

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE
LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller:

Daniel Alonso Farro Chumbes

ASESOR: Mag. José Alan Rau Álvarez

Lima, octubre de 2013

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) de Lima Metropolitana se desenvuelven en una economía local en expansión y en un mercado financiero muy competitivo. En ese contexto, resulta imperativo adoptar nuevas herramientas de gestión para mejorar el desempeño organizacional y, como consecuencia, permanecer y desarrollarse en el mercado nacional. Uno de los retos cruciales para la sostenibilidad de las CAC es el manejo de sus activos del conocimiento más importantes. Debido a ello, en este estudio se plantea la necesidad de construir un modelo de Gestión del Conocimiento (GC) que guíe el análisis y la toma de decisión respecto a la gestión de los conocimientos críticos de dichas organizaciones.

La metodología aplicada en la formulación del modelo de GC para las CAC de Lima Metropolitana fue estructurada en cinco fases. La primera de ellas consistió en elaborar, a partir de la revisión de la literatura, un modelo teórico de GC compuesto por los elementos que no serían sometidos a validación estadística. En la segunda fase, se realizó el diagnóstico de la situación actual de las CAC con base en el análisis de expertos. Por otro lado, la tercera fase comprendió el análisis estructural del sistema cooperativo, en el cual se identificaron las variables que determinarán su evolución. Considerando estas tres primeras etapas, en la cuarta fase se definieron los conocimientos críticos y la propuesta de mecanismos de GC. Por último, en la quinta fase, se realizó una encuesta a ejecutivos de las CAC para seleccionar los mecanismos a través de la validación estadística de los mismos.

En función de lo obtenido en el desarrollo de la metodología, se estructuró un modelo que establece los siete componentes fundamentales de la GC en las CAC de Lima Metropolitana: factores condicionantes, elementos estratégicos, actores internos, procesos, mecanismos, conocimientos críticos y resultado esperado.



A mis queridos padres y hermanos,
por su valioso e incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es resultado del apoyo de muchas personas que accedieron gentilmente a compartir sus conocimientos y darme la guía necesaria para la culminación de la tesis.

Deseo expresar mi agradecimiento a mi asesor de tesis, Mag. José Rau, por su confianza mostrada para acompañarme desde el inicio de este proceso y orientarme en la manera de abordar y desarrollar la investigación.

Agradezco profundamente a mi padre, MBA Héctor Farro, quien no solo me permitió contactarme con importantes actores del movimiento cooperativista peruano, sino que contribuyó con sus amplios conocimientos del sector durante todo el proceso de realización de la tesis.

Así mismo, deseo mostrar mi agradecimiento a quienes me brindaron su tiempo a través de reuniones de trabajo que formaron parte del proceso de investigación. Entre ellos se encuentran el Sr. Manuel Rabines Ripalda, Gerente General de la FENACREP y Presidente del Consejo de Administración del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, por sus siglas en inglés); y el Sr. Marco Romo Rodríguez, Gerente de Asistencia Técnica y Capacitación de la FENACREP. De igual manera, aprecio grandemente el apoyo del Sr. Alberto Ascurra, Gerente de Negocios de la CAC Pacífico; del Sr. Walter Sánchez Antón, Jefe de Recursos Humanos de AELUCOOP; del Sr. Carlos Salvatierra Quesada, asesor consultor cooperativo; de la Sra. Sonia Soler, Gerente General de la CAC Parroquia Santa Rosa de Lima; del Sr. William Bojorquez Córdova, Gerente General de la Central Cooperativa de Servicios ServiPerú; del Lic. Manuel Barrón Coral, Presidente del Consejo de Administración de la CAC La Rehabilitadora; y del Sr. Víctor Chati Pérez, Gerente General de la CAC Los Andes.

Hago extensiva mi gratitud a los ejecutivos de las cooperativas que accedieron a participar de la encuesta anónima.

Finalmente, deseo hacer una mención especial a mis amigos, Dolly Rodríguez y Miguel Tarazona, quienes me proporcionaron material bibliográfico valiosísimo para el planteamiento de la investigación.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	v
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Identificación del problema	4
1.2 Delimitación del problema.....	5
1.3 Justificación de la investigación.....	5
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.5 Limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Conocimiento.....	9
2.1.1 Perspectiva filosófica.....	9
2.1.2 Perspectiva psicológica.....	11
2.2 El conocimiento en el contexto organizacional.....	12
2.2.1 Datos, información y conocimiento.....	12
2.2.2 Características del conocimiento.....	14
2.2.3 Tipos de conocimiento.....	14
2.2.4 Propiedades del conocimiento	15
2.2.5 Dimensiones del conocimiento.....	16
2.3 Gestión del Conocimiento.....	18
2.3.1 Definición de Gestión del Conocimiento	18
2.3.2 La dirección estratégica y la Gestión del Conocimiento	19
2.3.3 Estrategias genéricas	20
2.3.4 Gestión estratégica y operativa del conocimiento.....	22
2.4 Modelos de Gestión del Conocimiento	22
2.4.1 Modelo de Arthur Andersen.....	23
2.4.2 Modelo de Karl Wiig	24
2.4.3 Modelo de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre).....	27
2.4.4 Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	29
CAPÍTULO 3. MICROFINANZAS Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC)	32
3.1 Microfinanzas.....	32
3.2 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	33
3.2.1 El cooperativismo	33

3.2.2	Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.....	36
CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		42
4.1	Variables e hipótesis de la investigación	42
4.1.1	Definición de variables.	42
4.1.2	Definición de hipótesis.....	43
4.2	Metodología	44
4.2.1	Primera fase: formulación del modelo teórico de GC.....	45
4.2.2	Segunda fase: diagnóstico estratégico	46
4.2.3	Tercera fase: análisis estructural del sistema	47
4.2.4	Cuarta fase: definición de mecanismos de GC	49
4.2.5	Quinta fase: validación de mecanismos.....	50
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....		52
5.1	Primera fase: Formulación del modelo teórico de GC	52
5.2	Segunda fase: Diagnóstico estratégico de las CAC de Lima Metropolitana.....	55
5.2.1	Delimitación del sistema	55
5.2.2	Diagnóstico FODA.....	58
5.3	Tercera fase: Análisis estructural del sistema	59
5.3.1	Horizonte de estudio.....	59
5.3.2	Variables del sistema	59
5.3.3	Cuantificación de la influencia entre variables del sistema	60
5.3.4	Variables estratégicas del sistema.....	62
5.4	Cuarta fase: Definición de mecanismos de GC	63
5.4.1	Conocimientos críticos de las CAC de Lima Metropolitana	63
5.4.2	Propuestas de mecanismos de GC.....	71
5.5	Quinta fase: Validación de mecanismos de GC	79
5.5.1	Variables de la investigación	79
5.5.2	Hipótesis de la investigación	80
5.5.3	Población y muestra del estudio.....	82
5.5.4	Diseño de la encuesta	83
5.5.5	Pruebas de hipótesis	84
5.5.6	Discusión de resultados de la validación	86
CAPÍTULO 6. MODELO DE GC PARA LAS CAC DE LIMA METROPOLITANA....		89
6.1	Objetivo del modelo	89
6.2	Características del modelo	89
6.3	Componentes y esquema del modelo	90
6.3.1	Factores condicionantes.....	91
6.3.2	Elementos estratégicos	91

6.3.3 Actores internos.....	92
6.3.4 Procesos.....	92
6.3.5 Mecanismos.....	93
6.3.6 Conocimientos críticos	93
6.3.7 Resultado.....	93
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1. Cooperativas por actividad económica, según ámbito político-administrativo	34
Tabla 5-1. Fuentes consultadas para definir los factores condicionantes.....	52
Tabla 5-2. Fuentes consultadas para definir los elementos estratégicos.....	53
Tabla 5-3. Procesos de GC: fuentes y selección	54
Tabla 5-4. Diagnóstico de las CAC de Lima Metropolitana.....	58
Tabla 5-5. Variables del sistema de CAC de Lima Metropolitana	60
Tabla 5-6. Matriz de relaciones de influencia directa entre variables.....	61
Tabla 5-7. Variables estratégicas del sistema cooperativo	62
Tabla 5-8. Áreas de conocimiento y temas	64
Tabla 5-9. Conocimientos vs. factores del diagnóstico y variables del sistema.....	66
Tabla 5-10. Mecanismos de gestión propuestos para el modelo de GC y procesos involucrados	74
Tabla 5-11. Variables independientes y dependientes de la investigación	79
Tabla 5-12. Resultados de las pruebas de hipótesis.....	85
Tabla 5-13. Tipos de mecanismos seleccionados.....	87
Tabla 5-14. Cantidad de mecanismos por conocimiento crítico.....	87
Tabla 6-1. Actores, mecanismos y conocimientos críticos del modelo de GC.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1. Modelo de GC de Andersen.	24
Ilustración 2-2. Grados de internalización del modelo de GC de Wiig.	25
Ilustración 2-3. Matriz de GC de Wiig.....	27
Ilustración 2-4. Modelo de KPMG Consulting.....	28
Ilustración 2-5. Modelo de GC de Nonaka y Takeuchi- Modos del conocimiento.	30
Ilustración 3-1. Régimen de propiedad de las cooperativas en el Perú.	35
Ilustración 3-2. Membresía a nivel nacional (2007-2011).....	36
Ilustración 3-3. Socios de las CAC según tipo de personería legal por año.	37
Ilustración 3-4. Membresía* y penetración en PEA - 2011.....	38
Ilustración 3-5. Trabajadores de CAC por sexo y variación porcentual global.....	39
Ilustración 3-6. Montos* de depósitos por año.	40
Ilustración 3-7. Montos* de las colocaciones brutas- y su variación- y evolución de los créditos vigentes.....	41
Ilustración 4-1. Esquema de la relación entre variables de la investigación.	43
Ilustración 4-2. Esquema de la metodología de la investigación.....	45
Ilustración 5-1. Modelo teórico de GC.....	55
Ilustración 5-2. Ámbitos externo e interno a una CAC	55
Ilustración 5-3. Plano influencia-dependencia indirectas	62
Ilustración 6-1. Esquema del modelo de GC para las CAC	90

INTRODUCCIÓN

En diversos ámbitos de nuestra vida, es recurrente encontrar referencias a la globalización. Se entiende que este proceso disemina, alrededor del globo, bienes y servicios y otros elementos intangibles, como las costumbres e ideas, por lo que su influencia en nuestro entorno y en nosotros mismos es indiscutible. Este proceso se ve apalancado por el desarrollo de las tecnologías de información- en donde internet tiene gravitante importancia, las cuales posibilitan la interacción con el mundo en tiempo real. Así, el medio digital permite el rápido contacto con el acontecer en diversos lugares del planeta y brinda una gran cantidad de información. Es por ello que a este periodo de la humanidad se le denomina era de la información, pues esta se convierte en el motor de la sociedad en pos de su desarrollo.

La economía no es, naturalmente, ajena a la globalización ni a la explosión de información. Esto presenta nuevos retos para todas las organizaciones en la medida que se vuelve imperativo el adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno: expansión de mercados, nuevos clientes y nuevas necesidades a satisfacer o nuevas formas de satisfacerlas. Ciertamente, una de las mayores dificultades es administrar tal cantidad de información y conocimiento para utilizarlos en beneficio de la empresa y de sus clientes. Es decir, aprovechar el conocimiento se vuelve vital para el sostenimiento de cualquier organización.

La Gestión del Conocimiento (GC) es un tema sobre el cual diversos autores han teorizado desde hace veinticinco años, por lo menos. Por lo señalado en el párrafo anterior, su aplicación cobra especial relevancia en el contexto mundial actual. La adopción y formalización de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones se ha dado tanto en la administración pública como en las empresas privadas. Prueba de ello es, por ejemplo, la creación del Ministerio de Economía del Conocimiento de Corea del Sur¹ (MKE, por sus siglas en inglés), que reconoce la valía de los activos del conocimiento y la necesidad de adaptación de ese país a la nueva era de la economía. En el otro frente, Teleos y The KNOW

¹ El MKE nace, en el año 2008, de la fusión de los ministerios surcoreanos de Comercio, Industria y Energía; Información y Comunicaciones; Ciencia y Tecnología; y Finanzas y Economía (<http://www.mke.go.kr>).

Network² conducen un estudio a escala global que genera el ranking “Most Admired Knowledge Enterprises” (MAKE), el cual reconoce a las organizaciones que crean valor para sus accionistas o *stakeholders* a través del ofrecimiento de productos, servicios o soluciones superiores basados en la transformación y utilización de conocimiento organizacional nuevo o preexistente.

En la economía nacional, se ha detectado un sector con potencial para adoptar la gestión de los recursos del conocimiento: el sector financiero especializado en atender a las micro y pequeñas empresas (MYPEs) y a consumidores de bajos recursos. Específicamente, se va a enfocar este trabajo en las cooperativas de ahorro y crédito (CAC). Con la construcción de un modelo de Gestión del Conocimiento para las CAC, se busca que estas organizaciones apliquen la GC de manera adecuada y logren, con ello, reforzar o desarrollar las ventajas competitivas que les permitan desenvolverse con éxito en el competitivo mercado financiero nacional.

Ese es el objetivo de la investigación que se presenta en este documento compuesto de siete capítulos, según se describe en los siguientes párrafos. Vale mencionar que el documento está estructurado en capítulos, sub capítulos y secciones.

El primer capítulo de la investigación describe y delimita claramente el problema que se busca resolver. Se justifica, también, la necesidad del estudio y los objetivos que persigue. Se incluyen, además, las limitaciones de la investigación producto de la manera en que se aborda el problema.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico vinculado al conocimiento que es relevante para la investigación. En primer lugar, se hace una introducción al concepto del conocimiento y cómo este es caracterizado en el ámbito organizacional. Luego, se describe la gestión del conocimiento y algunos modelos que abstraen los componentes y el funcionamiento de dicha gestión.

Por otro lado, el tercer capítulo contiene la descripción del contexto y del ámbito interno en que se desenvuelven las CAC. En el primer caso, se presenta el concepto y mercado de las microfinanzas y el cooperativismo, como sectores donde

² The KNOW Network es una red virtual para compartir conocimiento profesional que tiene por objetivo ayudar a las organizaciones a identificar, adoptar, administrar y mejorar buenas prácticas en gestión del conocimiento (<http://www.knowledgebusiness.com>).

actúan las CAC. Desde el punto de vista interno, se presenta estadística sobre sus principales indicadores.

El cuarto capítulo está destinado a describir el diseño de la investigación planteado para cumplir los objetivos de la misma. En primer lugar, se presenta las hipótesis y las variables de la investigación. Posteriormente, se describe la metodología elegida y se explica cada una de las cinco fases que la componen, desde la formulación del modelo teórico de GC hasta la validación estadística de los mecanismos propuestos.

En el quinto capítulo, se muestra la aplicación de la metodología seleccionada. Siguiendo el esquema de trabajo definido en el capítulo anterior, se presenta los insumos y productos correspondientes a cada una de las cinco fases de la metodología.

En el sexto capítulo, se estructura el modelo de GC basado en los resultados obtenidos en el quinto capítulo. El modelo está compuesto de factores condicionantes, elementos estratégicos, actores internos, procesos, mecanismos, conocimientos críticos y resultado esperado. Previo a la presentación del modelo, se indica su objetivo y características principales.

Finalmente, se presenta las conclusiones más importantes de la investigación, las mismas que están vinculadas a los objetivos de la investigación, y se plantean recomendaciones para la implementación del modelo de GC en las CAC.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se describe el problema identificado que afecta a las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. Basado en ello, se definen los objetivos de la investigación conducente a proponer una solución. Así mismo, se sustenta la importancia del estudio y se detalla las fuentes y consecuencias de las principales limitaciones de sus conclusiones.

1.1 Identificación del problema

El mercado financiero nacional es altamente competitivo y se encuentra en un proceso dinámico sin precedentes. Prueba de ello son la variedad de organizaciones que ofrecen servicios de intermediación financiera, entre las cuales no solo se encuentran los bancos comerciales, financieras y cajas municipales, sino empresas de otro rubro, como el retail. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, uno de los tipos de entidades que opera en el sector, se diferencian de las demás desde su concepción como organización, ya que no persiguen el lucro. Sin embargo, su desempeño organizacional debe ser medido bajo ciertos parámetros similares para asegurar el óptimo uso de sus recursos. Por ejemplo, uno de esos indicadores es la penetración de mercado: el alcance de las CAC es mucho menor que otras entidades, hecho que se agrava por el ingreso de la banca comercial a nichos como las MYPE.

Este panorama obliga a las CAC a replantear sus estrategias y modos de gestión- manteniendo concordancia con los principios cooperativos³ que las guían- para hacer frente a competidores que cuentan, generalmente, con capital suficiente para lograr economías de escala, emplear sistemas informáticos potentes y atraer y retener a los mejores profesionales. Por ello, en la presente investigación se propone abordar el tema de la mejora del desempeño organizacional de las CAC a través del diseño de un modelo de gestión del conocimiento (GC).

³ Ver Anexo 1. Principios cooperativos.

1.2 Delimitación del problema

El diseño del modelo de Gestión del Conocimiento se realiza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de primer piso de Lima Metropolitana⁴ y se tomará solo aquellas que sean supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), entidad autorizada por la SBS para tal fin.

La circunscripción al ámbito de la ciudad capital se justifica por la posibilidad de tener acceso a información primaria de las CAC por medio de entrevistas y encuestas. Además, se busca reducir la variabilidad de algunas particularidades de las CAC que deberían tomarse en cuenta en una investigación de alcance nacional. Entre estas características, se encuentra el perfil de los socios, el cual varía dependiendo de su actividad económica, los mercados que atiende, su acceso a servicios públicos y sus prácticas culturales locales. Estas diferencias pueden verse claramente entre los ámbitos urbano y rural. Otra de las variables son los competidores y su fuerza en el mercado financiero. Al respecto, en Lima Metropolitana se desarrolla una fuerte competencia entre los bancos comerciales y los otros actores de la intermediación financiera. Aquellos están trasladando esa competencia a otros lugares del país para atender a personas naturales y jurídicas que no eran sus clientes tradicionales; sin embargo, el conocimiento de las necesidades en el ámbito rural aún lo tienen en mayor medida las entidades no bancarias. Por lo discutido, se vuelve necesario ponderar de forma diferente el accionar de la banca según la región a analizar.

1.3 Justificación de la investigación

Las CAC de Lima Metropolitana se desenvuelven en una economía local en expansión y en un mercado financiero muy competitivo que las obliga a adoptar herramientas de gestión con alto potencial para mejorar su desempeño organizacional. Es, en ese marco, que se propone investigar cuál sería el modelo de gestión del conocimiento aplicable a dichas cooperativas.

⁴ En esta investigación, se considera como CAC de Lima Metropolitana a aquella cuya sede central se ubique en esa jurisdicción, sin considerar si posee oficinas fuera de ella o no.

La economía peruana se ha expandido sostenidamente a tasas mayores al 4% desde el 2002⁵, siendo los incrementos porcentuales anuales del PBI de 6.9% en el año 2011 y de 6.3% en el 2012 (MEF 2013). Este dinamismo involucra a muchos sectores de la economía nacional. El sector servicios, por su parte, registró una expansión de 7.4% al cierre de 2012, lo cual lo sitúa como el segundo de mayor crecimiento, luego del sector construcción (MEF 2013).

Un sistema financiero en proceso de consolidación- como el sistema peruano- es un pilar para el desarrollo sostenible de las actividades económicas. Así, cabe mencionar que la liquidez de ese sistema fue de 240, 254 y 293 millones de Nuevos Soles al cierre de los años 2010, 2011 y 2012, respectivamente (BCRP 2013). De esa manera, el sector registró un crecimiento de 22% en el periodo 2010-2012.

En el Perú, la intermediación financiera es realizada por bancos, financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Empresas de Desarrollo de Pequeñas y Micro empresas (EDPYME), Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC), entre otros. El desempeño de las CAC muestra una tendencia positiva, al igual que la economía local y el sector financiero. A diciembre de 2012, las CAC poseían más de un millón de socios y sus colocaciones y depósitos sumaban 4.3 y 3.9 millones de Nuevos Soles, respectivamente (FENACREP 2013). Considerando estos montos, las CAC se ubican en tercer lugar en el sistema financiero a nivel nacional; sin embargo, solo representan el 2.5% tanto de los créditos como de los depósitos (FENACREP 2013). En la región Lima, los socios representaron el 8% de la PEA al cierre de 2012 (FENACREP 2013), lo que da cuenta de la brecha que aún pueden cubrir las CAC en el mercado financiero.

Por otro lado, la importancia de aplicar la Gestión del Conocimiento radica, en primer lugar, en que direcciona a las organizaciones hacia el reconocimiento y valoración del conocimiento como el principal activo que les permite generar ventajas competitivas. Siguiendo ese planteamiento, elaborar un modelo de GC ayudará a orientar los esfuerzos de los socios, directivos, ejecutivos y empleados para obtener el máximo beneficio de la utilización del conocimiento.

⁵ La excepción en el crecimiento del PBI (0.9%) ocurrió el 2009.

El contexto en el que se encuentran las CAC es propicio para adoptar nuevos modelos de gestión que, enmarcados en los principios cooperativos, permitan enfrentar a sus competidores a través de la mejora de su propio desempeño organizacional. Se propone, de esta manera, la adopción de la Gestión del Conocimiento como enfoque para la creación y uso de conocimiento organizacional necesario para que las CAC se consoliden en el mercado.

1.4 Objetivos de la investigación

Formular un modelo de Gestión del Conocimiento⁶ aplicable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana para mejorar su desempeño organizacional, considerando la situación actual de dichas CAC y los retos que le presentará el entorno.

Así mismo, los objetivos específicos del estudio son:

- Definir los procesos que intervienen en la gestión del conocimiento en las CAC.
- Identificar los conocimientos críticos⁷ de las CAC.
- Definir los mecanismos⁸ o herramientas asociados a la gestión de cada conocimiento crítico.
- Identificar a los miembros de la organización más relevantes para el desarrollo de cada conocimiento crítico.
- Validar, con personal gerencial, los mecanismos aplicables a la gestión del conocimiento en las CAC.

1.5 Limitaciones de la investigación

El primer factor que limita los resultados del presente estudio es su alcance, tal como ha sido descrito en la sección 1.2. Esta delimitación no permitiría, a priori, una generalización del modelo para todas las CAC y para otras entidades del sector microfinanciero peruano. Sin embargo, sí representa una base de

⁶ Ello implica describir los principales componentes del modelo y el vínculo existente entre ellos.

⁷ En la presente investigación, se considera como conocimiento crítico a aquel que posee alto potencial de creación de valor para la organización (ver 4.2.4 Definición).

⁸ En esta investigación, un mecanismo se concibe como una herramienta que establece formalmente un contexto para la ejecución de los procesos de gestión del conocimiento (ver 4.2.4).

análisis y reflexión sobre la problemática del sector, los conocimientos críticos de una entidad microfinanciera y, sobre todo, la posibilidad de aplicación de un nuevo modelo de gestión para estas entidades.

Por otro lado, el modelo incluirá un conjunto de mecanismos para gestionar el conocimiento. Dicho producto no considera en el análisis a la misión, visión ni otros componentes estratégicos de la organización, como se desprende de la descripción de la metodología. Al tratarse de un nuevo enfoque de gestión, la propuesta de esta investigación podría estar en conflicto o no ser prioritaria para los fines organizacionales. Sin embargo, esta falencia se contrarresta con la aplicación de dos herramientas: el estudio de prospectiva del entorno de las CAC, el cual muestra las tendencias del entorno, y el diagnóstico de las CAC, construido a partir del análisis de expertos. Las tendencias y el diagnóstico constituyen una base fundamental para la definición de estrategias.



CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se discuten los fundamentos teóricos vinculados al conocimiento que son relevantes para la investigación. En primer lugar, se presenta el concepto de conocimiento y cómo este es caracterizado en el ámbito organizacional. Luego, se describe la gestión del conocimiento y algunos modelos que abstraen los componentes y el funcionamiento de dicha gestión.

