group* es validar y profundizar los resultados más resaltantes de la encuesta que aplicamos a la organización. Esta inició en mayo y logramos que 81 miembros de Arena Pública lo llenen hasta fines de Julio el cual representa el 95% de los miembros de la organización.

Antes de comenzar, solicitamos el permiso para poder grabar.

Estandarización de conceptos

Para una mejor comprensión de los términos, se procede a hacer la explicación de conceptos más importantes. Así, se procede a explicar qué es gestión del conocimiento, la diferencia entre datos, información y conocimiento y también el modelo SECI. Ahora, explicados dichos conceptos, procedemos a continuar con las preguntas.

Preguntas

1. El 78% de los encuestados consideran que es importante el intercambio de diversas ideas y diálogos entre los miembros; el 20% considera que a veces es importante el intercambio de diálogo; y, un 2% considera que casi nunca y nunca importa el intercambio de conocimiento. ¿Qué les parecen estos resultados?
2. ¿Cómo se dan los intercambios de ideas?
3. Para la investigación las metáfora y analogía son términos que hacen referencia a la es El 49% de los encuestados consideran importante el uso de metáforas y/o analogías en los diálogos para mejorar la comprensión y creación de conceptos
¿Dónde se evidencia el diálogo, el uso de metáforas, analogías?
4. ¿Qué otros instrumentos o herramientas de comunicación son las que utilizan para dar comprender conceptos complejos? (modelos teóricos, etc.)?

5. El 53% de los encuestados opina que es importante para los procesos la elaboración de manuales sobre los diferentes procesos de la organización; mientras que 25% considera que solo a veces; y el 21%, nunca o casi nunca. ¿Qué opinan del resultado?
6. ¿Qué procesos ya están descritos en un manual? ¿Y qué otros, que son de importancia, no lo están?
7. ¿Cuáles son las competencias más relevantes para alcanzar los objetivos organizacionales? Nombrar máximo 3 en el link de la sesión en Menti. De estas, ¿cuáles consideran, en conjunto, que son las más relevantes?
8. En relación a ello, queremos comentarles que el 80% de los encuestados considera que se comprende cuáles son los conocimientos y competencias más relevantes para la consecución de los objetivos organizacionales; mientras que el 16% opina que a veces; y el 4%, que nunca y casi nunca. Asimismo, el 44% de los encuestados consideran que se evalúan sistemáticamente el conocimiento y las competencias de los miembros; mientras que el 27% considera que solo a veces; y el 28%, que nunca y casi nunca. ¿Qué opinan sobre ello?
9. ¿Cómo se da dicha evaluación de competencias?
10. El 65% de los encuestados menciona que las IT brindan un adecuado soporte para las decisiones de gestión y trabajo intelectual cotidiano; mientras que el 23% menciona que a veces; y el 11%, que nunca y casi nunca. Además, el 58% de los encuestados mencionó que la arquitectura de IT* es capaz de compartir, datos, información, conocimiento y expertise con todos los grupos de interés presentes en la cadena de valor extendida de la organización; mientras que el 25% concuerda en que solo a veces; y el 17% solo nunca y casi nunca. ¿Qué opinas de estos resultados?
11. ¿Cómo estas están presentes en los procesos de realización y ejecución de las investigaciones? ¿Cómo están presentes para construir conocimiento?
12. ¿Han contemplado estas como parte de su gestión?
13. ¿Qué falencias se han detectado respecto a las herramientas utilizadas?