2.1 Conocimiento

El estudio del conocimiento se ha enfocado desde diversas disciplinas como respuesta a su naturaleza compleja y a su trascendencia para la vida y el desarrollo del ser humano. En este apartado, se presenta una breve revisión bibliográfica sobre la manera en que se ha tratado el conocimiento desde las disciplinas psicológicas y filosóficas.

2.1.1 Perspectiva filosófica

La epistemología es la rama de la filosofía que se encarga de estudiar el conocimiento. Se aboca a resolver cuestiones relacionadas a la definición del conocimiento (condiciones necesarias y suficientes para serlo), las fuentes del mismo, su estructura, los procesos necesarios para adquirirlo y sus límites (Stanford Encyclopedia of Philosophy). Complementario a ello, el Oxford Dictionary señala que la epistemología es la “teoría del conocimiento, especialmente en relación a sus métodos, validación y alcance, y a la distinción entre creencia justificada y opinión”.

Bajo un enfoque tradicional, se define al conocimiento como una creencia justificada y verdadera (*justified true belief*). Y ello porque las proposiciones falsas no pueden ser conocidas. Además, si un sujeto no creyese en una proposición, entonces no se puede considerar que el sujeto conozca aquella proposición. Por último, el conocimiento debe ser justificado- deben existir evidencias de su veracidad-, lo que implica que estar en lo cierto al creer en alguna proposición puede ser meramente una cuestión de suerte. Según el enfoque descrito, estas tres condiciones serían necesarias y

suficientes para definir el conocimiento (Standford Encyclopedia of Philosophy).

Las fuentes que originan las creencias en los individuos deben ser confiables para que estas sean consideradas conocimiento, siempre que la creencia en cuestión sea verdadera. Las fuentes que cumplen aquella condición son la percepción, la introspección, la memoria, la razón y el testimonio. En primer lugar, la percepción es la experiencia que ocurre a través de nuestros cinco sentidos. Así mismo, la introspección es la capacidad de auto-evaluación que una persona posee para determinar en qué estado mental se encuentra. La memoria, por su parte, es la capacidad de retener conocimiento adquirido en el pasado, el cual puede ser un recuerdo de acontecimientos ocurridos con anterioridad, de hechos que siguen estando vigentes o de eventos que sucederán, como la fecha de un evento futuro. La justificación que se hace de ciertas creencias basándonos solamente en el uso de la razón hace que esta sea otra de las fuentes válidas del conocimiento; y, como se realiza antes de la experiencia, es llamada justificación a priori. Finalmente, obtener conocimiento a través de la declaración – vía cualquier medio- de un tercero es adquirir conocimiento por testimonio (Standford Encyclopedia of Philosophy).

Por otro lado, se encuentra, entre otras, dos corrientes opuestas respecto al estudio de la naturaleza del conocimiento, tal como lo señala Rábade (1996). Una de ellas es el realismo y la otra es llamada idealismo. La primera de ellas coloca al objeto en el centro de la producción del conocimiento, marginando el papel del sujeto. Así, el conocimiento se da durante la reproducción que hace el sujeto del objeto asimilado. Esta teoría encuentra sus bases en la concepción aristotélica que manifiesta que el *alma* va adquiriendo las formas de los objetos. En cambio, el idealismo profesa el valor del sujeto en tanto es pieza fundamental en el proceso del saber. El objeto es simplemente una creación del sujeto.

Tomando lo hasta aquí discutido, se concluye que el conocimiento es producto de la interacción entre el sujeto y el objeto, siendo necesario el entorno en que estos dos se encuentran. El contexto es, así, un condicionante fundamental en la manera que las personas construyen

conocimiento: determina no solo las fuentes válidas sino también la forma en que el objeto es concebido por el sujeto.

2.1.2 Perspectiva psicológica

La cognición hace referencia al procesamiento mental de información, el cual se da a través del acto de pensar (Coon y Mitterer: 2008). Entre las actividades propias de la cognición se encuentran el conocimiento, el pensamiento, el recuerdo y la comunicación (Myers: 2005).

De manera similar que en los tratados filosóficos, James (2007: pp. 218-219) señala que en los estudios psicológicos se entiende el conocimiento como un dualismo formado por la mente que posee el conocimiento⁹ y el objeto conocido. Este autor apunta que ninguno de los elementos pierde su esencia al relacionarse con el otro, no se vuelve su contraparte ni hace al otro. La existencia de un objeto fuera de la mente- continúa- no es condición suficiente para que ambos elementos se relacionen y se llegue a conocer a aquel: además de estar allí, el objeto debe enviar una especie de señal a la mente. El resultado, como menciona el autor, será una nueva construcción (conocimiento) en la mente, que no modificará al objeto conocido. Esto no impide que el hecho de conocer algo pueda traer consecuencias posteriores para ese objeto.

El conocimiento también es producto del proceso mental de lo que un grupo humano percibe (realidad compartida) y está compuesto de un cúmulo de creencias que delimitarán el accionar de ellos. Esto ocurre en la medida de que lo que un individuo conoce es adquirido de otras personas y se basa en sus creencias y su cosmovisión. Por ser intersubjetiva esta construcción, el conocimiento resulta ser relativo; es decir, lo considerado como conocimiento por un grupo puede ser simplemente superstición para otro (Bar-Tal y Kruglanski 2010:3).

Así, se tiene que el proceso que permite la formación del conocimiento es personal y social. Es lo primero debido a que la actividad mental se da en cada individuo. Además, es social porque las personas obtienen

⁹ La frase en el texto original en inglés es *mind knowing*.

conocimiento a partir de la interacción con otros individuos - además de los objetos- y a ellos les transmiten el conocimiento que poseen.

2.2 El conocimiento en el contexto organizacional

En el marco de las teorías sobre gestión de las organizaciones, el conocimiento ha sido descrito desde diversos enfoques en aspectos como sus características, tipos, propiedades y dimensiones. En este sub capítulo, se discute, además de esos conceptos, la diferencia entre dato, información y conocimiento, por resultar fundamental para delimitación de este último en las organizaciones.

2.2.1 Datos, información y conocimiento

La distinción entre datos, información y conocimiento en el contexto de las organizaciones ha sido discutida por Davenport y Prusak (2000: pp. 2-6) de manera detallada.

Dichos autores plantean que los datos son “un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos”. En el ámbito organizacional, los datos son entendidos como registros estructurados de las transacciones que se llevan a cabo en la empresa. Dentro de ellos, se tienen registros comunes como la fecha de la transacción, el bien comercializado, las cantidades de dicho bien que intervienen en la operación, etc. Estos datos, sin embargo, no muestran el contexto en su totalidad, pues solo describen algunos aspectos de lo que ocurrió en la interacción de la organización con el cliente. No explican, por ejemplo, las razones de la elección de este bien o servicio en particular, ni permiten hacer inferencias sobre la apreciación del consumidor respecto a lo ofrecido por la empresa.

Por su parte, los autores antes mencionados señalan que la información es un mensaje- frecuentemente en la forma de un documento o de alguna comunicación- que se puede recibir por la vista o el oído. Así mismo, para que exista comunicación, se hace necesaria la participación de un emisor y de un receptor. El objetivo del mensaje que se quiere transmitir es “cambiar la manera en que el receptor percibe algo, impactar en su juicio y en su

comportamiento”. En esa línea, se puede inferir que los datos son información en la medida de que el receptor se vea influenciado por aquel, es decir, será información siempre que el receptor le otorgue esa condición por las consecuencias que traería el mensaje recibido.

Habiendo definido tanto los datos como la información, es posible intentar una aproximación a la definición del conocimiento. La diversidad de enfoques sobre el conocimiento desde diversas ramas de estudio –según lo ejemplificado brevemente en el sub capítulo 2.1- hace que definir este concepto sea complejo y discutible. Como mencionan Davenport y Prusak, es preferible aproximarse a una definición pragmática del conocimiento para entender lo que este significa en un contexto organizacional. Así, se define el conocimiento como:

“una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextualizada y elementos de juicio especializado¹⁰ que provee un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los trabajadores. En las organizaciones, frecuentemente se encuentra alojado no solo en documentos o repositorios sino también en sus rutinas, procesos, prácticas y normas.”
(Davenport y Prusak 2000:5)

Manteniendo el objetivo de construir una definición práctica, O’Dell (2004) plantea que el conocimiento es información usada por las personas en la toma de acción, así como el contexto en que dicha utilización ocurre y las reglas bajo las cuales actúa.

Nonaka y Takeuchi (1995:58), por su parte, basan su definición de conocimiento en el ámbito organizacional en lo postulado en los estudios de filosofía; es decir, lo definen como creencia justificada y verdadera. Adicionan a ello, el hecho de que el conocimiento está formado por creencias y compromisos en contexto que devienen en acciones. Según su construcción teórica, el conocimiento es, así mismo, un proceso humano dinámico de justificación de las creencias personales alrededor de la verdad.

Puede concluirse, en primer lugar, que el conjunto de datos contextualizados es la base de la información, y que la estructuración de

¹⁰ La frase en el texto original en inglés es *expert insight*.

esta origina el conocimiento. También, se desprende de esta discusión que el proceso de 'conversión' de datos a conocimiento se realiza internamente en el individuo. Vale aclarar que ello no inhibe de modo alguno que la obtención del conocimiento se dé en un ambiente de colaboración.

2.2.2 Características del conocimiento

Para gestionar el activo del conocimiento, es importante ahondar aún más en sus características con el intuito de aproximarnos al entendimiento de su naturaleza. En esa línea, Andreu y Sieber (1999) precisan tres características.

Señalan, en primer lugar, que el conocimiento es personal dado que tiene su origen en las personas y, así mismo, es almacenado en ellas, quienes lo internalizan y estructuran para darle significado. Aún más, este proceso se considera personal porque se asimila producto de la experiencia física o mental del individuo.

La segunda característica es la utilización, la cual hace referencia al uso que se hace del conocimiento para que, a través de él, se puedan entender y evaluar los fenómenos percibidos por las personas. A diferencia de otros activos, el conocimiento no se consume al ser utilizado. Por el contrario, aplicar el conocimiento lo incrementa y hace que la persona sea más experta en alguna materia, siempre que lo nuevo no sea discordante de lo que se conocía anteriormente, ya que en este caso se procederá a discernir los elementos disonantes con el objetivo de obtener una estructura de conocimiento formada por elementos coherentes.

Por último, Andreu y Sieber indican que el conocimiento es una guía de acción que orienta a la persona en todo momento. El objetivo es lograr que, al aplicar el conocimiento, las consecuencias de los fenómenos percibidos tengan un impacto positivo en las personas.

2.2.3 Tipos de conocimiento

Basándose en los trabajos de Michael Polanyi, los autores Nonaka y Takeuchi (1995: pp.8-9, 60) identifican dos tipos de conocimiento en el contexto organizacional: explícito y tácito.

Señalan que el primero es un conocimiento formal y sistemático, que puede ser expresado en palabras y números. Su principal característica es la facilidad de ser comunicado y compartido con los demás miembros de la organización en la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

Por su parte, el conocimiento tácito o implícito (Nonaka y Takeuchi 1995) es aquel de carácter muy personal y difícil de formalizar, de naturaleza subjetiva e intuitiva, lo cual hace que sea complicado de comunicar o compartir. Este tipo de conocimiento está arraigado tanto en la acción y experiencia del individuo como en sus ideales, valores o emociones. Ejemplos de conocimiento tácito son la intuición, los presentimientos y entendimientos subjetivos. Así mismo, estos autores proponen que el conocimiento implícito se compone de dos dimensiones: la técnica y la cognitiva. Por dimensión técnica se entiende el *know-how*, destrezas y habilidades. La otra dimensión, por su parte, está formada de actividades cognitivas como esquemas mentales, paradigmas, puntos de vista, creencias y percepciones asumidas como verdad; es decir, justificadas, siguiendo el enfoque filosófico. Estos modelos mentales reflejan la manera en que se percibe el propio entorno y la visión del futuro que se posee (lo que es y lo que debería ser).

Otros autores también han propuesto diversos tipos de conocimiento en la organización. Es el caso de Karl Wiig (1993, citado por Dalkir 2005: 64), quien plantea la clasificación del conocimiento en cuatro tipos, los cuales son fáctico, conceptual, de expectativa y metodológico. Esta tipología es descrita en detalle en la sección 2.4.2 Modelo de Karl Wiig.

2.2.4 Propiedades del conocimiento

Grant (1996, citado por Alegre 2004: pp. 53-56) identifica y define cuatro propiedades del conocimiento para explicar la dinámica de este recurso dentro de la organización. Estas son:

- Transferencia. El conocimiento puede ser transferido – proceso que incluye la transmisión y la recepción- entre empresas y dentro de la misma empresa. La capacidad de ello depende de si el conocimiento es tácito o explícito. En este último caso, se señala

que el conocimiento es transferible debido a su facilidad de comunicación. Sin embargo, el conocimiento tácito envuelve mayores problemas porque no puede ser documentado, lo que implica que solo podrá ser transferido mediante la observación de su aplicación.

- Agregación. Es la capacidad que tiene el conocimiento de recibir nuevo conocimiento que altere su condición anterior aumentándolo. La eficiencia en este proceso impacta directamente en la eficiencia de transmisión. Como en la propiedad anterior, es más eficiente en el caso de la agregación de conocimiento explícito.
- Apropiación. Esta propiedad se define como “la habilidad del poseedor de un determinado recurso a (sic) recibir un retorno igual o equivalente al valor creado por ese recurso (Teece 1987, citado por Alegre 2004:54)”. Esta propiedad está ligada a la posibilidad de negociar con el conocimiento, incluyendo la forma en que esto se haría. Como señala Alegre (2004), la apropiación del conocimiento tácito solo puede darse a través de su aplicación a la actividad productiva; es decir, la apropiación ocurre de manera indirecta y esto se debe a que este tipo de conocimiento no puede ser directamente transferido.
- Especialización. Existen límites en la capacidad de las personas para agregar conocimientos. Por ello, buscando la utilidad de lo que se pretende conocer, se tiende a ser selectivos en la adquisición de conocimientos de determinadas áreas para así ser más eficaces. Esto es, se prefiere la especialización en algún campo o materia.

2.2.5 Dimensiones del conocimiento

El conocimiento también se define en base a tres aspectos relacionados a su naturaleza, a su tipo y a su valor. Estos aspectos han sido catalogados como dimensiones.

Von Krogh y Ross (1996, citado por Klaus y Rivas 2008: pp.48-49) identifican tres enfoques para abordar el conocimiento en las

organizaciones, explicando de esta manera la dimensión referida a la naturaleza. Aclaran que no son excluyentes entre sí, dado que una empresa puede adoptar un enfoque dependiendo del contexto y de las actividades a realizar. El primero de los enfoques, denominado epistemología de la elaboración de la información, otorga un papel preponderante a la información, no haciendo distinción entre esta y el conocimiento. El objetivo, por tanto, es desarrollar los conocimientos a través de fuertes inversiones en el desarrollo de capacidades para generar mayor cantidad de información. El segundo abordaje, llamado epistemología de redes, considera al conocimiento como producto de la interrelación que se produce entre un individuo y la red a la que pertenece. La preocupación de la empresa debe ser el poner en contacto a todos los miembros de su organización. A diferencia del enfoque anterior, se generará mayor conocimiento en la medida de que exista mayor cantidad de individuos interrelacionándose. Por último, la epistemología autorreferencial asigna al conocimiento la característica de proceso de naturaleza privada. Así, otorgar la categoría de conocimiento depende de la manera en que cada individuo procese lo que percibe. Por ello, es crítico para la organización propiciar el diálogo.

La segunda dimensión está referida a la disponibilidad del conocimiento, entendida esta como el hecho de estar habilitado para uso o transferencia. Por ese motivo, esta dimensión se define tomando en cuenta [aspectos del conocimiento como] la forma, el sitio y el tiempo (Klaus y Rivas 2008:51). El análisis que hacen estos autores sobre la disponibilidad pasa por entender las dinámicas que se originan al intentar convertir el conocimiento individual en colectivo y este, a su vez, en individual. Este proceso debe analizarse, también, a la luz de las diferencias entre el conocimiento implícito y explícito. Como ya ha sido antes discutido, la transferencia del primero es más difícil porque está basado en los valores y sentimientos de cada individuo (Klaus y Rivas 2008:51).

Finalmente, la dimensión valor trae a colación la discusión de asignarle a los intangibles una cantidad monetaria que los represente¹¹. El valor del

¹¹ Al respecto, se ha establecido el concepto de capital intelectual, entendido como la “diferencia entre el valor de los activos contables y el valor de capitalización” (Valhondo 2003:91) de una empresa. A raíz del hecho de que el valor de los activos es generalmente inferior al valor bursátil, este concepto explica que la diferencia entre esos dos valores se debe, en parte, a la sinergia entre

conocimiento está ligado a su escasez (cantidad de personas u organizaciones que lo manejan de manera apropiada y con pericia) y al potencial de creación de valor que posee (Klaus y Rivas 2008:62).

2.3 Gestión del Conocimiento

Dado que se reconoce que el conocimiento es un recurso crítico para el desarrollo y éxito de las organizaciones, se vuelve necesario formalizar la gestión de ese activo. En ese sentido, en este sub capítulo se presentan definiciones de GC y se puntualizan algunos elementos estratégicos de esta gestión en el ámbito organizacional.

2.3.1 Definición de Gestión del Conocimiento

Se ha planteado diversas definiciones sobre este concepto, las cuales varían de acuerdo al alcance y al énfasis que se hace de un proceso determinado. En los párrafos siguientes, se presenta cinco definiciones de GC.

Foray (2004) plantea que la gestión del conocimiento “abarca cualquier proceso o práctica intencional y sistemática de adquisición, captura, compartición y uso de conocimiento productivo, donde este se encuentre, para aumentar el conocimiento y elevar el desempeño de las organizaciones”. En la definición de GC de Wiig (1997), se agrega la actividad de construcción del conocimiento, la cual se daría, en un primer momento, luego de la captura.

En palabras de King, la gestión del conocimiento es “el planeamiento, la organización, la motivación y el control de las personas, procesos y sistemas en la organización para asegurar que los activos relacionados al conocimiento sean mejorados y empleados efectivamente (King 2009)”.

los diversos componentes de una organización. El funcionamiento de ese sistema, tanto por las interrelaciones como por los resultados producidos, no es igual a la simple aglomeración de componentes (Valhondo 2003:91).

O'Dell y Hubert (2011), en una definición adoptada por la American Productivity & Quality Center (APQC), postulan que la GC es un esfuerzo sistemático de creación y administración de los procesos que originan el conocimiento necesario en las personas correctas y en el momento adecuado; logrando así que el conocimiento en la organización crezca, se disemine y cree valor. Siguiendo con esta descripción, la GC ayuda a las personas a compartir información que sea base para la toma de acciones que conduzcan a la mejora del desempeño organizacional.

Para los autores Molina y Marsal, gestionar el conocimiento implica:

“la valorización del know how de las empresas, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual); el impulso de una cultura organizativa¹² orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo; y la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización-tecnología” (Molina y Marsal: 2002)

En línea con estas definiciones, se plantea que el propósito de la gestión del conocimiento es maximizar la efectividad relativa al conocimiento y los retornos obtenidos por los activos de conocimiento; además de renovar esos activos de manera constante (Wiig 1997).

A partir de las definiciones presentadas, se concluye que gestionar el conocimiento es diseñar y poner en práctica políticas y procedimientos que registren, compartan y sean capaces de generar más conocimiento cuya utilización tenga impacto en los objetivos que persigue la organización. Como cualquier actividad dentro de las organizaciones, su implementación funcionará de manera óptima en la medida de que sea apoyada por una cultura organizacional y dirección orientadas hacia esas políticas.

2.3.2 La dirección estratégica y la Gestión del Conocimiento

¹² La cultura organizacional se entiende como el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que permiten que esta se distinga claramente de sus pares (Dwivedi 1995:9). Sus elementos son diez: identificación de los miembros con la organización, énfasis en organización de trabajos en grupo, foco en las personas al evaluar posibles consecuencias de decisiones gerenciales, integración de las unidades organizacionales dentro de ellas, control ejercido por la cultura sobre los empleados, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa asociados al desempeño, tolerancia al conflicto, orientación a resultados y enfoque en el contexto de la organización (Dwivedi 1995:10).

Tal como sucede en la administración de cualquier recurso crítico, los directivos y altos ejecutivos de la organización deben ser conscientes de la importancia que tiene el conocimiento en la organización para apoyar decididamente su tratamiento especial y, además, deben preocuparse en entender su naturaleza y cuáles son los objetivos posibles de alcanzar al gestionarlo.

En ese sentido apuntan Klaus y Rivas (2008:144), quienes señalan que “la implementación de la gestión del conocimiento significa, ante todo, concientizar acerca de la significación del recurso saber”. Luego continúan-, es necesario dotar de “dirección a la estructuración y utilización del conocimiento”.

Antes de definir las políticas relacionadas a administrar el saber, según los autores mencionados, se debe extraer del personal de nivel directivo los siguientes aspectos: el grado de internalización del conocimiento como factor de éxito en el negocio, los objetivos estratégicos a cuya consecución puede contribuir la gestión del conocimiento, la identificación de las barreras que impiden o dificultan el intercambio o desarrollo de conocimiento en la empresa y la identificación de las habilidades y configuraciones de la organización que permitirán mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2.3.3 Estrategias genéricas

Una estrategia genérica de gestión del conocimiento está compuesta de cuatro dimensiones estratégicas (Bierly y Chakrabarti 1996, citado por Alegre 2004, pp.56-58). Esas dimensiones son las siguientes:

- Aprendizaje interno o externo. Adquirir conocimientos internamente es el resultado de la generación y distribución de nuevos conocimientos en el entorno organizacional y dentro de los límites de este. Las actividades principales que propician el aprendizaje interno son la investigación (I+D) y la resolución interna de los problemas. Su contraparte, el aprendizaje externo, ocurre cuando el conocimiento transferido a la organización proviene de fuentes externas a esta. En esta dimensión, las decisiones estratégicas

- Aprendizaje radical o gradual. Esta dimensión se entiende como la magnitud del ‘salto’ que una organización pretende dar respecto al nivel de conocimiento que posee, lo que determina los procesos a realizar, la tecnología a emplear, el diseño de la organización a implementar, entre otros aspectos. Varios autores señalan que la empresa solo debe orientar sus esfuerzos hacia uno de los dos tipos de aprendizaje. El aprendizaje radical se muestra más beneficioso en el largo plazo, mientras que lo contrario sucede en el aprendizaje gradual. El imperativo de elegir entre uno de ellos radica en el hecho de que, dados los recursos escasos, es difícil ser exitoso en ambos tipos de aprendizaje siempre que ellos involucran diferentes estructuras y culturas organizacionales (Bierly y Chakrabarti 1996, Hedlund 1994, March 1991, Volberda 1996, citados por Alegre 2004:57).
- Aprendizaje lento o rápido. La velocidad de aprendizaje hace alusión al ritmo de adquisición de conocimientos. Las decisiones estratégicas deben orientarse a decidir la importancia que tiene en la organización el adquirir y utilizar nuevos conocimientos rápidamente (Alegre 2004: pp.57-58).
- Profundidad y amplitud de la base de conocimiento. La organización debe establecer un balance entre la profundidad y la amplitud del conocimiento de tal manera que sea coherente con su estrategia empresarial. Poseer conocimientos en profundidad implica ser especialista en determinada área del saber; ello brinda ventajas competitivas que posibilitan el liderazgo en un sector. Por otro lado, la amplitud de la base del conocimiento otorga flexibilidad de respuesta ante los cambios del entorno, ya que la organización maneja conocimientos y tecnologías diversas que pueden relacionarse de modo más complejo (Henderson y Cockburn 1994, Leonard-Barton 1992, Prahalad y Hamel 1990, Volberda 1996, citados por Alegre 2004:58).

2.3.4 Gestión estratégica y operativa del conocimiento

A este punto, es importante hacer la distinción entre lo que consiste la gerencia del conocimiento frente a lo que incluye la gestión operativa del mismo.

La gerencia- o gestión estratégica- del conocimiento se aboca a cuestiones como la construcción de la misión y visión del rol del conocimiento en la organización, la definición de estrategias coherentes con la cultura del aprendizaje organizacional y la formulación de una estructura que permita y fomente dicha cultura (Correa et al. 2008). Adicionalmente, en este nivel se plantean acciones para el desarrollo de profesionales del conocimiento (Andriessen y Tissen 2000, citado por García 2004).

Por otro lado, la gestión operativa abarca los procesos del día a día del conocimiento, como son la identificación, creación, selección, organización, filtro y uso del conocimiento, entre otros (Correa et al. 2008). Una visión distinta de la gestión operativa es la que hace énfasis en el rol que juegan las tecnologías de la información para organizar y diseminar la información desde y hacia los empleados de la organización (Andriessen y Tissen 2000, citado por García 2004).

El nexo entre la gerencia y la gestión operativa es la administración del conocimiento, encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos operativos del conocimiento antes mencionados (Correa et al. 2008).

2.4 Modelos de Gestión del Conocimiento

Un modelo es una representación de la realidad compuesta de supuestos básicos o principios fundamentales, a partir de los cuales se realizan análisis y se plantean acciones (Harding y Long 1998, Jonker y Eskildsen 2009).

A causa de ello, un modelo es una abstracción simplificada, pues solo incluye los elementos de un fenómeno que son esenciales para su representación, y de carácter general, en la medida de que persigue ser aplicable en la mayor

cantidad de situaciones posibles (Harding y Long 1998, Mejía y Espinoza 2005). El objetivo de un modelo es clarificar la relación existente entre los diferentes elementos que lo conforman, especificando no solo la existencia de tal vínculo, sino también su naturaleza (Harding y Long 1998). Se establece, así, un orden entre hechos observables que pueden parecer caóticos y no relacionados en un inicio (Jonker y Eskildsen 2009).

Por otro lado, un modelo de gestión es un marco teórico estable que representa varios aspectos de un negocio (funcionales, sociales y emocionales) (Jonker y Eskildsen 2009:1). Su utilidad radica en que puede ser empleado para observar, crear y evaluar una situación organizacional en la cual se desea implementar mejoras (Jonker y Eskildsen 2009: pp. 1, 3). La medición de la aplicabilidad de un modelo de gestión radica en su efectividad como guía de la toma de decisión basada en un esquema causal (Jonker y Eskildsen 2009:8).

En consecuencia, en un modelo para gestionar el conocimiento se hace despliegue de los procesos involucrados o de estados de desarrollo en el que se encuentra la organización respecto al manejo del conocimiento, dependiendo del enfoque de cada autor. Algunos incluyen los tipos de conocimiento que se generan, los actores que participan de los procesos, los responsables de los mismos, los elementos organizacionales involucrados y, finalmente, los resultados que se espera obtener al administrar dicho activo. Se presenta, a continuación, cuatro modelos de GC, en los cuales se señala, también, los mecanismos asociados a cada modelo según lo planteado por los autores.

2.4.1 Modelo de Arthur Andersen

El modelo de Andersen, mostrado en la Ilustración 2-1, representa la dinámica del flujo de información necesaria para la creación de valor en la organización. Se plantean dos niveles complementarios: el individual y el organizacional, los cuales se nutren mutuamente de la actividad del otro (CEVALSI 2002).

Tal como aparece en el gráfico, a ambos niveles se les asigna determinadas acciones para la generación de conocimiento organizacional. El modelo hace énfasis en la responsabilidad que adquieren los

trabajadores frente a los procesos del conocimiento: deben compartir y hacer explícito el conocimiento (Riesco, 2006:180). De manera similar, se demanda a la organización liderar un clima favorable que genere el compromiso de los trabajadores para con el conocimiento; y la creación de infraestructura de apoyo para que las actividades de análisis, síntesis, captura y distribución puedan llevarse a cabo (CEVALSI 2002, Riesco 2006).

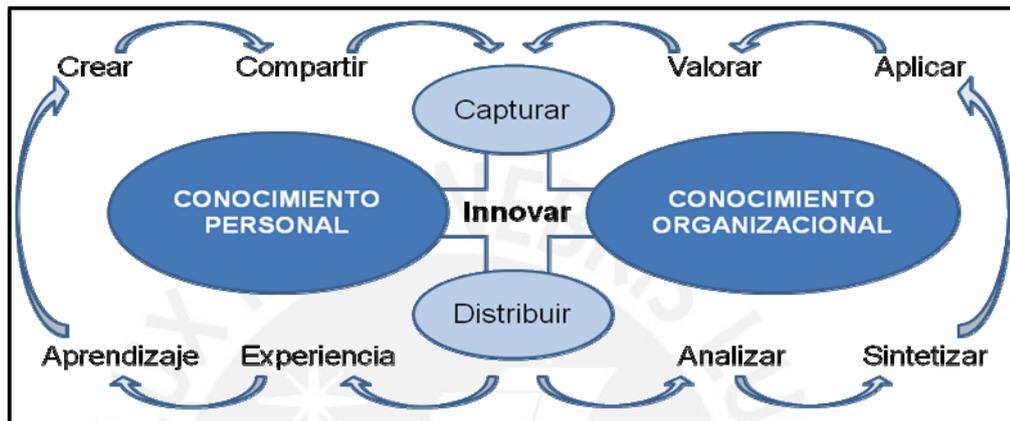


Ilustración 2-1. Modelo de GC de Andersen.

Fuente: Andersen (1999). Adaptado de CEVALSI (2002) y Carmona (2008).

Andersen propone dos tipos de mecanismos para satisfacer la necesidad organizacional de creación y difusión de conocimiento. El primero de ellos es *sharing networks*, el cual hace referencia a comunidades virtuales o reales para la discusión de temas de interés, las mismas que promueven la transferencia de conocimiento. El otro mecanismo, conocido como “conocimiento empaquetado”, es un sistema que contiene documentos sobre las mejores prácticas, metodologías y herramientas utilizadas, informes, experiencias, etc. (CEVALSI 2002).

2.4.2 Modelo de Karl Wiig

El modelo de Wiig para la construcción y uso del conocimiento (Wiig 1993, citado por Dalkir 2005) se estructura sobre el principio de que el correcto aprovechamiento y valía del conocimiento recae en la adecuada organización interna que un individuo hace de aquel. La manera en que se organiza el conocimiento variará dependiendo del uso que se le desee dar.

Wiig define diferentes niveles de internalización del conocimiento (ver Ilustración 2-2), donde el nivel alcanzado depende de dos aspectos: la conciencia de saber que existe el conocimiento -incluida la posibilidad de retenerlo- y la capacidad de aplicarlo en beneficio propio, tal como lo señala Dalkir. La escala propuesta por Wiig consta de cinco niveles, desde novato hasta maestro. Se ubica en el primer escalón aquella persona que no es siquiera consciente de la existencia del conocimiento; por lo tanto, “no sabe que no sabe”. En contraposición, el maestro posee entendimiento profundo de una materia, incluyendo el *know-what*, *know-how*, *know-why*¹³ y aspectos blandos como valores, juicios y motivaciones para usar el conocimiento (Dalkir 2005). Se debe recalcar que la internalización es un proceso continuo y que los niveles descritos son estados identificables en el proceso de internalización del conocimiento.



Ilustración 2-2. Grados de internalización del modelo de GC de Wiig.

Fuente: Adaptado de Dalkir (2005). Elaboración propia.

Enmarcado en esta teoría, el autor propone tres formas de conocimiento, las cuales son: conocimiento público, pericia compartida y conocimiento personal (Wiig 1993, citado por Dalkir 2005: pp. 63-64). El primero de esta

¹³ Estos términos hacen referencia a niveles de conocimiento entendidos como sigue: (1) *know-what* está relacionado a saber qué hacer para responder a cierto conjunto de estímulos; (2) *know-how* es el conocimiento de cómo actuar apropiadamente ante estímulos cuya relación con las posibles respuestas es más compleja que en el caso anterior; y (3) *know-why* es el entendimiento profundo de relaciones causa-efecto, resultados interdependientes y niveles de incertidumbre asociados con estímulos o síntomas percibidos (King 2009: 4).

tipología hace referencia al conocimiento que es explícito y compartido de manera rutinaria, el cual está disponible por ser generalmente de dominio público. Ejemplo de ello son los libros y los sitios web. Por otro lado, la pericia compartida es aquel activo de conocimiento de propiedad exclusiva de los trabajadores del conocimiento, quienes lo comparten en el trabajo o lo incluyen en la tecnología desarrollada en la organización. La vía de transmisión usual de este activo es el lenguaje y las representaciones especializados. De esa manera, se adecúan a esta clasificación las redes informales de profesionales que se reúnen para compartir conocimiento con el objetivo de mejorar su desempeño profesional. Por último, el conocimiento personal es la forma más completa de conocimiento pero la menos accesible. En la mayoría de los casos, está formada por un mayor componente tácito que explícito y, en consecuencia, se usa inconscientemente en nuestras actividades varias.

De manera complementaria a las formas de conocimiento, Wiig presenta cuatro tipos de conocimiento. El primero de ellos, el fáctico, es aquel que proviene de fuentes directamente observables y es de contenido verificable. El conocimiento conceptual, por su parte, está relacionado a perspectivas, conceptos y esquematización de sistemas. Los juicios, hipótesis y expectativas son clasificados como conocimiento del tipo expectativa. Por último, el conocimiento metodológico abarca los razonamientos, estrategias y técnicas, como los métodos para la toma de decisión (Wiig 1993, citado por Dalkir 2005:64).

A partir de las tres formas y de los cuatro tipos de conocimiento ya explicados, Wiig integra esos dos conceptos para estructurar un modelo de Gestión del Conocimiento, tal como se muestra en la Ilustración 2-3, en el cual se establece un ejemplo para cada tipo-forma de conocimiento.



Ilustración 2-3. Matriz de GC de Wiig.

Fuente: Adaptado de Dalkir (2005). Elaboración propia.

2.4.3 Modelo de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre)

Carmona (2008: pp. 59-61) señala que Tejedor y Aguirre (1988) construyen un modelo de gestión del conocimiento con el objetivo de presentar los factores que condicionan el aprendizaje organizativo y los resultados que se espera produzca este aprendizaje. Ello se desprende de la esquematización del modelo mostrada en la Ilustración 2-4.

El enfoque sobre la gestión es sistémico-organizacional (Riesco 2006: 178), lo cual se percibe en las interacciones que se plantean para todos los elementos organizacionales, quienes de esa manera generan una red compleja de interdependencias (Carmona 2008).



Ilustración 2-4. Modelo de KPMG Consulting.

Fuente: Tejedor y Aguirre (1988). Adaptado de CEVALSI (2002) y Carmona (2008).

En el nivel superior del gráfico, se encuentran los tres grandes grupos de factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de la organización. Siguiendo la descripción que hace Carmona (2008: pp. 59-61), aquellos factores son:

- Compromiso decidido e intencional de la empresa en su conjunto (en especial del ápice estratégico) con el aprendizaje a todo nivel y enmarcado en un proceso continuo y consciente. Al explicitar la necesidad de gestionar el aprendizaje se establece una política clara para que a ella se unan las voluntades de los trabajadores.
- Existencia de comportamientos y herramientas enfocadas en promover el proceso de aprendizaje a lo largo de la organización. El conocimiento organizacional solo se logra a través del aprendizaje del sistema conformado por las personas y equipos. Para materializar la disposición del sistema a aprender, es necesario “desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento”. Ejemplos de ello son los programas de rotación de puestos, los equipos multidisciplinarios, las reuniones y los informes.
- Desarrollo de infraestructura que favorezca el aprendizaje y el cambio frecuente. La infraestructura es un factor que condiciona la

En cuanto a los resultados esperados del aprendizaje organizacional, los autores indican que estos deben ser la capacidad de ser flexibles para responder al entorno, el incremento de la calidad de los bienes o servicios, el desarrollo de los colaboradores y la construcción de sistemas más grandes que abarquen a la organización y que amplíen su alcance e impacto.

2.4.4 Modelo de Nonaka y Takeuchi.

La creación de conocimiento organizacional es la “capacidad que tiene una empresa en toda su extensión para crear nuevo conocimiento, difundirlo a toda la organización y plasmarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi 1995: 3)”. El modelo de creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995: pp. 56-70) representa la dinámica que se origina cuando interactúan el conocimiento tácito y explícito¹⁴. Esta dinámica genera cuatro modos de conversión del conocimiento, tal como se muestra en la Ilustración 2-5. La socialización es el modo de conversión de conocimiento tácito a tácito, mientras que externalización lo es a explícito. Por otro lado, cuando el conocimiento explícito se vuelve tácito se llama internalización, y cuando se crea nuevo conocimiento explícito a partir del tácito es conocido como combinación. Los cuatro modos son detallados en los párrafos siguientes.

¹⁴ La definición de conocimiento tácito y explícito acorde a esta teoría se presenta en la sección 2.2.3.



Ilustración 2-5. Modelo de GC de Nonaka y Takeuchi- Modos del conocimiento.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

Siguiendo el planteamiento de Nonaka y Takeuchi, la socialización es el proceso por el cual se crea conocimiento tácito – en sus dimensiones técnicas y cognitivas- a partir de conocimiento de la misma naturaleza. A través de la experiencia compartida, se logra que la socialización se lleve a cabo; de otra manera, sería imposible acceder al procesamiento mental de otro individuo para obtener el conocimiento. Dentro de lo considerado como experiencia, se encuentran no solo las actividades en las que se utiliza lenguaje, sino también aquellas que no lo hacen, como la observación, imitación y práctica (Nonaka y Takeuchi 1995: pp. 62-64).

El proceso clave para la creación de conocimiento es la externalización (Nonaka y Takeuchi 1995: pp. 64-67) porque articula el conocimiento tácito transformándolo, así, en explícito. Producto de este proceso, el conocimiento toma la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos. Las vías para la transformación son los métodos analíticos, como la deducción e inducción, y no analíticos, entre los cuales se encuentra la metáfora y la analogía. En este punto, los autores manifiestan que la metáfora está guiada principalmente por la intuición; mientras que la analogía es una construcción basada en el pensamiento racional que se enfoca en las similitudes en estructura o funciones entre los objetos comparados.

La combinación es el modo de conversión del conocimiento que consiste en sistematizar los conceptos en un sistema de conocimiento con el objetivo de que se cree nuevo conocimiento explícito a partir de la interacción y mezcla de diferentes cuerpos de conocimiento de dicho tipo. Tanto la reconfiguración de información como la categorización de conocimiento explícito son mecanismos para la combinación. Algunos ejemplos de medios para la conversión de conocimiento son los documentos, reuniones y redes digitales de comunicación (Nonaka y Takeuchi 1995:67).

Finalmente, se conoce como internalización (Nonaka y Takeuchi 1995: pp. 69-70) al proceso de plasmar conocimiento explícito en el conocimiento tácito. Este proceso se apoya en la verbalización o diagramación del conocimiento explícito en documentos, manuales o historias para facilitar su transferencia. Otro mecanismo de transformación que actúa en esta línea es el que se deriva del abordaje “aprender haciendo”, el cual permite que un individuo internalice sus experiencias cognitivas y corporales; se crea, de esa manera, nuevo conocimiento tácito.

CAPÍTULO 3. MICROFINANZAS Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CAC)

Este capítulo contiene la descripción del contexto y del ámbito interno en que se desenvuelven las CAC. En el primer caso, se presenta el concepto y mercado de las microfinanzas y el cooperativismo, como sectores donde actúan las CAC. Desde el punto de vista interno, se presenta estadística sobre sus principales indicadores.

3.1 Microfinanzas

El término microfinanzas hace alusión a la provisión de un amplio rango de servicios financieros para clientes de bajos ingresos (incluyendo a trabajadores independientes) y sus microempresas. Dentro de estos servicios, los más comunes son el ahorro y el crédito, aunque algunas organizaciones del rubro han agregado a su oferta los seguros, las transferencias de dinero y los servicios de pago (Ledgerwood 1999, Conroy y McGuire 2000).

Las instituciones microfinancieras (IMF) son las que brindan intermediación financiera a la población de las características antes mencionadas, entre las cuales se encuentran organizaciones no gubernamentales (ONG), cooperativas de ahorro y crédito (CAC), bancos gubernamentales, bancos comerciales o instituciones financieras no bancarias (Ledgerwood 1999).

Generalmente, el público objetivo de las IMF, por su condición socioeconómica, no tiene acceso a servicios financieros- a pesar de tener considerable demanda por ellos (Conroy y McGuire 2000). Las particularidades de las condiciones socioeconómicas de los demandantes han llevado a muchas IMF a realizar además actividades de intermediación social, como capacitación en nociones financieras y en habilidades de gestión. A consecuencia de ello, el concepto de microfinanzas se ha ampliado a uno más integral, en el cual se incluye la intermediación financiera y la social, convirtiendo a esta actividad en una herramienta de desarrollo (Ledgerwood 1999).

El sector de IMF en el Perú está conformado por bancos comerciales, financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Empresas de Desarrollo de Pequeñas y Micro empresas (EDPYME), Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) y Organismos no gubernamentales (ONG). Las entidades especializadas en microfinanzas son las mencionadas anteriormente excepto la banca tradicional en general, de la cual solo MiBanco califica en esta categoría (COPEME 2011).

3.2 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

En este sub capítulo, se define el concepto de cooperativismo y se hace una introducción al movimiento cooperativista en el Perú. Así mismo, se muestran estadísticas sobre la evolución del sector correspondiente a las cooperativas de ahorro y crédito.

3.2.1 El cooperativismo

El cooperativismo es una doctrina que nace como alternativa al liberalismo económico, con el objetivo de corregir condiciones económicas y sociales generadas por este. El ideal que persigue es colocar la producción en favor del consumidor y no del productor. Ese ideal se materializa cuando la población se organiza en cooperativas, de tal manera que los productos o servicios beneficien a los asociados y a la comunidad en su conjunto (Pinho 2004, citado por Emmendoerfer et al. 2007).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización que, desde 1895, representa a las cooperativas a nivel global. Está conformada por cooperativas nacionales e internacionales de diversos sectores económicos y originarias de 96 países. Según esta organización, más de 1 000 millones de personas son miembros de una cooperativa y estas dan trabajo a 100 millones de personas alrededor del mundo, lo que supera en 20% a la cifra de empleo de las empresas multinacionales (portal web ACI).

La ACI define a las cooperativas como “asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una

empresa de propiedad compartida y controlada democráticamente (portal web ACI)". De manera similar, otra acepción señala que una cooperativa es una "empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según sea el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Henao 2006)".

De acuerdo a los datos del IV Censo Nacional Económico del 2008¹⁵, elaborado por el INEI, para esa fecha existían en el país 356 asociaciones de régimen cooperativo, 130 de las cuales (36.5%) tenían domicilio en el departamento de Lima, tal como se detalla en la Tabla 3-1. Según la misma fuente, el año 2007 estaban registradas 258 cooperativas a nivel nacional, lo que significa que la cantidad de estas asociaciones aumentó en 38% para el año 2008.

Adicionalmente, el censo presenta información sobre las actividades económicas de las cooperativas, las cuales se indican en la Tabla 3-1. Es de destacar que, a nivel nacional, las cooperativas están enfocadas en el sector de comercio al por mayor y menor (49%), seguido del rubro de "Transporte y Almacenamiento" (16.3%). En la región Lima, ambos sectores son también la actividad preponderante en este tipo de organizaciones, conformando un total ligeramente menor a 48%.

Tabla 3-1. Cooperativas por actividad económica, según ámbito político-administrativo

Actividad económica	Nacional	%	Departamento de Lima	%
Comercio al por mayor y al por menor	149	41.90%	37	28.50%
Transporte y almacenamiento	58	16.30%	25	19.20%
Otras actividades de servicios	29	8.10%	15	11.50%
Actividades financieras y de seguros	24	6.70%	14	10.80%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	21	5.90%	12	9.20%
Industria manufacturera	20	5.60%	3	2.30%
Enseñanza privada	17	4.80%	10	7.70%

¹⁵ Al respecto de las cooperativas, el censo del año 2008 es el estudio con información oficial más actualizada.

Actividad económica	Nacional	%	Departamento de Lima	%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	3.10%	2	1.50%
Información y comunicación	8	2.20%	4	3.10%
Actividades inmobiliarias	8	2.20%	4	3.10%
Artes, entretenimiento, y recreación	4	1.10%	1	0.80%
Pesca y acuicultura	2	0.60%	1	0.80%
Construcción	2	0.60%	-	0.00%
Suministro de agua y alcantarillado	1	0.30%	1	0.80%
Alojamiento y servicio de comida	1	0.30%	1	0.80%
Servicios sociales relacionados con la salud humana	1	0.30%	-	0.00%
TOTAL	356	100.00%	130	100.00%

Fuente: INEI. IV Censo Nacional Económico-2008.
Elaboración propia.

Respecto al régimen de propiedad bajo el cual se constituyen (ver Ilustración 3-1), las cooperativas son mayoritariamente organizaciones privadas de capital de origen nacional (85%). En menor porcentaje, se conforman bajo otro régimen de propiedad (15%): asociada o privada de nacionalidad foránea.

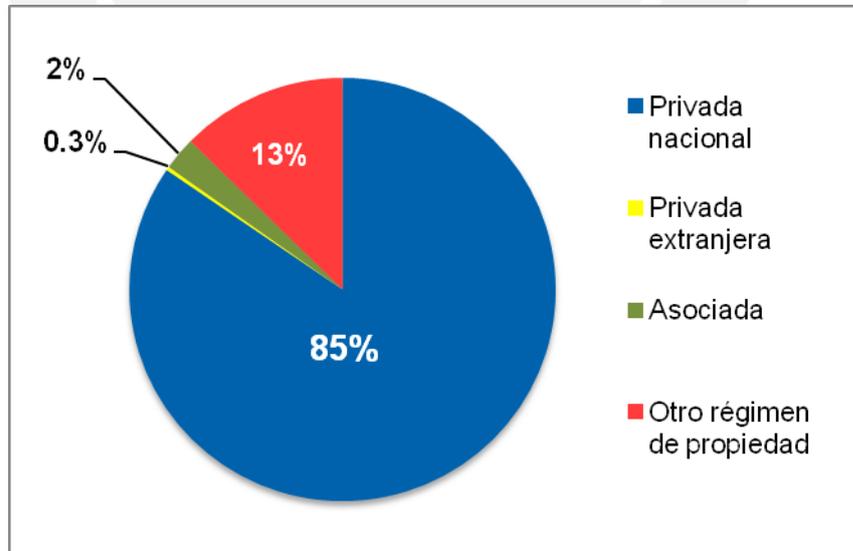


Ilustración 3-1. Régimen de propiedad de las cooperativas en el Perú.

Fuente: INEI. IV Censo Nacional Económico.

Elaboración propia.

3.2.2 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú¹⁶

En la actualidad, con datos a diciembre de 2011, existen en el país 160 Cooperativas de Ahorro y Crédito, distribuidas en 23 regiones¹⁷ y están conformadas, en conjunto, por 1 018 355 socios. En Lima Metropolitana, se encuentran setenta y ocho (78) CAC, como se muestra en el Anexo 2.

Membresía

Desde el año 2007, cuando la cantidad de socios era 674 498, la tendencia ha sido de crecimiento hasta lograr aumentar la membresía en 51% al cierre del ejercicio del 2011. El histórico de este proceso se detalla en la Ilustración 3-2. La tasa de incremento anual ha sido superior al 10%, a excepción del año 2009, en el que decayó a 6%. Esto puede explicarse por el impacto de la crisis, dado que los agentes económicos tienden a ser más cautelosos al establecer relaciones de mediano y largo plazo, como lo es el hacerse socios de una cooperativa. Dicho eso, se puede afirmar que las CAC han contribuido a elevar el acceso de los peruanos al sistema financiero.

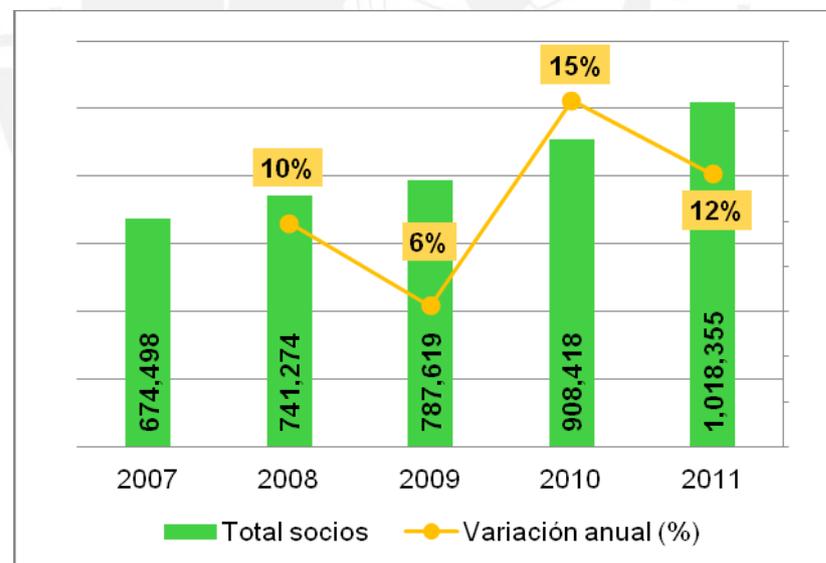


Ilustración 3-2. Membresía a nivel nacional (2007-2011).

Fuente: FENACREP

Según el tipo de personería legal bajo el cual actúan los socios, las personas naturales siempre han sido mayoría, ubicándose sobre el 98%, tal

¹⁶ Los datos aquí presentados provienen de reportes públicos de la FENACREP o han sido provistos directamente por esta entidad.

¹⁷ No se han establecido CAC en las regiones de Tumbes ni Madre de Dios.

como se detalla en la Ilustración 3-3. La proporción de personas jurídicas (representada en el gráfico como la franja más oscura) presentó una tendencia al alza desde el 2007 hasta el 2009, pero luego siguió un proceso cíclico, finalizando el 2011 en 1.1%. Este comportamiento responde a que, efectivamente, fue al cierre del 2010 que se registró una disminución, en cantidad, de las personas jurídicas asociadas a una CAC. Las personas naturales, por su parte, sí mantienen un ritmo de crecimiento ininterrumpido.

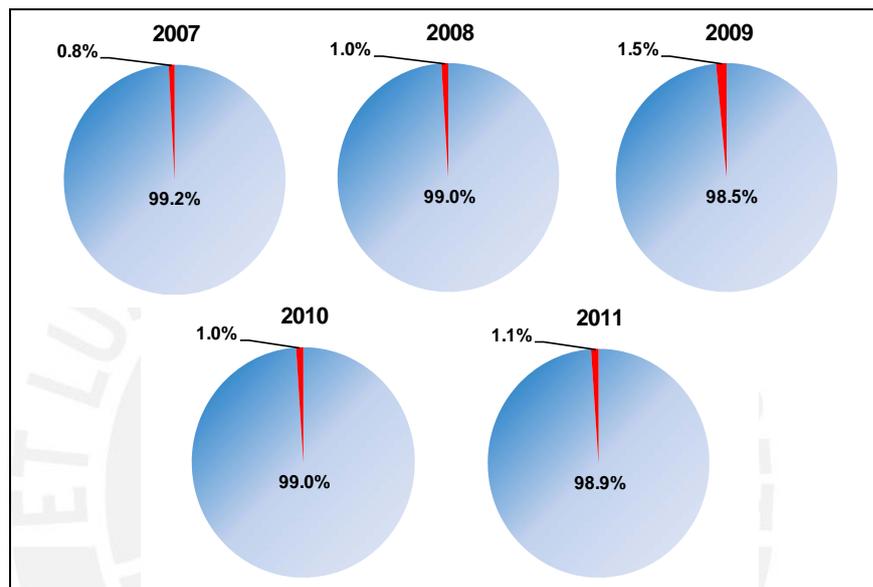


Ilustración 3-3. Socios de las CAC según tipo de personería legal por año.
Fuente: FENACREP

El número de socios por región, a diciembre de 2011, se muestra en la Ilustración 3-4. Como se percibe, es en la región Lima donde se encuentra la mayor cantidad: cerca de 300 mil socios, aproximadamente el 29% de la membresía a nivel nacional. Le sigue, a esta región, Ayacucho, con el 14% de los socios peruanos de CAC. De la información mostrada en el gráfico, también se concluye que cerca del 80% de los socios peruanos se concentra en solo 8 regiones.

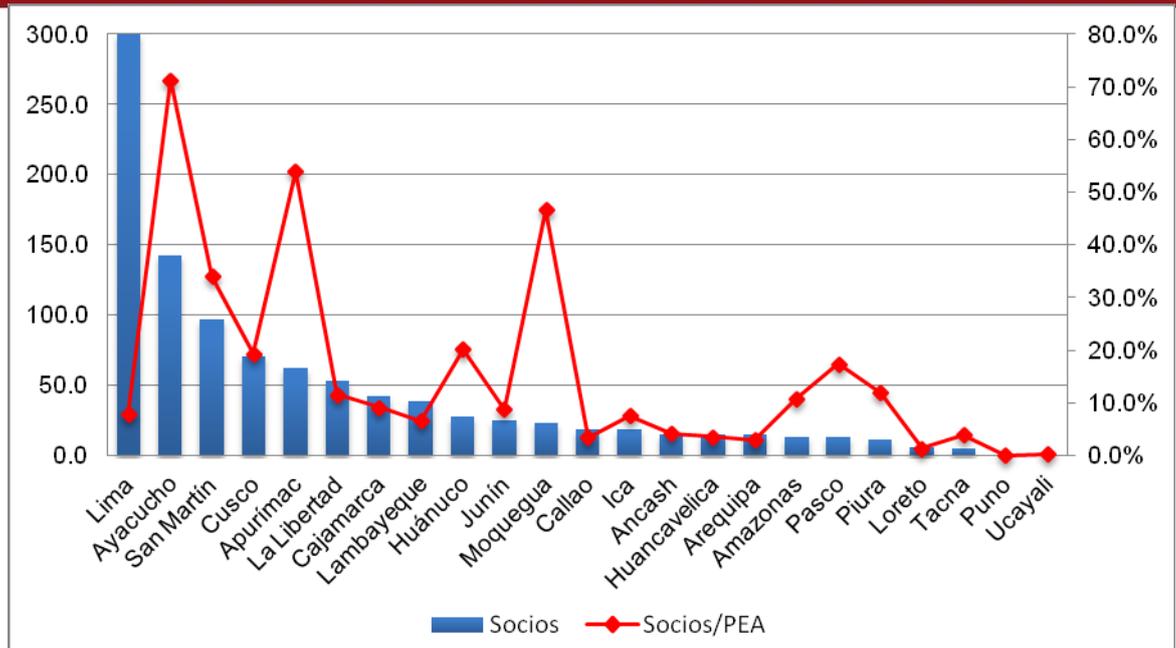


Ilustración 3-4. Membresía* y penetración en PEA - 2011.

Fuente: FENACREP. (*En miles de socios)

Así mismo, la proporción que representan los socios respecto de la PEA (población económicamente activa) es un indicador que muestra el grado de penetración de las CAC en el mercado laboral de cada región. Si bien en Lima se encuentra el mayor número de socios, solo alcanza el 8% en este indicador (ver Ilustración 3-4). Bajo los criterios de membresía y socios/PEA, es Ayacucho la región en donde las CAC tienen mejor desempeño, ya que acontecen tanto la alta participación relativa de socios como la mayor penetración en la PEA (71%). Además, se desprende de la anterior ilustración que no es posible establecer una relación entre el nivel de membresía y el indicador socios/PEA.

Empleados

Por otro lado, la cantidad de personas que emplean las CAC también ha aumentado durante el periodo 2007-2011. Los trabajadores de estas organizaciones sumaron 3 691 a diciembre de 2011. Las tasas de crecimiento interanuales se muestran en la Ilustración 3-5. Desde el año 2010, las CAC están recuperando el ritmo de crecimiento que habían alcanzado anteriormente, sobre todo en el año 2008 (15%). En la medida de que no hubo variación en el número de CAC en los años 2008 y 2009¹⁸, la reducción se explicaría por las consecuencias de la crisis económica de

¹⁸ En esos años, hubo 161 CAC al cierre de los respectivos ejercicios fiscales.

esa fecha que, ante una desaceleración de la membresía, tuvo un efecto similar en la contratación de personal por parte de las CAC. Así mismo, en la Ilustración 3-5 se muestra la composición de la masa laboral según el sexo de los trabajadores. Al respecto, se ha encontrado, en primer lugar, que el número de hombres es ligeramente mayor al de mujeres en todos los años; y que ambos han crecido de manera sostenida.

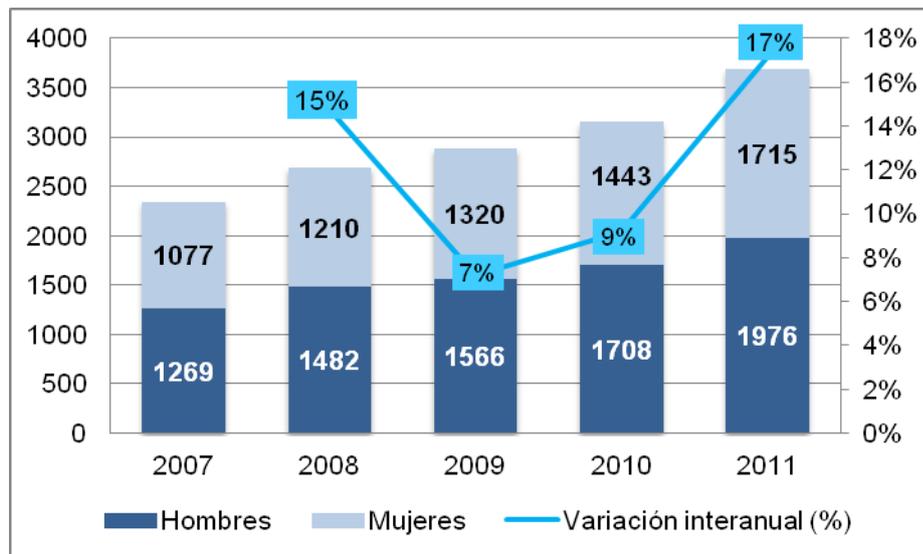


Ilustración 3-5. Trabajadores de CAC por sexo y variación porcentual global.
Fuente: FENACREP

Depósitos

Los depósitos de las CAC están formados por depósitos de ahorro, a plazo fijo, a la vista y otros tipos de depósito, entre los cuales se considera a los depósitos restringidos. Por el nivel de montos, los más importantes son los dos primeros tipos de depósitos mencionados. En la Ilustración 3-6, se muestra la evolución del monto total de depósitos, y de los depósitos de ahorro y plazo fijo. Las tres variables analizadas aumentan en el periodo 2007-2011: los ahorros se duplicaron y los depósitos se multiplicaron por 2.4, mientras que el total de depósitos lo hizo 2.3 veces. Lo que sostiene el crecimiento del total de depósitos es, como se aprecia en el gráfico, el monto y aumento de los depósitos a plazo fijo. Ambos se desenvuelven de manera similar a lo largo del periodo analizado, lo que no sucede en el caso de los depósitos de ahorro. Algunas causas de ello pueden ser los beneficios y la tasa de interés que ofrecen las CAC en estos productos frente a las tasas de sus competidores bancarios y no bancarios.

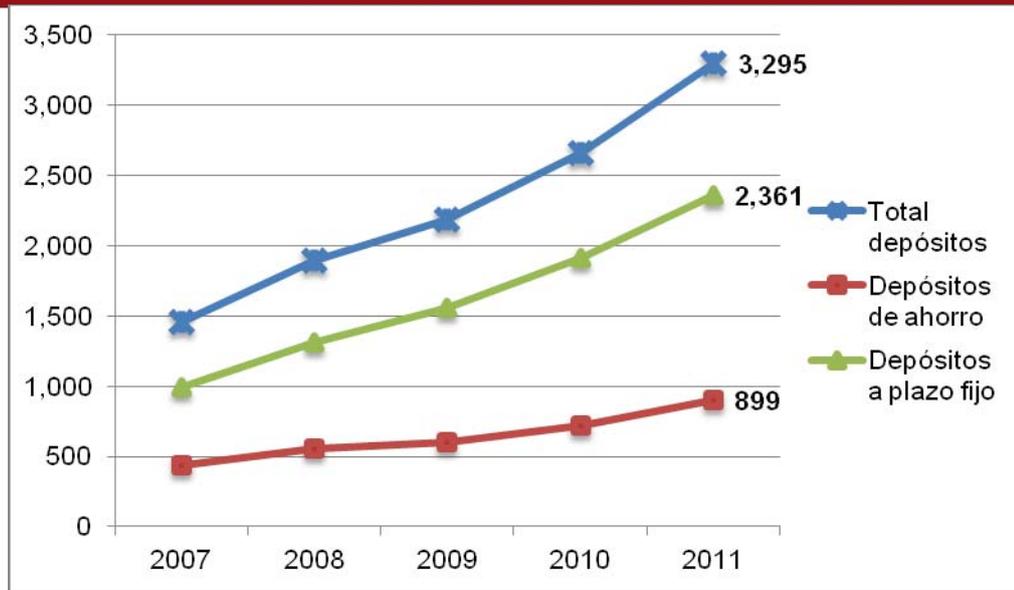


Ilustración 3-6. Montos* de depósitos por año.
 Fuente: FENACREP (*En millones de Nuevos Soles)

Créditos

La cartera bruta de colocaciones de las CAC está conformada por los créditos en dos grandes estados: el primero, los créditos vigentes, refinanciados y reestructurados; y, el segundo, los créditos vencidos y en cobranza judicial. La evolución de los créditos del primer estado¹⁹ y de las colocaciones brutas se muestra en la Ilustración 3-7. A diciembre de 2011, el nivel de colocaciones brutas ascendió a S/. 3 572 millones a través de un ciclo de crecimiento alto, tal como puede inferirse de los valores de la variación interanual. Como en los casos anteriores discutidos, en el año 2009 se presentó una desaceleración (13% de crecimiento) que ya ha sido superada. Respecto a los créditos vigentes, refinanciados y reestructurados, estos han crecido a la par que el monto bruto de crédito, lo que implica que las colocaciones en cobranza judicial se han mantenido en una proporción baja y similar a lo largo del periodo analizado.

¹⁹ En la Ilustración 3-7, los créditos vigentes, refinanciados y reestructurados están bajo el rótulo de “Créditos vigentes”.



Ilustración 3-7. Montos* de las colocaciones brutas- y su variación- y evolución de los créditos vigentes.

Fuente: FENACREP (*En millones de Nuevos Soles)

Supervisión

Las CAC en el Perú son supervisadas, desde 1993, por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú²⁰ (FENACREP), quien a su vez es supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Esta labor la realiza la Unidad de Supervisión de la referida federación, y tiene como misión cuidar la solidez económica y financiera de las CAC, así como asegurar que se cumpla con las normas aplicables (legales, reglamentarias y estatutarias).

²⁰ La FENACREP es “una organización de integración cooperativa, fundada el 10 de abril de 1959, que realiza actividades de representación, defensa, educación cooperativa, asistencia técnica (portal web de FENACREP)”, sumando a esto las actividades de supervisión.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se describe y justifica la manera en que se abordará la toma y procesamiento de información conducente a la estructuración de un modelo de Gestión del Conocimiento para las CAC. Con dicho propósito, se definen las hipótesis y variables de la investigación y se detallan las cinco fases de la metodología a emplear.

4.1 Variables e hipótesis de la investigación

En esta sección, se esbozan las variables e hipótesis de la investigación. Estas no pueden ser definidas de manera concreta sino hasta la etapa del desarrollo de la investigación (ver la sección 5.5). Ello se debe a que algunos componentes del modelo, previamente a ser sometidos a validación, deben ser construidos para el presente estudio. Es importante mencionar que los componentes que no están sujetos a validación estadística son aquellos que se derivan del marco teórico presentado en el capítulo CAPÍTULO 2, según se describe en la sección 5.1.

4.1.1 Definición de variables.

El objetivo del presente estudio es construir un modelo de Gestión del Conocimiento a partir de la definición y selección de mecanismos que, al ser ejecutados por los actores internos de las CAC de Lima Metropolitana, mejoren el desempeño de sus respectivas organizaciones. Para abordar el desempeño de las CAC, se recurre a los conocimientos críticos pues son estos los que tienen mayor potencial de crear valor para la organización. Es decir que, tal como han sido conceptualizados en esta investigación, los mecanismos empleados en los conocimientos críticos aseguran la mejora del desempeño de las cooperativas²¹.

De esa manera, las variables independientes constituyen los mecanismos de gestión del conocimiento y las dependientes son los conocimientos

²¹ Esta definición se construye a partir de los conceptos presentados en las secciones 2.2.5 y 2.3.1.

críticos de las CAC. Ambos tipos de variables se esquematizan en la Ilustración 4-1.

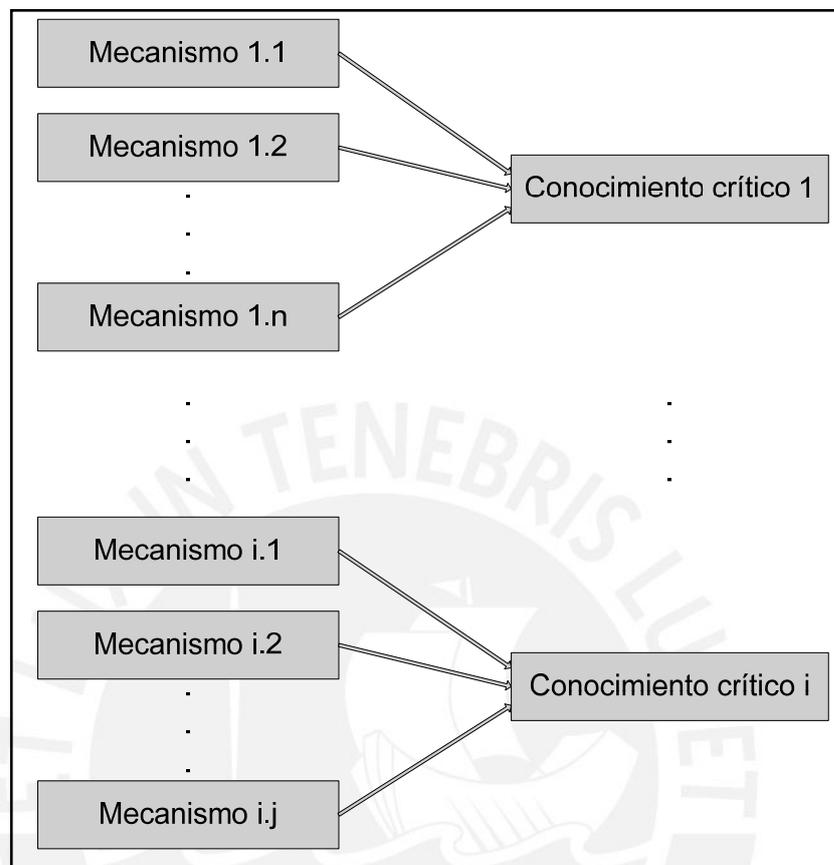


Ilustración 4-1. Esquema de la relación entre variables de la investigación.
Elaboración propia.

La propuesta de mecanismos y conocimientos críticos será resultado del diagnóstico de la situación actual de las CAC y de las tendencias del sistema cooperativo, los cuales serán analizados en un capítulo posterior. Por ello, aún no se puede plantear cuáles son las variables dependientes e independientes.

4.1.2 Definición de hipótesis

Se define un conjunto de hipótesis para determinar si el uso que algunos actores internos de una CAC hagan de cierto mecanismo de GC causará un impacto significativo en el desarrollo de un conocimiento crítico específico. En consecuencia, las hipótesis nula (H_0) y alternativa (H_1) serán formuladas de la siguiente manera:

H_0 : El mecanismo A, en el que participan los actores internos B, genera un impacto significativo en el desarrollo del conocimiento crítico C.

H_1 : El mecanismo A, en el que participan los actores internos B, no genera un impacto significativo en el desarrollo del conocimiento crítico C.

Al igual que lo ocurrido con las variables de la investigación, no se pueden precisar las hipótesis debido a que los mecanismos y los conocimientos críticos emergerán de la etapa de desarrollo de la investigación.

4.2 Metodología

La metodología de esta investigación está estructurada en cinco fases, como se describe brevemente en el siguiente párrafo.

La primera fase tiene por objetivo construir, a partir de la revisión del marco teórico, un modelo inicial de GC para las CAC, identificando sus componentes principales. Por otro lado, la segunda fase consiste en elaborar el diagnóstico estratégico de la situación actual de las CAC de Lima Metropolitana a nivel interno y externo, cuyo resultado se estructurará en una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). En la tercera fase, se realiza el análisis estructural del sistema cooperativo (estudio de prospectiva) para seleccionar las variables estratégicas que determinan su evolución. Con base en las tres primeras fases, en la cuarta etapa, se definen los conocimientos críticos y los mecanismos de GC. De esta manera, los mecanismos son contruidos considerando los procesos establecidos en el modelo inicial de GC, el estado de las CAC en la actualidad y las tendencias de su entorno. Finalmente, en la quinta fase, se procede a la selección de los mecanismos propuestos a través de la validación estadística de los mismos.

En la Ilustración 4-2, se esquematizan las diferentes fases de la metodología.

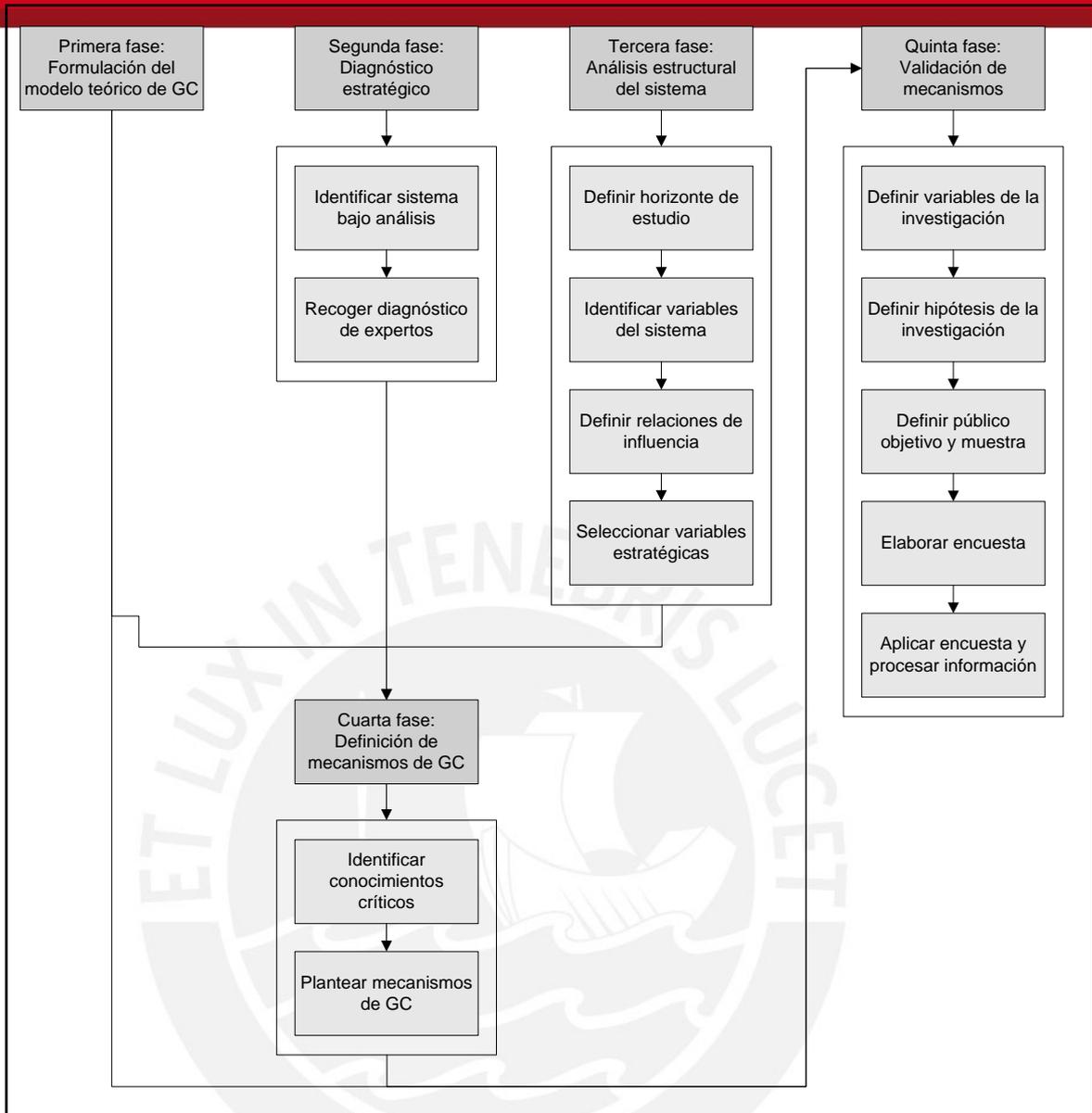


Ilustración 4-2. Esquema de la metodología de la investigación
Elaboración propia.

Cada fase está compuesta de varias actividades, las cuales están asociadas a herramientas de análisis y decisión cuantitativos y cualitativos, tal como se detalla a continuación.

4.2.1 Primera fase: formulación del modelo teórico de GC

El modelo teórico de GC constituye la base sobre la cual se establecerán los componentes que sí serán validados en el presente estudio, lo cual ocurrirá en el desarrollo de las siguientes cuatro fases de la metodología. Este modelo teórico se construye identificando sus principales componentes a través del análisis de lo presentado en el marco teórico de la investigación.

4.2.2 Segunda fase: diagnóstico estratégico

La segunda fase consiste en elaborar el diagnóstico de la situación actual de las CAC. Este es construido a partir del análisis de los expertos sobre el sistema interno y externo a una CAC. Para estructurar el resultado de esta fase, se elaborará la lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Son dos las actividades de esta fase, como se muestra a continuación.

a) Identificar el sistema bajo análisis

La actividad inicial, antes de realizar el diagnóstico propiamente, es la identificación del sistema a analizar. Este está compuesto por una dimensión interna (objeto de estudio) y externa (entorno). Para definirlo, se indica, de forma general y sucinta, quiénes son los integrantes de ambas dimensiones.

b) Recoger diagnóstico de expertos

El diagnóstico estratégico del sistema consiste en identificar las fortalezas y debilidades (ámbito interno) y las oportunidades y amenazas (ámbito externo) más importantes para el objeto bajo análisis.

Para identificar dichos factores, en esta investigación se contará con la participación de expertos vinculados al movimiento cooperativo y, de manera particular, a las cooperativas de ahorro y crédito. El proceso para obtener la versión final del FODA es iterativo: (i) elaborar una propuesta inicial de diagnóstico a partir de fuentes de información primarias y secundarias; (ii) someter la lista de factores del FODA a revisión de un experto para depurarla o completarla; y (iii) preparar nueva lista, a partir del paso anterior, para revisión de otro experto. Cuando se concluya la participación de los expertos, se tendrá el FODA en su versión final. Este método de construcción, revisión y validación del FODA se ha elaborado de forma tal que se adapte a la disponibilidad de los expertos contactados.

4.2.3 Tercera fase: análisis estructural del sistema²²

Esta fase consiste en determinar las variables estratégicas del sistema delimitado por las CAC y su entorno, el cual engloba a competidores, entidades reguladoras, demandantes de servicios financieros, proveedores, entre otros. Para ello se realizarán entrevistas a expertos, quienes identificarán las variables y el grado de influencia que ejercen cada una de ellas sobre las otras. Utilizando el software de prospectiva MICMAC, se seleccionará, matemáticamente, las variables estratégicas. La tercera fase consta de cuatro actividades, tal como se indica en los siguientes párrafos.

a) Definir horizonte de estudio

La construcción de la imagen del futuro- las tendencias que influirán en el sistema- depende del momento al cual uno se proyecte debido a que las tendencias serán de naturaleza o intensidad diferentes en el corto, mediano y largo plazo. Es así que, como primer paso, se debe decidir cuál será el horizonte de estudio (en años).

b) Identificar variables del sistema

Considerando el sistema identificado en la segunda fase, es necesario que este sea descrito de forma más detallada; por esa razón, se identifican las variables internas y externas a las CAC que influyen en él.

Para esta actividad, se consulta nuevamente a expertos, con quienes se trabajará de manera similar a lo planteado en el literal b) de la fase anterior: (i) elaborar propuesta de variables, (ii) someterla a revisión, y (iii) preparar nueva lista. Vale mencionar que la metodología original plantea que las variables provengan de una reflexión colectiva. Si bien la modificación aquí planteada se efectúa para estar acorde a la disponibilidad de los expertos, los aspectos favorables de esta alternativa son que la propuesta inicial de variables tiene como uno de sus insumos al diagnóstico estratégico (segunda fase) y que la revisión de la propuesta de variables se hará sobre una versión previamente analizada por otro experto. Con ello, se busca minimizar la debilidad de este método frente al original.

²² El planteamiento de esta fase está en concordancia con la base teórica de la etapa de análisis estructural del método de escenarios propuesto por Michel Godet en el libro “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia” (1995). En esta investigación, se han realizado algunas adaptaciones al método, las cuales se indican expresamente.

c) Definir relaciones de influencia

En esta actividad, se busca identificar las relaciones de influencia directa que existen entre las variables del sistema tomadas de dos en dos. Así mismo, se persigue la cuantificación de dichas relaciones directas según el poder de influencia que posean. Para ello, se prepara una matriz de doble entrada donde se colocan todas las variables identificadas tanto en el eje vertical como en el horizontal. Las casillas que se originan del cruce de ambos ejes- la cuantificación de la influencia directa- son completadas según la siguiente escala: 3- relación de influencia fuerte, 2- relación de influencia media, 1- relación de influencia débil y 0- sin relación de influencia.

La definición del valor del poder de influencia será efectuada por los expertos. Dado que ellos no arribarán a una decisión por consenso, pues participarán de manera individual, se establece que el valor a ser tomado en cada casilla deberá ser la moda de las respuestas dadas por los expertos.

d) Seleccionar variables estratégicas

Las variables estratégicas son las más importantes del sistema porque determinan su evolución en el horizonte de estudio. Para identificarlas, se aplica el método MICMAC a la matriz construida en el literal anterior. Este método aplica un algoritmo matemático para jerarquizar las variables según la cantidad e intensidad de las relaciones indirectas²³ en las que influyen o a través de las cuales es influida una variable.

Tomando esa información, se construye un plano motricidad-dependencia. La motricidad hace referencia al impacto que puede causar una variable sobre el sistema, mientras que la dependencia es la condición de ser afectada por la evolución del sistema. Del plano, se seleccionan las variables motrices (alta motricidad y baja dependencia), las de enlace (alta motricidad y dependencia) y las resultantes (baja motricidad y alta dependencia). Esos tres tipos de variables constituyen las variables estratégicas.

²³ Una relación indirecta es aquella que se establece cuando el cambio de una variable afecta a una segunda a través de otra u otras variables (Godet 1995:86).

4.2.4 Cuarta fase: definición de mecanismos de GC

En la cuarta fase, se definirán los mecanismos asociados a cada uno de los conocimientos críticos que forman parte de la propuesta de esta investigación. Los mecanismos se diseñarán de tal forma que respondan al diagnóstico FODA del sistema y a las tendencias del sistema cooperativo (análisis estratégico y estructural, respectivamente); además, se deberá considerar los procesos del modelo teórico de GC. La presente fase ha sido dividida en dos actividades.

a) Identificar los conocimientos críticos

El conocimiento crítico es aquel que, administrado adecuadamente, impacta de manera sustancial en el logro de los objetivos organizacionales (ver 2.2.5 y 2.3.1) durante el horizonte de estudio, el que debe ser definido en el desarrollo de la tercera fase de la metodología.

Esta actividad se constituye en el nexo entre la segunda y tercera fase (diagnóstico estratégico y análisis estructural) y el planteamiento de mecanismos de GC, en la medida de que de dichas fases se desprenden los conocimientos críticos y, en estos, se basan los mecanismos. Para identificar los conocimientos críticos, se analiza cada factor del diagnóstico y cada variable del sistema y se determina qué conocimientos (o temas) demandan de la organización. La agrupación de estos conocimientos conforma un área de conocimiento, el cual representa un conocimiento crítico para las CAC. Se construirá una matriz para mostrar el vínculo entre los factores y variables del sistema y los conocimientos.

b) Plantear mecanismos de GC

El mecanismo es una solución organizacional- que puede tomar la forma de herramienta, proceso, programa, grupo o espacio- que establece formalmente un contexto para la ejecución de los procesos de GC. Ello se desprende de lo presentado en los sub capítulos 2.2 y 2.4.

Luego de haber identificado los conocimientos críticos, se plantea los mecanismos que sean apropiados para ellos.

Para conceptualizar los mecanismos, se empleará fuentes de información primarias y secundarias. En el caso de las primeras, se realizarán entrevistas a funcionarios de la línea ejecutiva de las CAC para recabar información sobre la aplicación de prácticas, formales o no, de GC en sus

organizaciones²⁴. Respecto a las fuentes secundarias, se revisarán documentos sobre buenas prácticas de GC y se extraerá información del marco teórico de la investigación.

En esta etapa de diseño de los mecanismos, debe asegurarse de que estos respondan a por lo menos uno de los procesos de GC. Por ello, para verificar el cumplimiento de esta condición, se construirá una matriz donde se muestren los mecanismos y los procesos que estos facilitan.

4.2.5 Quinta fase: validación de mecanismos

En esta fase, se definen las variables e hipótesis de la investigación. A partir de ello, es posible construir una encuesta a ser aplicada a funcionarios de las CAC de Lima Metropolitana para realizar la selección y validación de los mecanismos propuestos. La quinta fase de la metodología está compuesta de cinco actividades, como se señala a continuación.

a) Definir variables de la investigación

En base a los conocimientos críticos y mecanismos de GC identificados en la fase anterior, se plantean las variables dependientes e independientes, respectivamente (ver sub capítulo 4.1).

b) Definir hipótesis de la investigación

De igual manera, se describen las hipótesis nulas y alternativas para cada una de las relaciones entre variable independiente y dependiente, según lo especificado en el sub capítulo 4.1.

Para validar dichas hipótesis, se define la escala de medición que se empleará para clasificar las valoraciones del impacto de cierto mecanismo en el desarrollo de un conocimiento crítico. Así mismo, se determinará el valor o rango esperado de esa escala para el cual se considera que una opinión respalda lo que se afirma en la hipótesis nula. Finalmente, las hipótesis son expresadas en forma matemática para poder ser, luego, sometidas a la prueba de hipótesis correspondiente.

²⁴ La estructura de la entrevista se muestra en el Anexo 4. Cuestionario sobre GC en las CAC.

c) Definir público objetivo y muestra

Las variables e hipótesis determinan, además, el perfil que deben tener las personas que participarán en la investigación para que la información que de ellas se recoja sea válida para el estudio. De esa manera, se debe definir qué público, dentro de la comunidad cooperativa de Lima Metropolitana, es el idóneo para evaluar los mecanismos de GC. A partir de la cuantificación del público objetivo (población), se podrá determinar la cantidad de personas (muestra) con las cuales se necesita interactuar.

d) Elaborar instrumento de recojo de información

Para el recojo de información, se aplicará una encuesta a la muestra definida en el literal anterior. Dicho instrumento estará compuesto de un cuestionario en el cual se incluirán los mecanismos, los actores internos que participarían de estos y la escala de valoración del impacto. Así mismo, la encuesta contendrá las explicaciones necesarias sobre el objetivo y características de la investigación, el uso que se hará de la información recopilada, entre otros. Finalmente, debe decidirse cuál medio se empleará para administrar la encuesta.

e) Aplicar encuesta y procesar información

Con las consideraciones planteadas en las actividades anteriores, se aplicará la encuesta y se recogerá la información. La refutación o no refutación de las hipótesis se realizará empleando pruebas de hipótesis como herramienta de validación estadística. Los mecanismos validados conformarán el componente central del modelo de GC.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta el desarrollo de las cinco etapas de la investigación para formular un modelo de Gestión del Conocimiento adaptado a las características de las CAC de Lima Metropolitana. Se sigue el esquema planteado en la sección 4.2 Metodología.

5.1 Primera fase: Formulación del modelo teórico de GC

El modelo teórico de GC es una propuesta inicial de modelo de gestión definido a partir de la revisión del marco teórico. Los objetivos de elaborarlo son, en primer lugar, identificar los elementos que componen un modelo de GC y, además, describir aquellos elementos que no van a ser sometidos a validación estadística, pues son aceptados como válidos para las CAC de Lima Metropolitana. Por tanto, la principal diferencia con la versión final del modelo radica en que en este modelo inicial no se incluyen los actores internos, los conocimientos críticos ni los mecanismos de GC.

En este punto, se presenta la revisión y análisis del marco teórico (ver capítulo 2) que permite construir el modelo inicial de GC, el mismo que consta de cuatro componentes: factores condicionantes, elementos estratégicos, resultado y procesos de GC. A continuación, se indican cuáles fueron las fuentes – extractos del marco teórico- consideradas para construir cada uno de los componentes.

Factores condicionantes

Se han identificado cinco factores que determinan el correcto funcionamiento de este modelo en la organización, tal como se indica y sustenta en la Tabla 5-1.

Tabla 5-1. Fuentes consultadas para definir los factores condicionantes

Factor	Fuente
Apoyo de la alta dirección	Concientizar a directivos acerca de la significación del recurso saber (Klaus y Rivas 2008)

Factor	Fuente
	Grado de internalización del conocimiento como factor de éxito en el negocio (Klaus y Rivas 2008)
Compromiso de la organización con la GC	Motivación de las personas (King 2009)
	Responsabilidad que adquieren los trabajadores frente a los procesos del conocimiento (CEVALSI 2002)
	Compromiso decidido e intencional de la empresa en su conjunto (Carmona 2008)
Cultura organizacional que promueva el intercambio de conocimientos	Cultura organizacional orientada al trabajo cooperativo (Molina y Marsal 2002)
	Cultura de aprendizaje organizacional (Correa et al. 2008)
Estructura organizacional que facilite el desarrollo de los procesos de GC	Organización de sistemas (King 2009)
	Configuraciones de la organización que permitirán mantener ventajas competitivas (Klaus y Rivas 2008)
	Formulación de estructura que fomente cultura del aprendizaje organizacional (Correa et al. 2008)
Infraestructura de soporte para los procesos	Desarrollo de infraestructura que favorezca el aprendizaje y el cambio frecuente (Carmona 2008)
	Creación de infraestructura de apoyo (CEVALSI 2002)

Elaboración propia.

Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos son aquellos que establecen el rumbo de la organización respecto a la gestión del conocimiento. Como se muestra en la Tabla 5-2, son cuatro los elementos estratégicos: misión y visión; políticas; objetivos y metas; y estrategias que la organización define específicamente para la GC.

Tabla 5-2. Fuentes consultadas para definir los elementos estratégicos

Elemento estratégico	Fuente
Misión y visión de la GC	Construcción de la misión y visión del rol del conocimiento en la organización (Correa et al. 2008)
Políticas de GC	Políticas relacionadas a administrar el conocimiento (Klaus y Rivas 2008)
Objetivos y metas de GC	Necesario dotar de dirección a la estructuración y utilización del conocimiento (Klaus y Rivas 2008)
	Objetivos estratégicos a cuya consecución puede contribuir la GC (Klaus y Rivas 2008)
Estrategias de GC	Estrategias genéricas de GC (Alegre 2004)
	Definición de estrategias (Correa et al. 2008)

Elaboración propia.

Procesos

Los procesos del conocimiento son las actividades por las que este atraviesa en la organización. Se han extraído procesos tanto de las definiciones de

“gestión del conocimiento” y “gestión operativa del conocimiento” como de la descripción de los modelos de GC presentados en el marco teórico. En la Tabla 5-3, se comparan los planteamientos de diversos autores y se seleccionan los procesos a considerar en el modelo teórico de GC.

Tabla 5-3. Procesos de GC: fuentes y selección

Gestión del Conocimiento			Gestión operativa del conocimiento	Modelos de GC		Selección
Foray (2004)	Wiig (1997)	O'Dell y Hubert (2011)	Correa et al. (2008)	Andersen (1999)	KPMG-Tejedor y Aguirre (1988)	
-	-	-	Identificación	-	-	-
Adquisición/Captura	Adquisición / Captura	-	-	Capturar	Captación	Adquisición
-	Construcción	Hacer crecer	Creación/selección	Crear	Creación/ Interpretación	Creación
-	-	-	Organización/filtro	-	Almacenamiento	Almacenamiento
Compartición	Compartición	Diseminar/compartir	-	Compartir	Transmisión	Transmisión
Uso	Uso	Crear valor	Uso	Aplicar	-	Aplicación

Elaboración propia.

Resultado

El resultado esperado al implementar la gestión del conocimiento es “Mejorar el desempeño organizacional”, lo cual se establece a partir de las siguientes fuentes:

- Elevar el desempeño de las organizaciones (Foray 2004)
- Mejorar el desempeño organizacional (O'Dell y Hubert 2011)
- Creación de valor en la organización (CEVALSI 2002)

En la Ilustración 5-1, se esquematiza el modelo teórico de GC, que contiene los cuatro componentes identificados.



Ilustración 5-1. Modelo teórico de GC.
Elaboración propia.

5.2 Segunda fase: Diagnóstico estratégico de las CAC de Lima Metropolitana

5.2.1 Delimitación del sistema

En la Ilustración 5-2, se presenta un esquema con los principales actores que son parte de una CAC (sistema interno) y los que se encuentran fuera de sus límites pero con los cuales se relaciona (sistema externo).

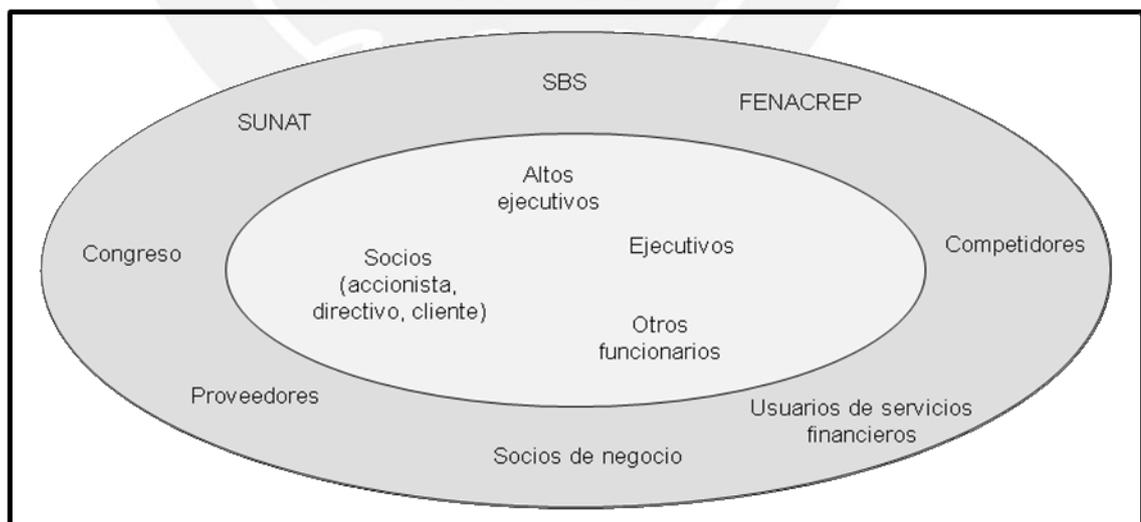


Ilustración 5-2. Ámbitos externo e interno a una CAC
Elaboración propia.

En el ámbito interno, se encuentran los socios de las CAC de Lima Metropolitana. Ellos pueden cumplir tres roles dentro de una cooperativa

(accionista, directivo y cliente), lo cual difiere sustancialmente de lo que sucede en otros tipos de organizaciones financieras. En primer lugar, los socios son accionistas porque aportan al capital social de la cooperativa. Aquello que marca la diferencia respecto a otras entidades es que los socios son las únicas personas que pueden hacer uso del servicio que la cooperativa ofrece- en este caso, servicios financieros- y que, incluso, pueden auditar las actividades de la misma. Es decir, el socio cumple tres funciones primordiales para la organización, las cuales, no obstante, responden a lógicas e intereses distintos.

Los altos ejecutivos, por su parte, son los responsables de la gestión de la cooperativa. En las CAC, esta función usualmente recae en la Gerencia General. Así mismo, los ejecutivos de las CAC corresponden a la línea media de la organización, dentro de lo cual se considera a gerentes o jefes de área. La denominación “otros funcionarios” hace referencia a actores internos que trabajan dentro de cada área sin ser responsables de estas, como los analistas de crédito y el personal de cobranzas.

Ya en el ámbito externo, se encuentra la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), organización fundada en el año 1959 para representar a las CAC afiliadas a ella y defender sus intereses, asistirlas técnicamente e impartirles educación cooperativa (portal web FENACREP). Además, desde 1993, es responsable de supervisar a todas las CAC del país, independientemente de su condición de miembros de la federación. Es importante mencionar que esta federación actúa también como proveedora del sistema informático empleado en algunas de las CAC de Lima Metropolitana, el cual es denominado SFI (Sistema Financiero Integrado).

Así mismo, existen entidades gubernamentales que actúan como autoridades técnico normativas para delimitar o regular el marco de acción de las CAC. Dentro de las principales entidades de este tipo, se encuentra la SBS y la SUNAT. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es una institución autónoma (SBS 2011), de ámbito nacional, que tiene por finalidad “proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de

prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo (portal web SBS)". La SBS cumple su función a través de la regulación y supervisión de las organizaciones financieras. En el caso de las CAC, la SBS ejerce solo la regulación del sistema, ya que la supervisión la realiza la FENACREP. Por otro lado, las CAC se relacionan con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), quien es la encargada de administrar, fiscalizar y recaudar los tributos del Gobierno Nacional (portal web SUNAT)

El Congreso de la República es otro actor externo importante, por su potestad legislativa que afecta a todas las personas naturales y jurídicas en el ámbito nacional. Es el caso, por ejemplo, de la dación de la Ley de Cooperativas y otras que pueda aprobar el Congreso en ese marco jurídico.

Los competidores directos de las CAC son las IMF's que operan en sus mercados actuales o con sus socios (clientes) potenciales. De acuerdo a información del Ministerio de la Producción del Perú, en Lima tienen cobertura once CMAC, seis Cajas Rurales, seis financieras y nueve Edpymes (Ministerio de la Producción 2012), además de MiBanco.

Dentro de los principales proveedores de las CAC, se encuentran las entidades que proveen recursos financieros, como cooperativas de segundo piso y empresas estatales financieras (COFIDE, Fondo MiVivienda). Además, existen organizaciones que brindan servicios de capacitación o asistencia técnica, las cuales pueden ser nacionales u organismos multilaterales. Un tercer tipo de proveedores son las empresas encargadas de brindar información sobre el historial crediticio de los clientes.

Para la realización de la intermediación financiera, las CAC también cuentan con una red de cooperativas que actúan como socias de negocio. En el marco de esa relación, las cooperativas socias realizan inversiones unas en las otras o establecen programas conjuntos de capacitación, por ejemplo.

Finalmente, los usuarios de servicios financieros en general son parte del entorno de interés de las CAC porque conforman su mercado potencial.

Para las cooperativas es importante identificar cuáles son las necesidades de esos demandantes de servicios financieros; así como manejar la imagen que ellos tienen de las CAC.

5.2.2 Diagnóstico FODA

Considerando el sistema definido en el punto anterior, los expertos identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actúan sobre una CAC. La lista final de factores (ver Tabla 5-4), revisada y validada por los expertos consultados, contiene siete fortalezas, ocho debilidades, diez oportunidades y seis amenazas.

Tabla 5-4. Diagnóstico de las CAC de Lima Metropolitana

Factores del diagnóstico	
Fortalezas	
F1	Plataforma informática para la administración (Sistema Financiero Informático-SFI) está adaptada a las particularidades de las CAC
F2	Incremento sostenido de la membresía y de los depósitos y cartera de créditos
F3	Manejo financiero interno responsable genera confianza ante socios y, en consecuencia, permite captar recursos propios como aportes y depósitos
F4	Pertenencia a la FENACREP asegura la representación y defensa de sus intereses
F5	Buen desempeño de la cartera de créditos frente a competidores
F6	Menores costos transaccionales frente a competidores permiten ofrecer menores tasas de interés
F7	Características de los servicios financieros y sociales generan familiaridad e identidad en los socios
Debilidades	
D1	Gestión de recursos humanos no institucionalizada
D2	Sobrecostos operacionales debido a que no se han alcanzado economías de escala
D3	Sistemas informáticos en desventaja frente a los de otras instituciones financieras porque no permiten operaciones del cliente en línea y no se han automatizado procesos internos críticos
D4	Gobernabilidad cooperativa afectada por deficiencias en el manejo del riesgo de agencia; débil compromiso de algunos delegados y directivos con la dirección asociativa; y problemas en las acciones de control y manejo de riesgos
D5	Modelo cooperativista no desarrolla todo su potencial por falta de formación a los socios, funcionarios y otros grupos de interés en principios, valores y doctrinas cooperativas
D6	Posicionamiento deficiente de las CAC frente a sus competidores
D7	Lento proceso de implementación de la gestión del riesgo crediticio y operacional afecta la calidad de la cartera de créditos
D8	Comunicación institucional con los socios es débil
Oportunidades	
O1	Estabilidad económica y crecimiento sostenido del PBI inciden en el aumento de la demanda de servicios financieros
O2	Mayor acceso de la PEA a los servicios financieros los familiariza con el uso de servicios de ahorro y crédito
O3	Aumento de la confianza de sectores emergentes en las CAC
O4	Posición favorable del Congreso respecto a la implementación de políticas públicas relacionadas a las cooperativas
O5	Difusión del cooperativismo y asistencia técnica a las CAC por parte de

Factores del diagnóstico	
	organizaciones internacionales
O6	Buen desempeño y potencial de crecimiento del sistema financiero nacional, asociado a saludables niveles de liquidez y solvencia
O7	Existencia de soluciones de tecnologías de información y comunicación accesibles en el mercado
O8	Disposición de organismos del Estado peruano (COFIDE, Fondo MiVivienda) y multilaterales (BID, FOMIN) para considerar a las CAC como receptores de financiamiento
O9	Sistema de regulación establecido por la SBS contribuye a la transparencia y al control de las operaciones financieras
O10	Excedentes de liquidez en el sistema cooperativo pueden ser empleados en operaciones inter-cooperativas (ahorros, depósitos e inversiones)
Amenazas	
A1	Percepción negativa de algunos sectores del Poder Ejecutivo acerca de la realidad y potencial del modelo cooperativo peruano
A2	Incursión de bancos en el segmento de microfinanzas ha generado concentración en ese sector
A3	Crisis en la zona Euro puede afectar la economía nacional
A4	Restricciones legales frente a competidores para brindar otros servicios financieros
A5	Propuestas de regulación no están adaptadas al sector cooperativo
A6	Poca difusión de la educación financiera en la población

Elaboración propia.

5.3 Tercera fase: Análisis estructural del sistema

5.3.1 Horizonte de estudio

La construcción del modelo de GC se realiza sobre el análisis del entorno al cual se enfrentarán las cooperativas, además del diagnóstico de su situación actual. Se establece, de esa manera, que se construirá la imagen del entorno de las CAC a diez (10) años. Esta elección se justifica porque, al ser un periodo de mediano plazo, permitirá que aquellas CAC que decidan emplear la GC cuenten con el tiempo necesario para implementar el modelo y consolidarlo en sus organizaciones, logrando enfrentar los desafíos del entorno de manera satisfactoria.

5.3.2 Variables del sistema

Se considera como variables del sistema a aquellos factores internos y externos que condicionarán la evolución de las CAC de Lima Metropolitana en el lapso de diez años. Las variables propuestas provienen del análisis de la información recopilada en las entrevistas realizadas a los expertos y del diagnóstico estratégico (ver sección 5.5.2), así como de fuentes secundarias. La lista preliminar, que se muestra en el Anexo 3, es sobre la que trabajaron los expertos para validarla y depurarla. Luego de ese

proceso, se tiene que la lista de variables del sistema contempla doce (12) factores internos y seis (6) externos, tal como se indica en la Tabla 5-5 a continuación.

Tabla 5-5. Variables del sistema de CAC de Lima Metropolitana

Variables internas	V1	Definición de propuesta de valor
	V2	Gobernabilidad cooperativa
	V3	Sistema informático para la dirección y gestión y servicios transaccionales
	V4	Visión compartida de la organización
	V5	Capacidad de adaptación de la CAC
	V6	Formación de redes
	V7	Diversificación de mercados y de productos financieros
	V8	Morosidad
	V9	Fidelización de los socios
	V10	Calidad del producto
	V11	Reclutamiento, formación y desarrollo de trabajadores
	V12	Lugar de prestación del servicio
Variables externas	V13	Accionar político en conjunto
	V14	Innovación de TICs
	V15	Regulación de productos financieros
	V16	Posición de la administración pública frente al cooperativismo
	V17	Percepción sobre las CAC
	V18	Situación económica de mercados externos

Elaboración propia.

5.3.3 Cuantificación de la influencia entre variables del sistema

Tal como se indicó en la descripción de la metodología de la investigación, las relaciones entre variables del sistema son cuantificadas de acuerdo al grado de influencia que ejercen entre ellas. Se emplea la escala siguiente: 3- relación de influencia fuerte, 2- relación de influencia media, 1- relación de influencia débil y 0- sin relación de influencia. En la Tabla 5-6, se muestra las variables identificadas en la actividad anterior y las relaciones de influencia directa establecidas por los expertos consultados.

Tabla 5-6. Matriz de relaciones de influencia directa entre variables

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Definición de propuesta de valor	V1	0	3	0	3	2	3	0	3	3	3	3	0	0	0	0	2	0
Gobernabilidad cooperativa	V2	2	2	3	2	3	1	2	2	0	1	0	2	0	0	1	3	0
Sistema informático para la dirección y gestión y servicios transaccionales	V3	0	1	0	3	3	3	3	3	3	0	3	0	1	0	0	2	0
Visión compartida de la organización	V4	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	0	0	0	0	0	2	0
Capacidad de adaptación de la CAC	V5	2	2	3	0	1	3	2	3	3	2	3	1	1	0	0	2	0
Formación de redes	V6	1	2	2	0	1	2	2	2	2	1	3	3	0	0	1	2	0
Diversificación de mercados y de productos financieros	V7	0	0	3	0	3	1	2	3	2	2	3	0	1	0	0	3	0
Morosidad	V8	0	3	1	0	2	2	2	0	0	3	0	0	1	3	2	3	0
Fidelización de los socios	V9	0	2	1	0	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Calidad del producto	V10	0	2	2	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Reclutamiento, formación y desarrollo de trabajadores	V11	0	0	3	2	3	1	3	3	3	2	0	1	0	0	0	2	0
Lugar de prestación del servicio	V12	0	0	3	0	2	1	2	1	3	3	2	0	1	0	0	2	0
Accionar político en conjunto	V13	1	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	0
Innovación de TICs	V14	2	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	3	0	0	0
Regulación de productos financieros	V15	3	0	2	0	2	3	2	1	2	3	2	0	2	0	0	2	0
Posición de la administración pública frente al cooperativismo	V16	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	2	0
Percepción sobre las CAC	V17	0	2	0	1	1	2	2	3	0	2	0	2	0	3	3	0	0
Situación económica de mercados externos	V18	0	0	0	0	3	2	3	2	0	0	1	0	2	1	3	0	0

Elaboración propia.

5.3.4 Variables estratégicas del sistema

La aplicación del método MICMAC sobre la matriz presentada en el punto anterior arroja el plano de influencia-dependencia presentado en la Ilustración 5-3, el cual se basa en el análisis de las relaciones de influencia indirectas. Las variables a considerar son aquellas que se encuentran fuera del rectángulo sombreado, pues se excluyen aquellas variables con bajos valores de influencia y dependencia.

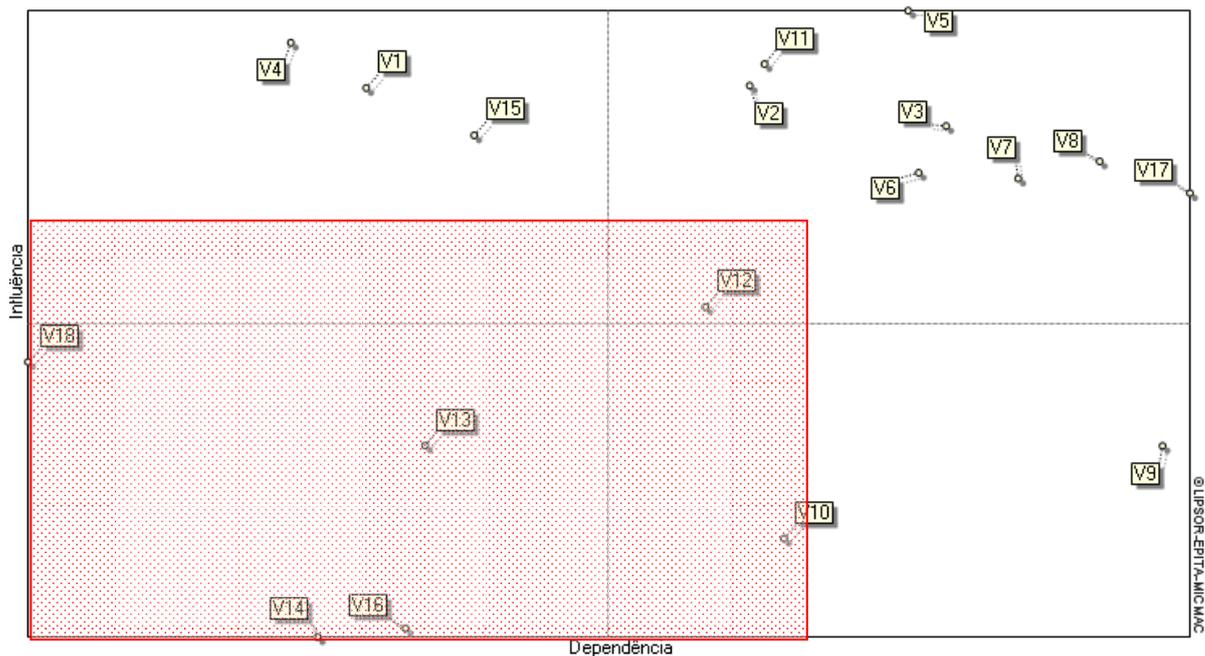


Ilustración 5-3. Plano influencia-dependencia indirectas
Fuente: Resultados del procesamiento empleando el software MICMAC

De dicho plano, se desprende que las variables motrices son V1, V4 y V15 (cuadrante superior izquierdo). Así mismo, las de enlace son V2, V3, V5, V6, V7, V8, V11 y V17 (cuadrante superior derecho). La única variable resultante es V9 (cuadrante inferior derecho). En suma, las variables estratégicas del sistema cooperativo son las que pertenecen a los tres grupos mencionados, tal como se muestra en la Tabla 5-7.

Tabla 5-7. Variables estratégicas del sistema cooperativo

Variables internas	V1	Definición de propuesta de valor
	V2	Gobernabilidad cooperativa
	V3	Sistema informático para la dirección y gestión y servicios transaccionales
	V4	Visión compartida de la organización

	V5	Capacidad de adaptación de la CAC
	V6	Formación de redes
	V7	Diversificación de mercados y de productos financieros
	V8	Morosidad
	V9	Fidelización de los socios
	V11	Reclutamiento, formación y desarrollo de trabajadores
Variables externas	V15	Regulación de productos financieros
	V17	Percepción sobre las CAC

Elaboración propia.

5.4 Cuarta fase: Definición de mecanismos de GC

5.4.1 Conocimientos críticos de las CAC de Lima Metropolitana

Para determinar cuáles son los conocimientos críticos de las CAC, se consideran los factores del diagnóstico estratégico (segunda fase) y las variables estratégicas del análisis estructural (tercera fase).

Dichos factores y variables claves determinan la necesidad de desarrollar, mantener y aplicar ciertos conocimientos en la organización para que esta pueda operar con éxito en el mercado financiero. Por ejemplo, el “Manejo interno financiero responsable” (F3) requiere de conocimientos en gestión financiera y en gestión de recursos humanos, esto último para la selección de personal con el perfil adecuado en finanzas. Un análisis similar se aplica a cada factor y variable.

En la Tabla 5-8, se indican las áreas de conocimiento identificadas y que están relacionadas a algunos de los factores o variables. Para la mejor comprensión de lo que abarca cada una de las áreas de conocimiento, se detalla los temas específicos que surgieron del análisis de cada factor y variable, los mismos que deben tomarse como referenciales. Por otro lado, en la Tabla 5-9, se listan los factores y variables y se les relacionan con aquellos conocimientos que son considerados de mayor importancia para cada uno de dichos elementos.

Tabla 5-8. Áreas de conocimiento y temas

Conocimiento	Temas
Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Captura de información de socios y del mercado • Análisis de los sectores económicos en los que los socios se desenvuelven • Realización o análisis de estudios de mercado (ámbito geográfico y segmentación de clientes) • Identificación de sectores económicos que están siendo afectados por la crisis externa y su impacto en la capacidad de pago de los socios
Análisis y evaluación de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de créditos de consumo, hipotecario y para micro y pequeña empresa • Manejo de temas legales vinculados a la gestión de créditos • Gestión del riesgo crediticio y operacional
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Educación financiera a nivel ejecutivo • Gestión de activos y pasivos • Planeamiento financiero • Inversiones • Desarrollo de proyectos de fondeo para obtener recursos para las colocaciones • Manejo de liquidez • Financiamiento de activos
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal • Inducción del personal • Programas de capacitación y evaluación del personal • Líneas de carrera • Política salarial • Interiorización de valores cooperativos en los trabajadores
Gobernabilidad y dirección cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Principios cooperativos • Gestión y operación según modelo cooperativo • Acciones de control y manejo de riesgos • Riesgo de agencia • Negociación • Interpretación y análisis de EEFF • Línea de carrera de directivos • Transparencia de la información • Reactividad en la alta dirección y en los cargos ejecutivos • Capacidad para cambiar la estructura y procesos
Lógica del cliente ²⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de los procesos del servicio financiero en los que interviene el cliente • Expectativas del socio respecto al servicio • Calidad de atención al socio • Percepción del socio respecto al servicio y a la cooperativa • Información adecuada y oportuna al socio sobre los servicios y trámites requeridos
Gestión de las relaciones con los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de grupos de interés • Desarrollo de estrategias de negociación y búsqueda de alianzas adecuadas a cada grupo de interés (ente regulador, fuentes de fondeo, organismos que brindan asistencia técnica) • Comunicación institucional • Difusión de los servicios financieros • Consolidación de imagen • Diseño y despliegue de estrategias de posicionamiento • Influencia en la percepción de fondeadores, reguladores,

²⁵ La lógica del cliente es la racionalidad que guía el comportamiento del consumidor cuando este interactúa con la organización (Kingman-Brundage et al 1995).

Conocimiento	Temas
	supervisores, socios, etc.
Gestión y uso de TICs	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de nuevas TICs para incorporarlas en la CAC • Identificación y apropiación de tecnologías disponibles en el mercado para satisfacer necesidades del consumidor o internas • Uso de TICs para el seguimiento de créditos y del desempeño de la cartera • Capacitación a los usuarios en el empleo de diversos canales (electrónicos) • Capacitación para uso de TICs
Legislación aplicable a cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo, jurisprudencia y doctrina en materia de cooperativismo (inafectación de IR, regulación del BCR, regulación de operaciones, regulación de productos financieros)
Desarrollo de mercados y productos	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de productos a las necesidades de los socios • Identificación de mercados
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de productos financieros • Diseño y evaluación de campañas de venta

Elaboración propia.



Tabla 5-9. Conocimientos vs. factores del diagnóstico y variables del sistema

	Factor o variable	Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	Análisis y evaluación de créditos	Gestión Financiera	Gestión de Recursos Humanos	Gobernabilidad y dirección cooperativa	Lógica del cliente	Gestión de las relaciones con los grupos de interés	Gestión y uso de TICs	Legislación aplicable a cooperativas	Desarrollo de mercados y productos	Ventas
F1	Plataforma informática para la administración (Sistema Financiero Informático-SFI) está adaptada a las particularidades de las CAC								X			
F2	Incremento sostenido de la membresía y de los depósitos y cartera de créditos	X	X	X	X		X				X	X
F3	Manejo financiero interno responsable genera confianza ante socios y, en consecuencia, permite captar recursos propios como aportes y depósitos			X	X			X				
F4	Pertenencia a la FENACREP asegura la representación y defensa de sus intereses					X		X				
F5	Buen desempeño de la cartera de créditos frente a competidores	X	X				X					
F6	Menores costos transaccionales frente a competidores permiten ofrecer menores tasas de interés						X			X		
F7	Características de los servicios financieros y sociales generan familiaridad e identidad en los socios	X					X					X
D1	Gestión de recursos humanos no institucionalizada				X							

	Factor o variable	Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	Análisis y evaluación de créditos	Gestión Financiera	Gestión de Recursos Humanos	Gobernabilidad y dirección cooperativa	Lógica del cliente	Gestión de las relaciones con los grupos de interés	Gestión y uso de TICs	Legislación aplicable a cooperativas	Desarrollo de mercados y productos	Ventas
D2	Sobrecostos operacionales debido a que no se han alcanzado economías de escala			X				X			X	
D3	Sistemas informáticos en desventaja frente a los de otras instituciones financieras porque no permiten operaciones del cliente en línea y no se han automatizado procesos internos críticos						X		X			
D4	Gobernabilidad cooperativa afectada por deficiencias en el manejo del riesgo de agencia; débil compromiso de algunos delegados y directivos con la dirección asociativa; y problemas en las acciones de control y manejo de riesgos					X						
D5	Modelo cooperativista no desarrolla todo su potencial por falta de formación a los socios, funcionarios y otros grupos de interés en principios, valores y doctrinas cooperativas					X						
D6	Posicionamiento deficiente de las CAC frente a sus competidores							X				
D7	Lento proceso de implementación de la gestión del riesgo crediticio y operacional afecta la calidad de la cartera de créditos		X									

	Factor o variable	Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	Análisis y evaluación de créditos	Gestión Financiera	Gestión de Recursos Humanos	Gobernabilidad y dirección cooperativa	Lógica del cliente	Gestión de las relaciones con los grupos de interés	Gestión y uso de TICs	Legislación aplicable a cooperativas	Desarrollo de mercados y productos	Ventas
D8	Comunicación institucional con los socios es débil					X	X	X				
O1	Estabilidad económica y crecimiento sostenido del PBI inciden en el aumento de la demanda de servicios financieros	X						X		X		
O2	Mayor acceso de la PEA a los servicios financieros los familiariza con el uso de servicios de ahorro y crédito	X					X		X	X		
O3	Aumento de la confianza de sectores emergentes en las CAC							X				
O4	Posición favorable del Congreso respecto a la implementación de políticas públicas relacionadas a las cooperativas							X		X		
O5	Difusión del cooperativismo y asistencia técnica a las CAC por parte de organizaciones internacionales							X				
O6	Buen desempeño y potencial de crecimiento del sistema financiero nacional, asociado a saludables niveles de liquidez y solvencia			X								
O7	Existencia de soluciones de tecnologías de información y comunicación accesibles en el mercado			X					X			
O8	Disposición de organismos del Estado peruano (COFIDE, Fondo MiVivienda) y multilaterales			X				X				

	Factor o variable	Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	Análisis y evaluación de créditos	Gestión Financiera	Gestión de Recursos Humanos	Gobernabilidad y dirección cooperativa	Lógica del cliente	Gestión de las relaciones con los grupos de interés	Gestión y uso de TICs	Legislación aplicable a cooperativas	Desarrollo de mercados y productos	Ventas
	(BID, FOMIN) para considerar a las CAC como receptores de financiamiento											
O9	Sistema de regulación establecido por la SBS contribuye a la transparencia y al control de las operaciones financieras							X		X		
O10	Excedentes de liquidez en el sistema cooperativo pueden ser empleados en operaciones inter-cooperativas (ahorros, depósitos e inversiones)			X								
A1	Percepción negativa de algunos sectores del Poder Ejecutivo acerca de la realidad y potencial del modelo cooperativo peruano							X				
A2	Incurción de bancos en el segmento de microfinanzas ha generado concentración en ese sector	X									X	X
A3	Crisis en la zona Euro puede afectar la economía nacional	X		X								
A4	Restricciones legales frente a competidores para brindar otros servicios financieros							X		X		
A5	Propuestas de regulación no están adaptadas al sector cooperativo							X		X		
A6	Poca difusión de la educación financiera en la población	X					X		X			

	Factor o variable	Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	Análisis y evaluación de créditos	Gestión Financiera	Gestión de Recursos Humanos	Gobernabilidad y dirección cooperativa	Lógica del cliente	Gestión de las relaciones con los grupos de interés	Gestión y uso de TICs	Legislación aplicable a cooperativas	Desarrollo de mercados y productos	Ventas
V1	Definición de propuesta de valor	X					X			X		
V4	Visión compartida de la organización					X						
V15	Regulación de productos financieros							X		X		
V2	Gobernabilidad cooperativa				X	X						
V3	Sistema informático para la dirección y gestión y servicios transaccionales								X			
V5	Capacidad de adaptación de la CAC				X	X			X		X	
V6	Formación de redes							X				
V7	Diversificación de mercados y de productos financieros						X				X	
V8	Morosidad		X				X		X			
V11	Reclutamiento, formación y desarrollo de trabajadores				X							
V17	Percepción sobre las CAC							X				
V9	Fidelización de los socios	X					X					

Elaboración propia.

5.4.2 Propuestas de mecanismos de GC

Para el planteamiento de mecanismos, se tomaron, como fuentes secundarias básicas, los documentos sobre GC publicados por el Comité Europeo de Normalización (CEN 2004) y por la Organización Asiática para la Productividad (APO 2010). Así mismo, las fuentes primarias empleadas fueron las tres entrevistas realizadas a ejecutivos de igual número de CAC, con el objetivo de extraer prácticas vinculadas a la GC en sus organizaciones o en otras similares. Para estas entrevistas, se utilizó el cuestionario que se muestra en el Anexo 4. A continuación, se describen los diecisiete tipos de mecanismos empleados en la propuesta:

- Área de trabajo colaborativo²⁶. Lugar habilitado dentro de las oficinas de la organización para las interacciones entre los colaboradores con el objetivo de crear o compartir conocimiento (APO 2010).
- Asamblea de socios o delegados. Instancia que ejerce la autoridad suprema de la organización cooperativa (artículo 26, DS N° 074-90-TR). Las sesiones de asamblea se configuran como espacios de aplicación de la gobernabilidad cooperativa.
- Biblioteca de literatura especializada. Lugar donde se conservan y exponen libros y documentos ordenados (RAE 2001), especialmente aquellos títulos vinculados a los conocimientos críticos de las CAC. Puede combinar espacio físico y documentos en formato digital.
- *Benchmarking*. “Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini 2005)”.
- Buenas prácticas. Proceso para identificar y compartir aquellas formas más efectivas de alcanzar un objetivo específico, las cuales, por sus resultados, son recomendables como modelo (SDC 2009).
- Capacitación (interna o externa). Programa a través del cual se aplican teorías y técnicas de aprendizaje para actualizar los conocimientos que los empleados necesitan manejar en sus puestos o para instruirlos en las reglas y procedimientos propios de

²⁶ Traducción libre de *Collaborative Physical Workspace*.

la organización (Sims 2007). La capacitación se denomina interna si es ejecutada por miembros de la organización, lo cual incluye la modalidad de capacitación en el puesto de trabajo (*on-the-job training*). Por otro lado, la capacitación externa es brindada por otra organización en la modalidad *in-house* (Sims 2007) o entrenamiento para público en general.

- *Coaching*. Proceso de facilitación diseñado para ayudar a que un profesional optimice su potencial y mejore su aprendizaje y desempeño, lo cual se verá reflejado en el incremento de sus habilidades para el negocio, funcionales y personales (Gray 2010).
- Comité de Créditos. Grupo de personas que toman decisiones sobre propuestas de créditos que un funcionario, quien las evaluó, presenta y sustenta. Durante la sesión, el funcionario recibe retroalimentación. El comité también es empleado para revisar el desempeño de la cartera del funcionario.
- Comunidad de práctica. Grupo formado, de manera intencional o espontánea, por personas con interés o preocupación por la labor que desempeñan (APO 2010). Las comunidades de práctica tienen por objetivo “compartir y crear habilidades, conocimiento y experticia comunes entre los empleados (APO 2010)”, quienes interactúan de manera regular.
- Equipo multidisciplinario. Reunión de profesionales de la organización con especialidades y funciones diferentes para que, en conjunto, puedan abordarse temas críticos de la organización desde una diversidad de enfoques.
- Lecciones aprendidas. Consiste en la evaluación sistemática de cada una de las etapas de un proyecto a través del cuestionamiento sobre lo que fue bien, lo que no funcionó y el porqué de ello, lo que puede ser mejorado, y lo que debe ser mantenido para el futuro (CEN 2004). Es conveniente registrar lo discutido en un documento a ser aprobado por los participantes de la evaluación.
- Pasantía. Proceso de aprendizaje experimental en el cual se integra la teoría, el conocimiento, las habilidades y los comportamientos profesionales (CSHSE 2008, citado por Myers 2012:2) que posee un empleado de la organización mientras este se encuentra participando de la dinámica de trabajo de otra organización.

- Portal del Conocimiento. Portal para facilitar el registro y compartición del conocimiento entre los miembros de la organización, lo cual hace más rápido el proceso de aprendizaje (APO 2010). Un portal del conocimiento, generalmente, contiene herramientas para registrar información y conocimiento de manera organizada (sistematización de experiencias de campo, historias de éxito) y para permitir la interacción entre las personas (foros, espacios de trabajo en línea para las redes de conocimiento, entre otros) (APO 2010).
- Principios de buen gobierno cooperativo. Conjunto de directrices sobre cuestiones de gobernabilidad que son de carácter esencial para la cooperativa (BCB 2008).
- Red de profesionales. Herramienta de trabajo colaborativo en el cual un grupo de profesionales de varias organizaciones afines se reúnen para discutir temas de interés en común con el objetivo de resolver problemas en sus respectivas organizaciones.
- Revisión de aprendizajes²⁷. Proceso de reflexión sobre un proyecto mientras está siendo ejecutado; así, es posible aprender inmediatamente de los aciertos y fracasos para mejorar el desempeño del proyecto (APO 2010).
- Rotación de puestos. Programa en el que a un empleado se le asigna una serie de puestos en áreas funcionales diferentes dentro de la organización con el objetivo de que aprenda y aplique sus habilidades, desarrolle un mejor entendimiento de la organización y cree redes internas (Sims 2007).

Se emplearon estos mecanismos como herramientas de gestión para al menos uno de los conocimientos críticos definidos en la sección 5.4.1. En la Tabla 5-10, se listan los conocimientos y se presentan los mecanismos que se aplican, los actores internos de la cooperativa que participan de estos y los procesos de GC que dichos mecanismos facilitan.

²⁷ Traducción libre de *Learning reviews*.

Tabla 5-10. Mecanismos de gestión propuestos para el modelo de GC y procesos involucrados

Actor interno partícipe	Mecanismo	Proceso				
		Adquisición	Creación	Almacenamiento	Transmisión	Aplicación
Gobernabilidad y dirección cooperativa						
Socios, directivos y altos ejecutivos	1. Capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	X			X	
	2. Capacitación externa en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	X				
	3. Benchmarking de prácticas en gobernabilidad cooperativa	X	X	X		
	4. Principios de buen gobierno cooperativo		X	X	X	X
	5. Asamblea de socios o delegados	X	X		X	X
Funcionarios en general	6. Capacitación interna (inducción y actualización) en cooperativismo y CAC; historia, filosofía y estrategia de la organización; y funcionamiento de la organización	X		X	X	
Legislación aplicable a cooperativas						
Funcionarios encargados de asuntos legales	1. Red de profesionales para informarse o comentar sobre marco normativo, jurisprudencia y doctrina en materia de cooperativismo	X	X	X	X	X
Gestión y uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)						
Ejecutivos de TICs	1. Capacitación externa en gestión de TICs	X				
Funcionarios que son usuarios de TICs	2. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC	X		X	X	X
Socios	3. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC	X		X	X	X
Ventas						
Funcionarios	1. Capacitación externa en ventas	X				

Actor interno partícipe	Mecanismo	Proceso				
		Adquisición	Creación	Almacenamiento	Transmisión	Aplicación
encargados de ventas	2. Capacitación interna en el desarrollo de habilidades para venta de productos	X			X	
	3. Revisión de aprendizajes durante campañas de venta		X	X	X	
	4. Red de profesionales para intercambiar experiencias en venta	X	X	X	X	X
	5. Equipo multidisciplinario para evaluar y mejorar las campañas de venta	X	X	X	X	X
Gestión Financiera						
Ejecutivos y funcionarios encargados de la gestión financiera	1. Capacitación externa en Gestión Financiera	X				
	2. Coaching para desarrollar habilidades en gestión financiera		X		X	
	3. Lecciones aprendidas en la gestión financiera de la CAC	X	X	X	X	X
Gestión de las relaciones con los grupos de interés						
Altos ejecutivos	1. Coaching para desarrollar habilidades de negociación con otras CAC, organismos representativos e instituciones que brindan asistencia técnica		X		X	
	2. Equipo multidisciplinario de nivel ejecutivo para diseñar estrategias de negociación	X	X	X	X	X
Funcionarios encargados de la comunicación e imagen institucional	3. Capacitación para desarrollar canales de comunicación	X				
	4. Capacitación para desarrollar estrategias de posicionamiento	X				
	5. Red de profesionales para intercambiar experiencias en comunicación e imagen institucional	X	X	X	X	X
	6. Capacitación a niños y jóvenes en		X		X	X

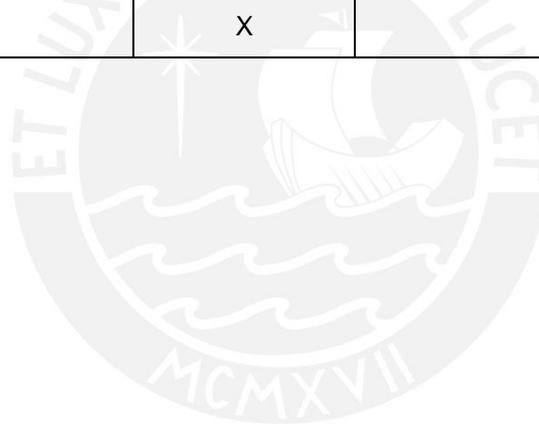
Actor interno partícipe	Mecanismo	Proceso				
		Adquisición	Creación	Almacenamiento	Transmisión	Aplicación
	temática cooperativa					
Gestión de Recursos Humanos						
Ejecutivos de Recursos Humanos	1. Capacitación interna en gestión de recursos humanos	X			X	
	2. Capacitación externa en gestión de recursos humanos	X				
	3. Benchmarking en prácticas de gestión de recursos humanos	X	X	X		
	4. Red de profesionales para intercambiar experiencias en gestión de recursos humanos	X	X	X	X	X
	5. Buenas prácticas en gestión de recursos humanos		X	X	X	X
Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor						
Funcionarios encargados de captar o procesar información de necesidades	1. Capacitación externa para realizar o analizar estudios económicos	X				
	2. Capacitación externa para realizar o analizar estudios de mercado	X				
	3. Equipo multidisciplinario para explicitar las necesidades de los socios	X	X	X	X	X
Análisis y evaluación de créditos						
Funcionarios encargados del análisis y evaluación de créditos	1. Capacitación externa en análisis y evaluación de créditos	X				
	2. Capacitación interna en análisis y evaluación de créditos	X			X	
	3. Capacitación interna en temas legales vinculados a la gestión de créditos	X			X	
	4. Comunidad de práctica de análisis y evaluación de créditos	X	X	X	X	X
	5. Buenas prácticas en análisis y evaluación de créditos		X	X	X	X

Actor interno partícipe	Mecanismo	Proceso				
		Adquisición	Creación	Almacenamiento	Transmisión	Aplicación
	6. Rotación de puestos	X	X		X	
	7. Comité de Créditos	X	X	X	X	X
Ejecutivos responsables de las funciones de análisis y evaluación de créditos	8. Equipo multidisciplinario para elaborar propuestas de Reglamento y Directivas de análisis y evaluación de créditos	X	X	X	X	X
Desarrollo de mercados y productos						
Funcionarios encargados del desarrollo de mercados y productos	1. Capacitación externa en desarrollo de mercados y productos	X				
	2. Lecciones aprendidas en desarrollo de mercados y productos	X	X	X	X	X
	3. Red de profesionales para compartir experiencias en desarrollo de mercados y productos	X	X	X	X	X
	4. Equipo multidisciplinario para desarrollar mercados y productos	X	X	X	X	X
	5. Metodología para el desarrollo de mercados y productos	X	X	X	X	X
Conocimiento de la lógica del cliente						
Funcionarios encargados de diseñar el esquema de trabajo para la prestación de los servicios financieros	1. Equipo multidisciplinario para entender la lógica del cliente	X	X	X	X	X
	2. Benchmarking de prácticas en ejecución de la interacción con el cliente	X	X	X		
Funcionarios que se relacionan con el consumidor	3. Capacitación externa para administrar canales de retroalimentación del consumidor	X				

(recibir y procesar opinión sobre la organización y los productos, recibir sugerencias y solucionar

Actor interno partícipe	Mecanismo	Proceso				
		Adquisición	Creación	Almacenamiento	Transmisión	Aplicación
	quejas)					
	4. Capacitación externa sobre atención al consumidor	X				
	5. Buenas prácticas en atención al consumidor		X	X	X	X
Mecanismos aplicables a todos los conocimientos previos						
Ejecutivos y funcionarios en general	1. Área de trabajo colaborativo	X	X	X	X	X
	2. Pasantía	X	X			
	3. Portal del Conocimiento	X	X	X	X	
	4. Capacitación interna y externa en gestión integral de riesgos	X			X	
	5. Biblioteca de literatura especializada	X		X	X	

Elaboración propia.



5.5 Quinta fase: Validación de mecanismos de GC

5.5.1 Variables de la investigación

En la Cuarta fase: definición de mecanismos de GC, se identificaron los conocimientos críticos para las CAC de Lima Metropolitana, los cuales, tal como fue indicado en el sub capítulo 4.1, constituyen las variables dependientes. Así mismo, para cada conocimiento crítico se plantearon mecanismos de GC, los mismos que se toman como las variables independientes de la investigación.

En la Tabla 5-11, se muestran las variables independientes con la nomenclatura Xij y las independientes, como Yi.

Tabla 5-11. Variables independientes y dependientes de la investigación

Variables independientes	Variables dependientes
X11. Capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	Y1. Gobernabilidad y dirección cooperativa
X12. Capacitación externa en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	
X13. Benchmarking de prácticas en gobernabilidad cooperativa	
X14. Principios de buen gobierno cooperativo	
X15. Asamblea de socios o delegados	
X16. Capacitación interna (inducción y actualización) en cooperativismo y CAC; historia, filosofía y estrategia de la organización; y funcionamiento de la organización	
X21. Red de profesionales para informarse o comentar sobre marco normativo, jurisprudencia y doctrina en materia de cooperativismo	Y2. Legislación aplicable a cooperativas
X31. Capacitación externa en gestión de TICs	Y3. Gestión y uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)
X32. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC	
X33. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC	
X41. Capacitación externa en ventas	Y4. Ventas
X42. Capacitación interna en el desarrollo de habilidades para venta de productos	
X43. Revisión de aprendizajes durante campañas de venta	
X44. Red de profesionales para intercambiar experiencias en venta	
X45. Equipo multidisciplinario para evaluar y mejorar las campañas de venta	
X51. Capacitación externa en Gestión Financiera	Y5. Gestión Financiera
X52. Coaching para desarrollar habilidades en gestión financiera	
X53. Lecciones aprendidas en la gestión financiera de la CAC	
X61. Coaching para desarrollar habilidades de negociación con otras CAC, organismos representativos e instituciones que brindan asistencia técnica	Y6. Gestión de las relaciones con los grupos de interés
X62. Equipo multidisciplinario de nivel ejecutivo para diseñar estrategias de negociación	
X63. Capacitación para desarrollar canales de comunicación	
X64. Capacitación para desarrollar estrategias de posicionamiento	
X65. Red de profesionales para intercambiar experiencias en comunicación e imagen institucional	
X66. Capacitación a niños y jóvenes en temática cooperativa	

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
X71. Capacitación interna en gestión de recursos humanos	Y7. Gestión de Recursos Humanos
X72. Capacitación externa en gestión de recursos humanos	
X73. Benchmarking en prácticas de gestión de recursos humanos	
X74. Red de profesionales para intercambiar experiencias en gestión de recursos humanos	
X75. Buenas prácticas en gestión de recursos humanos	
X81. Capacitación externa para realizar o analizar estudios económicos	Y8. Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor
X82. Capacitación externa para realizar o analizar estudios de mercado	
X83. Equipo multidisciplinario para explicitar las necesidades de los socios	
X91. Capacitación externa en análisis y evaluación de créditos	Y9. Análisis y evaluación de créditos
X92. Capacitación interna en análisis y evaluación de créditos	
X93. Capacitación interna en temas legales vinculados a la gestión de créditos	
X94. Comunidad de práctica de análisis y evaluación de créditos	
X95. Buenas prácticas en análisis y evaluación de créditos	
X96. Rotación de puestos	
X97. Comité de Créditos	
X98. Equipo multidisciplinario para elaborar propuestas de Reglamento y Directivas de análisis y evaluación de créditos	
X101. Capacitación externa en desarrollo de mercados y productos	Y10. Desarrollo de mercados y productos
X102. Lecciones aprendidas en desarrollo de mercados y productos	
X103. Red de profesionales para compartir experiencias en desarrollo de mercados y productos	
X104. Equipo multidisciplinario para desarrollar mercados y productos	
X105. Metodología para el desarrollo de mercados y productos	
X111. Equipo multidisciplinario para entender la lógica del cliente	Y11. Conocimiento de la lógica del cliente
X112. Benchmarking de prácticas en ejecución de la interacción con el cliente	
X113. Capacitación externa para administrar canales de retroalimentación del consumidor (recibir y procesar opinión sobre la organización y los productos, recibir sugerencias y solucionar quejas)	
X114. Capacitación externa sobre atención al consumidor	
X115. Buenas prácticas en atención al consumidor	Y12. Todos los conocimientos previos
X121. Área de trabajo colaborativo	
X122. Pasantía	
X123. Portal del Conocimiento	
X124. Capacitación interna y externa en gestión integral de riesgos	
X125. Biblioteca de literatura especializada	

Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Tabla 5-11, no se confrontan todas las variables independientes con las dependientes. Cada conocimiento tiene solo ciertos mecanismos asociados. La nomenclatura asignada a las variables contribuye a hacer esta distinción.

5.5.2 Hipótesis de la investigación

Dado que en este estudio se busca medir cuánto puede desarrollarse, en la organización, un determinado conocimiento bajo el uso de cierto mecanismo, se plantean las hipótesis nulas y alternativas en esa línea (ver

sección 4.1). A modo de ejemplo, se muestran las hipótesis para el primer mecanismo y conocimiento mostrado en la Tabla 5-11.

H_0 : La “capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa” (X11), en el que participan los socios, directivos y altos ejecutivos²⁸, genera un alto impacto en el desarrollo del conocimiento crítico “gobernabilidad y dirección cooperativa” (Y1).

H_1 : La “capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa” (X11), en el que participan los socios, directivos y altos ejecutivos, no genera un alto impacto en el desarrollo del conocimiento crítico “gobernabilidad y dirección cooperativa” (Y1).

Para validar las hipótesis de la investigación- es decir, para rechazar la hipótesis nula o no-, debe definirse previamente la escala de medición de las valoraciones del impacto de cierto mecanismo en el desarrollo de un conocimiento. Se empleará una escala Likert²⁹, la cual consta de cinco puntos: 1- impacto nulo, 2- poco impacto, 3- impacto moderado, 4- alto impacto y 5- muy alto impacto. Luego, se debe determinar el valor o rango esperado de esa escala para el cual se considera que una opinión respalda lo que se afirma en la hipótesis nula. Con el objetivo de tomar solo los mecanismos que generen mayores resultados en un conocimiento crítico, se decide aceptar la puntuación “alto impacto” y “muy alto impacto” (valores 4 y 5 en la escala).

Con estas definiciones, se plantean las pruebas de hipótesis que se emplearán para evaluar la hipótesis nula. Dado que se busca seleccionar los mecanismos donde exista mayor consenso, solo se aceptarán aquellos en los que coincidan, como mínimo, la mitad del total de participantes de la investigación en la calificación “alto impacto” o “muy alto impacto”. Tomando el ejemplo anterior, la prueba de hipótesis quedaría como sigue:

$H_0: p=0.50$

$H_1: p<0.50;$

²⁸ La información sobre qué actores internos participan en el mecanismo se extrae de la sección 5.4.2.

²⁹ El escalamiento tipo Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández et al. 2006:341)”.

donde p es la proporción de la población que considera de alto impacto o muy alto impacto- es decir, asignan el valor “4” o “5”- la aplicación del mecanismo X11 en el conocimiento crítico Y1.

A este punto, las hipótesis de la investigación han sido claramente definidas y pueden ser sometidas a la validación estadística, lo cual se hará en el acápite 5.5.5.

5.5.3 Población y muestra del estudio

Como se ha descrito anteriormente, el estudio busca validar mecanismos de GC, los cuales son herramientas de gestión. En consecuencia, el público objetivo para esta investigación lo constituye aquel que está vinculado a la gestión en las cooperativas. Del análisis de los roles que cumplen los actores internos de una CAC, se concluye que la población del estudio lo conforman los gerentes generales, ya que son los funcionarios que conocen la organización de manera más integral, lo cual es deseable teniendo en cuenta que se desea implementar un nuevo modelo de gestión. Así mismo, se considera como alternativa a los gerentes de Recursos Humanos, dado que varios de los mecanismos de GC están altamente asociados a la gestión del personal, como es el caso de la capacitación y la rotación de puestos.

Posteriormente, se determina el tamaño de la población y de la muestra a la cual se encuestará. En el primer caso, se contabilizan setenta y ocho (78) CAC que pertenecen al ámbito de Lima Metropolitana. Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula³⁰:

$$n = \frac{\frac{s^2}{V^2}}{1 + \frac{s^2}{V^2 N}}$$

donde

n : tamaño de la muestra

s^2 : varianza de la muestra, calculada como $p^*(1-p)$

V^2 : varianza de la población, tomada como cuadrado del error estándar

³⁰ La fórmula ha sido tomada de Hernández et al. (2006), p. 245.

N: tamaño de la población

Empleando un valor estimado de $p=0.5$ ³¹ y $V=10\%$, se tiene que las encuestas deben aplicarse a diecinueve gerentes de CAC ($n=18.9$).⁸¹ embargo, para que se justifique el uso de la distribución normal en pruebas de hipótesis de la proporción, la muestra debe estar compuesta de, al menos, treinta elementos (Kazmier 2006: 203). Por lo tanto, en esta investigación, se emplea $n=30$.

5.5.4 Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta considera que esta se aplicará de manera individual y que será administrada por el propio participante (en el momento y con la duración que estime pertinente). De esa manera, para asegurar el correcto entendimiento de la información presentada en la encuesta, a esta se anexa una lista de definiciones de los mecanismos de GC empleados (similar a lo mostrado en la sección 5.4.2 Propuestas de mecanismos de GC). Así mismo, la encuesta estará disponible *on line*; para ello, el contenido de la misma será colocado en un formato de documento electrónico desarrollado por Google (archivo de tipo *Form* de Google Docs).

En la introducción de la encuesta, se detalla el objetivo de la investigación, el alcance, información básica de la persona que conduce el estudio, la forma en que el encuestado participará, la fase del estudio en que se ubica la encuesta y el tiempo estimado para la compleción de la misma. Al final de la presentación, se solicita el consentimiento informado del participante.

El cuerpo de la encuesta se estructura según los once conocimientos críticos hallados en la cuarta fase de la metodología; a cada uno de los cuales le corresponde una sección. La décimo segunda sección, a diferencia de las precedentes, contiene una lista de mecanismos que resultaron aplicables a todos los conocimientos críticos.

La presentación de los mecanismos en cada sección se organiza considerando los actores internos de la cooperativa que participarían en

³¹ El valor de “ p ” es la proporción de la población que satisface la característica de interés para la investigación, tal como se explica en la sección 5.5.2.

ellos, lo cual se toma de la propuesta de mecanismos presentada en la cuarta fase.

La encuesta aplicada a los participantes se encuentra en el Anexo 5. Así mismo, los resultados de la encuesta se muestran en el Anexo 6.

5.5.5 Pruebas de hipótesis

El último proceso de la metodología de esta investigación es la validación estadística de las hipótesis a través de pruebas de hipótesis para la proporción, para lo cual se emplea las respuestas que han brindado los encuestados. Las pruebas de este tipo requieren de los siguientes parámetros³²:

p : proporción de la población que satisface una determinada característica

p' : proporción de la muestra que satisface dicha característica

n : tamaño de la muestra

σ_p : error estándar de la proporción

α : nivel de significancia o criterio estadístico para rechazar H_0

z_α : valor normal estándar ($\mu=0$ y $\sigma=1$) que determina el límite de la región de rechazo dado α

z : valor normal para p'

En primer lugar, se calcula el error estándar de la proporción (σ_p) y, luego, el valor de z , como sigue:

$$sp' = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \quad \text{y} \quad z = \frac{p' - p}{sp'}$$

Por último, se compara z con z_α : si z es menor que z_α , entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); de lo contrario, se afirma que no se puede rechazar dicha hipótesis y se acepta con el nivel de significancia α . Nótese que se establece una prueba de cola inferior pues la región de rechazo,

³² Adaptado de Kazmier (2006), pp. 123, 203.

cuyo límite es z_{α} , se ubica en el extremo izquierdo de la gráfica de la distribución normal.

El parámetro que se conoce es $p=0.5$, dado que es el supuesto del valor de la proporción poblacional que se va a someter a la prueba de hipótesis. De igual manera, se tiene el tamaño de la muestra $n=30$, que fue calculado en el acápite 5.5.3.

Por otro lado, el error estándar de la proporción ($\sigma_{p'}$) es el mismo para cada prueba de hipótesis ya que depende solo de p y n . Realizando el cálculo, se obtiene $\sigma_{p'} = 0.09$.

Se asume el nivel de significancia de 0.05, con lo cual $z_{0.05} = -1.645$ (prueba de cola inferior).

Finalmente, cada par de hipótesis que se estableció para la relación entre las variables independientes y dependientes (ver sección 5.5.2) es sometida a la prueba estadística, tal como se muestra en la Tabla 5-12.

Tabla 5-12. Resultados de las pruebas de hipótesis

Variable independiente	Variable dependiente	p'	z	Aceptación de H_0
X11	Y1	0.63	1.481	Se acepta
X12	Y1	0.33	-1.852	No se acepta
X13	Y1	0.53	0.370	Se acepta
X14	Y1	0.70	2.222	Se acepta
X15	Y1	0.30	-2.222	No se acepta
X16	Y1	0.53	0.370	Se acepta
X21	Y2	0.47	-0.370	Se acepta
X31	Y3	0.83	3.704	Se acepta
X32	Y3	0.53	0.370	Se acepta
X33	Y3	0.27	-2.593	No se acepta
X41	Y4	0.60	1.111	Se acepta
X42	Y4	0.53	0.370	Se acepta
X43	Y4	0.57	0.741	Se acepta
X44	Y4	0.57	0.741	Se acepta
X45	Y4	0.67	1.852	Se acepta
X51	Y5	0.70	2.222	Se acepta
X52	Y5	0.70	2.222	Se acepta
X53	Y5	0.70	2.222	Se acepta
X61	Y6	0.67	1.852	Se acepta
X62	Y6	0.73	2.593	Se acepta
X63	Y6	0.77	2.963	Se acepta
X64	Y6	0.77	2.963	Se acepta
X65	Y6	0.73	2.593	Se acepta
X66	Y6	0.30	-2.222	No se acepta
X71	Y7	0.33	-1.852	No se acepta

Variable independiente	Variable dependiente	p'	z	Aceptación de H_0
X72	Y7	0.60	1.111	Se acepta
X73	Y7	0.47	-0.370	Se acepta
X74	Y7	0.30	-2.222	No se acepta
X75	Y7	0.53	0.370	Se acepta
X81	Y8	0.60	1.111	Se acepta
X82	Y8	0.80	3.333	Se acepta
X83	Y8	0.83	3.704	Se acepta
X91	Y9	0.87	4.074	Se acepta
X92	Y9	0.73	2.593	Se acepta
X93	Y9	0.70	2.222	Se acepta
X94	Y9	0.77	2.963	Se acepta
X95	Y9	0.73	2.593	Se acepta
X96	Y9	0.57	0.741	Se acepta
X97	Y9	0.70	2.222	Se acepta
X98	Y9	0.77	2.963	Se acepta
X101	Y10	0.57	0.741	Se acepta
X102	Y10	0.53	0.370	Se acepta
X103	Y10	0.33	-1.852	No se acepta
X104	Y10	0.67	1.852	Se acepta
X105	Y10	0.63	1.481	Se acepta
X111	Y11	0.70	2.222	Se acepta
X112	Y11	0.60	1.111	Se acepta
X113	Y11	0.67	1.852	Se acepta
X114	Y11	0.50	0.000	Se acepta
X115	Y11	0.60	1.111	Se acepta
X121	Y12	0.67	1.852	Se acepta
X122	Y12	0.60	1.111	Se acepta
X123	Y12	0.33	-1.852	No se acepta
X124	Y12	0.73	2.593	Se acepta
X125	Y12	0.27	-2.593	No se acepta

Elaboración propia.

En resumen, se aceptaron cuarenta y seis hipótesis (46) de las cincuenta y cinco (55) sometidas a validación. Las hipótesis aceptadas constituyen los mecanismos validados que generan mayor impacto en el desarrollo de los conocimientos críticos de las CAC, por lo que serán incorporados en el modelo de GC (ver capítulo 6).

5.5.6 Discusión de resultados de la validación

Por medio de la encuesta aplicada a treinta ejecutivos de las CAC de Lima Metropolitana, se seleccionó el 84% de los mecanismos propuestos por el autor. En la Tabla 5-13, se muestra la cantidad de mecanismos seleccionados por cada tipo. El grupo más numeroso lo constituyen los de capacitación externa, ya que son empleados once veces. Los conocimientos críticos para los cuales no se ha utilizado este mecanismo

son “Gobernabilidad y dirección cooperativa” y “Legislación aplicable a cooperativas”.

Tabla 5-13. Tipos de mecanismos seleccionados

Mecanismo	Frecuencia
Capacitación externa	11
Capacitación interna	7
Equipo multidisciplinario	6
Benchmarking	3
Red de profesionales	3
Buenas prácticas	3
Coaching	2
Lecciones aprendidas	2

Elaboración propia.

En segundo y tercer lugar, se ubican los mecanismos de capacitación interna y equipo multidisciplinario, respectivamente. Es decir, si bien existe la necesidad de capturar conocimientos externos, los ejecutivos reconocen la importancia de desarrollar y aprovechar los conocimientos críticos al interno de la organización, empleando las competencias y experiencias de los actores internos.

Por otro lado, en la Tabla 5-14, se indica cuántos mecanismos, de acuerdo a la opinión de los ejecutivos encuestados, tienen impacto en los conocimientos críticos. En el cálculo de la cantidad de mecanismos, se incluyen, para cada caso, los tres que son aplicables a todos los conocimientos (área de trabajo colaborativo, pasantía y capacitación interna y externa en gestión integral de riesgos). En promedio, fueron seleccionados siete mecanismos para cada conocimiento crítico.

Tabla 5-14. Cantidad de mecanismos por conocimiento crítico

Conocimiento crítico	Nº de mecanismos
Análisis y evaluación de créditos	11
Ventas	8
Gestión de las relaciones con los grupos de interés	8
Conocimiento de la lógica del cliente	8
Gobernabilidad y dirección cooperativa	7
Desarrollo de mercados y productos	7
Gestión financiera	6
Gestión de Recursos Humanos	6

Conocimiento crítico	Nº de mecanismos
Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	6
Gestión y uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)	5
Legislación aplicable a cooperativas	4

Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior, se concluye que, para las CAC de Lima Metropolitana, el manejo de los conocimientos en análisis y evaluación de créditos es sustancial para lograr mejoras en el desempeño organizacional. Ello se desprende del hecho de que asignan el mayor número de mecanismos para dicho conocimiento. Aplicando el mismo criterio, los otros conocimientos altamente importantes son los relacionados a ventas, a la gestión de las relaciones con los grupos de interés y a la lógica del cliente.



CAPÍTULO 6. MODELO DE GC PARA LAS CAC DE LIMA METROPOLITANA

El presente capítulo contiene el objetivo, las características, los componentes y el esquema del modelo de Gestión del Conocimiento para las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. El modelo es el resultado final del proceso de investigación descrito en el presente documento y, tal como se muestra, satisface los objetivos planteados en el primer capítulo.

6.1 Objetivo del modelo

Presentar los componentes fundamentales de la Gestión del Conocimiento en las CAC de Lima Metropolitana- y el vínculo existente entre ellos- para establecer un marco que guíe el análisis y la toma de decisión respecto al manejo de los conocimientos críticos.

6.2 Características del modelo

Las principales características del modelo de GC son las siguientes:

- Es de alcance organizacional, pues involucra a todos los niveles jerárquicos de la CAC (socios, ejecutivos y funcionarios).
- Es generalizable, en la medida de que se construye a partir de un análisis (diagnóstico y prospectiva) global de las CAC de Lima Metropolitana para ser aplicable en ese universo de organizaciones.
- Es específico, dado que está conformado por elementos concretos, como es el caso de los factores condicionantes, los mecanismos de GC y los conocimientos críticos.
- Presenta relaciones causales entre sus componentes, ya que, según se desprende del esquema del modelo (ver Ilustración 6-1), los factores condicionantes permiten la implantación de la GC y esta determina el logro del resultado esperado.
- Enfatiza los componentes que se necesitan establecer para formalizar la gestión del conocimiento en las CAC: explicitar los elementos

estratégicos de la GC (misión, visión, políticas, objetivos, metas y estrategias), asignar responsabilidades a los actores internos identificados, facilitar la implementación de los mecanismos y definir los conocimientos críticos a gestionar.

6.3 Componentes y esquema del modelo

El modelo de GC se compone de factores condicionantes, elementos estratégicos, actores internos, procesos, mecanismos, conocimientos críticos y resultado esperado. Los siete componentes del modelo y el vínculo entre ellos se esquematiza en la Ilustración 6-1.

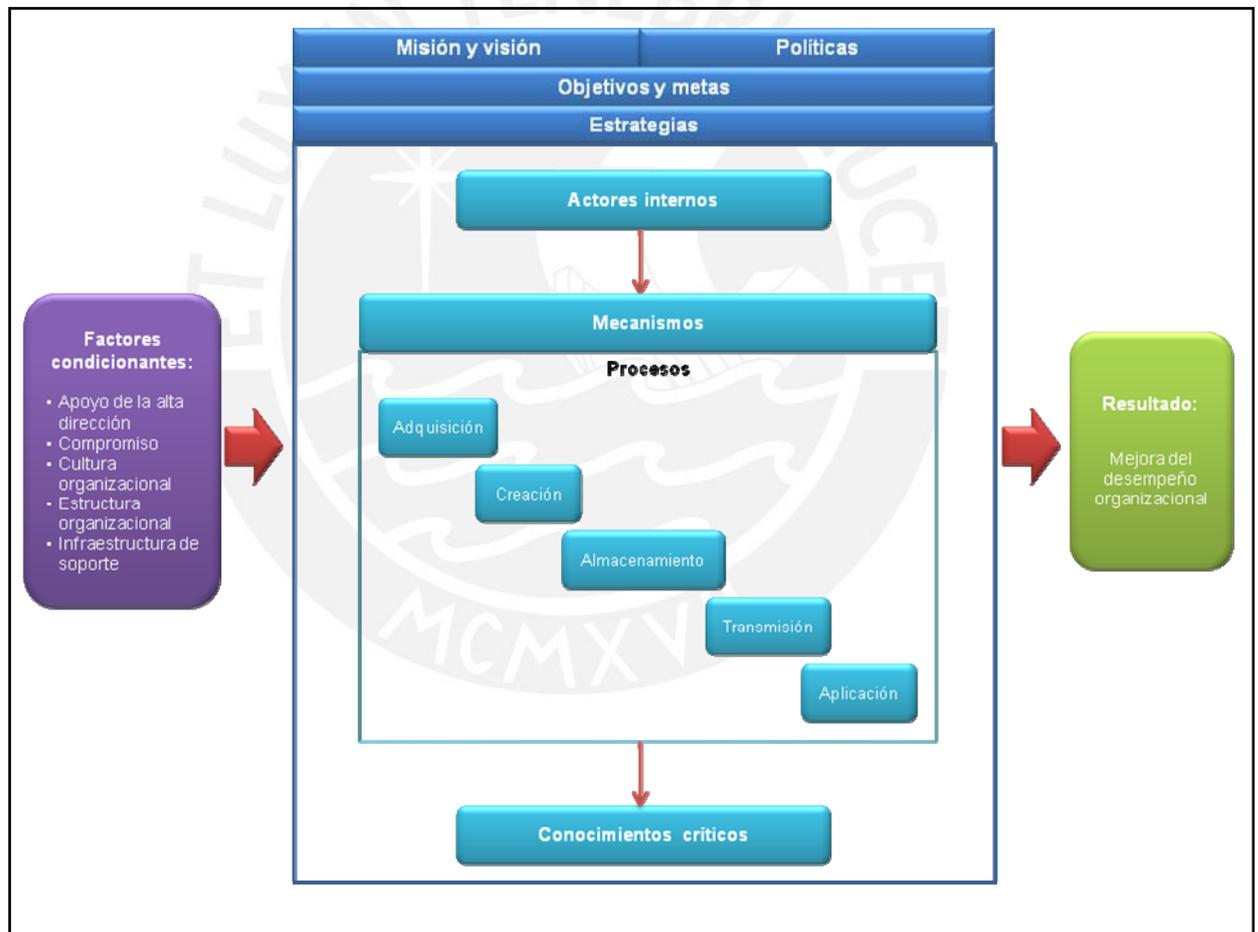


Ilustración 6-1. Esquema del modelo de GC para las CAC
Elaboración propia.

En las siguientes secciones, se describe cada uno de los componentes mencionados anteriormente³³.

6.3.1 Factores condicionantes

Los factores condicionantes son los supuestos del modelo que determinan el correcto funcionamiento del mismo. De no existir esos factores en la organización, el modelo no podrá ser implementado ni alcanzar su resultado esperado. Son cinco los factores:

- Apoyo de la alta dirección. Los directivos y altos ejecutivos de la CAC deben ser conscientes de la necesidad de gestionar los conocimientos críticos. A partir de ello, deben definir cómo implementarán y ejecutarán la GC.
- Compromiso de la organización con la GC. La cooperativa debe asegurar que todos los actores internos estén motivados a adoptar la GC y que asuman las responsabilidades que de ello se desprenden.
- Cultura organizacional que promueva el intercambio de conocimientos. Se debe internalizar una cultura orientada a compartir conocimiento de manera libre entre los miembros de la CAC.
- Estructura organizacional que facilite el desarrollo de los procesos de GC. La estructura debe responder a las necesidades de interacción que plantean los mecanismos de GC. Así mismo, se debe establecer un área (o funcionario) responsable del soporte de la GC.
- Infraestructura de soporte para los procesos. La CAC necesita implementar infraestructura (espacios físicos o virtuales) para apoyar la ejecución de los mecanismos de GC.

6.3.2 Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos otorgan sentido y dirección a la GC en la CAC. Cuando la organización los establece, es posible delimitar claramente lo que significa gestionar el conocimiento (misión), cuál se espera que sea su contribución a la organización (visión), el marco general de actuación

³³ Los factores condicionantes, elementos estratégicos, procesos de GC y resultado fueron trabajados en el sub capítulo 5.1. Los actores internos, los mecanismos de GC y los conocimientos críticos fueron obtenidos en 5.4 y 5.5.

(políticas) y cómo todo lo anterior se traduce en acciones concretas que estarán sujetas a supervisión y rendición de cuentas (objetivos, metas y estrategias).

6.3.3 Actores internos

Los actores internos son aquellos miembros de la CAC que tienen participación activa en la GC. En la construcción del modelo, se han identificado los siguientes actores: socios (en sus roles de accionistas, directivos o clientes), altos ejecutivos, ejecutivos y otros funcionarios. Así mismo, en los casos en que es relevante, se menciona específicamente la función que desempeñan los actores internos, la cual hace que su participación en cierto mecanismo sea pertinente. En la Tabla 6-1, se indican los actores internos que participan en cada mecanismo de GC.

6.3.4 Procesos

Los procesos del conocimiento son las fases por las que atraviesa un conocimiento crítico en la CAC, las cuales se llevan a cabo a través de la ejecución de los mecanismos de GC. Se han identificado cinco procesos: adquisición, creación, almacenamiento, transmisión y aplicación, los mismos que se definen a continuación.

- La adquisición de conocimiento es la obtención de conocimiento que efectúa un actor interno de la organización, sea desde una fuente perteneciente al ámbito de la CAC o fuera de ella. Este proceso puede ser resultado de la interacción con otras personas (intercambio de conocimientos u observación directa del trabajo efectuado por otro), de la experiencia (ejecución directa del trabajo) o del acceso a fuentes documentales.
- La creación de conocimiento, por su parte, implica construir nuevo conocimiento a partir de la estructuración de conocimientos ya existentes en la organización o mediante la adquisición de otros.
- El almacenamiento es el proceso de registrar, filtrar, organizar y actualizar el conocimiento de interés para la CAC, sea este de fuente externa o interna. Este proceso es fundamental como soporte para la

adquisición y creación de conocimiento, así como para el proceso de transmisión.

- La transmisión es el proceso por el cual se difunden los conocimientos a los actores internos de la organización teniendo como fuente a un individuo o a documentos de la propia entidad. La transmisión de los conocimientos asegura la creación de conocimiento organizacional.
- La aplicación del conocimiento está relacionada a la utilización de este para resolver las situaciones que se presentan en la consecución de los objetivos organizacionales y para entregar mejores productos y servicios a los clientes.

6.3.5 Mecanismos

Los mecanismos de GC son soluciones organizacionales- que pueden adoptar la forma de herramientas, procesos, programas, grupos o espacios- que establecen formalmente un contexto para la adquisición, creación, almacenamiento, transmisión o aplicación de los conocimientos críticos.

El modelo está compuesto de cuarenta y seis (46) mecanismos de GC, tal como se presenta en la Tabla 6-1.

6.3.6 Conocimientos críticos

Los conocimientos críticos son aquellos que, gestionados adecuadamente, impactan de manera sustancial en el logro de los objetivos organizacionales de las CAC. Se han identificado once conocimientos críticos, los mismos que se muestran en la Tabla 6-1.

6.3.7 Resultado

El resultado global que se espera obtener al implementar la gestión del conocimiento en la CAC es la mejora del desempeño organizacional.

Tabla 6-1. Actores, mecanismos y conocimientos críticos del modelo de GC

Actor interno partícipe	Mecanismo	Conocimiento crítico	
Socios, directivos y altos ejecutivos	1. Capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	1. Gobernabilidad y dirección cooperativa	
	2. Benchmarking de prácticas en gobernabilidad cooperativa		
	3. Principios de buen gobierno cooperativo		
Funcionarios en general	4. Capacitación interna (inducción y actualización) en cooperativismo y CAC; historia, filosofía y estrategia de la organización; y funcionamiento de la organización		
Funcionarios encargados de asuntos legales	1. Red de profesionales para informarse o comentar sobre marco normativo, jurisprudencia y doctrina en materia de cooperativismo	2. Legislación aplicable a cooperativas	
Ejecutivos de TICs	1. Capacitación externa en gestión de TICs	3. Gestión y uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)	
Funcionarios que son usuarios de TICs	2. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC		
Funcionarios encargados de ventas	1. Capacitación externa en ventas	4. Ventas	
	2. Capacitación interna en el desarrollo de habilidades para venta de productos		
	3. Revisión de aprendizajes durante campañas de venta		
	4. Red de profesionales para intercambiar experiencias en venta		
	5. Equipo multidisciplinario para evaluar y mejorar las campañas de venta		
Ejecutivos y funcionarios encargados de la gestión financiera	1. Capacitación externa en Gestión Financiera	5. Gestión financiera	
	2. Coaching para desarrollar habilidades en gestión financiera		
	3. Lecciones aprendidas en la gestión financiera de la CAC		
Altos ejecutivos	1. Coaching para desarrollar habilidades de negociación con otras CAC, organismos representativos e instituciones que brindan asistencia técnica	6. Gestión de las relaciones con los grupos de interés	
	2. Equipo multidisciplinario de nivel ejecutivo para diseñar estrategias de negociación		
Funcionarios encargados de la comunicación e imagen institucional	3. Capacitación para desarrollar canales de comunicación		
	4. Capacitación para desarrollar estrategias de posicionamiento		
	5. Red de profesionales para intercambiar experiencias en comunicación e imagen institucional		

Actor interno partícipe	Mecanismo	Conocimiento crítico
Ejecutivos de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación externa en gestión de recursos humanos 2. Benchmarking en prácticas de gestión de recursos humanos 3. Buenas prácticas en gestión de recursos humanos 	7. Gestión de Recursos Humanos
Funcionarios encargados de captar o procesar información de necesidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación externa para realizar o analizar estudios económicos 2. Capacitación externa para realizar o analizar estudios de mercado 3. Equipo multidisciplinario para explicitar las necesidades de los socios 	8. Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor
Funcionarios encargados del análisis y evaluación de créditos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación externa en análisis y evaluación de créditos 2. Capacitación interna en análisis y evaluación de créditos 3. Capacitación interna en temas legales vinculados a la gestión de créditos 4. Comunidad de práctica de análisis y evaluación de créditos 5. Buenas prácticas en análisis y evaluación de créditos 6. Rotación de puestos 7. Comité de Créditos 	9. Análisis y evaluación de créditos
Ejecutivos responsables de las funciones de análisis y evaluación de créditos	<ol style="list-style-type: none"> 8. Equipo multidisciplinario para elaborar propuestas de Reglamento y Directivas de análisis y evaluación de créditos 	
Funcionarios encargados del desarrollo de mercados y productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación externa en desarrollo de mercados y productos 2. Lecciones aprendidas en desarrollo de mercados y productos 3. Equipo multidisciplinario para desarrollar mercados y productos 4. Metodología para el desarrollo de mercados y productos 	10. Desarrollo de mercados y productos
Funcionarios encargados de diseñar el esquema de trabajo para la prestación de los servicios financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario para entender la lógica del cliente 2. Benchmarking de prácticas en ejecución de la interacción con el cliente 	11. Conocimiento de la lógica del cliente
Funcionarios que se relacionan con el consumidor	<ol style="list-style-type: none"> 3. Capacitación externa para administrar canales de retroalimentación del consumidor (recibir y procesar opinión sobre la organización y los productos, recibir sugerencias y solucionar quejas) 4. Capacitación externa sobre atención al consumidor 5. Buenas prácticas en atención al consumidor 	
Ejecutivos y funcionarios en general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Área de trabajo colaborativo 2. Pasantía 3. Capacitación interna y externa en gestión integral de riesgos 	Todos los conocimientos previos

Elaboración propia.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se discuten las principales conclusiones de la investigación:

1. La contribución más importante de esta investigación es la formulación de un modelo de Gestión del Conocimiento para las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, el cual establece un marco para el análisis y la toma de decisión respecto al manejo de sus conocimientos críticos con el objetivo de mejorar el desempeño global de estas organizaciones. La formulación de este modelo satisface la necesidad de formalizar la Gestión del Conocimiento en las CAC; es decir, de identificar los elementos que otorguen dirección a dicha gestión, los conocimientos críticos a gestionar, los mecanismos que desarrollen esos conocimientos y los actores internos que deben participar.
2. El desarrollo de la metodología permitió cumplir, además, los objetivos específicos de la investigación, los cuales contribuyeron a estructurar el modelo de Gestión del Conocimiento.
 - Se definieron los procesos que intervienen en la gestión del conocimiento en las CAC (adquisición, creación, almacenamiento, transmisión y aplicación), a través de la revisión y análisis del marco teórico.
 - Se identificaron once conocimientos críticos de las CAC, los cuales son (i) Gobernabilidad y dirección cooperativa, (ii) Legislación aplicable a cooperativas, (iii) Gestión y uso de Tecnologías de Información y Comunicación, (iv) Ventas, (v) Gestión financiera, (vi) Gestión de las relaciones con los grupos de interés, (vii) Gestión de Recursos Humanos, (viii) Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor, (ix) Análisis y evaluación de créditos, (x) Desarrollo de mercados y productos, y (xi) Conocimiento de la lógica del cliente. Esta selección se efectuó partiendo del análisis de los factores del diagnóstico estratégico de las CAC y del análisis estructural del sistema cooperativo (estudio de prospectiva del entorno).
 - Se definieron los mecanismos asociados a la gestión de cada conocimiento crítico. De los cincuenta y cinco mecanismos propuestos, los ejecutivos de las CAC validaron cuarenta y seis a través de una encuesta diseñada para tal fin. De esta manera, se comprobó la relación existente entre la ejecución de los mecanismos y el desarrollo de los

conocimientos críticos asociados a ello (variables independientes y dependientes de la investigación, respectivamente).

- Se identificaron los actores internos de la organización que son más relevantes para el desarrollo de cada conocimiento crítico, lo cual se efectuó a partir del análisis de los mecanismos propuestos.

Por otro lado, a partir del estudio realizado, es conveniente plantear las siguientes recomendaciones para la implementación del modelo de GC en las CAC:

1. En primer lugar, la CAC debe analizar el modelo e identificar cómo este se adecúa a sus objetivos y características organizacionales para, a partir de ello, adaptar el modelo a sus necesidades específicas.
2. El modelo de GC representa un cambio sustancial en la manera de trabajar que posee la organización. Como consecuencia, la CAC debe establecer un plan de implementación progresiva considerando los diversos componentes del modelo.
3. Si bien el modelo promueve el intercambio de conocimiento, es importante que la CAC considere la confidencialidad que debe mantener de ciertos documentos al momento de establecer qué nivel de acceso tendrán los actores internos.
4. Diversos mecanismos plantean la conformación de redes, sean estas internas o externas. En cualquiera de los casos, el correcto funcionamiento de la red depende de factores como la existencia de voluntad de cooperación, la definición clara de roles y el empoderamiento de quien asuma una posición de liderazgo en el grupo formado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI- Alianza Cooperativa Internacional. Disponible en <http://www.ica.coop/es/>. [Consulta: 15 de abril de 2012]

ALEGRE, Joaquín (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. Publicacions de la Universitat Jaume I, Valencia, España.

ANDREU, Rafael y Sandra Sieber (1999). La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje. En: Economía Industrial, N° 326, pp. 63-72, España.

APO- Organización Asiática para la Productividad (2010). Knowledge Management Tools and Techniques Manual. APO, Tokyo.

BAR-TAL, Daniel y Arie W. Kruglanski (2010). The Social psychology of knowledge. Cambridge University Press, New York.

BARCELÓ, María (2001). Hacia una economía del conocimiento. ESIC Editorial, Madrid.

BCB- Banco Central do Brasil (2008). Gobernabilidad Cooperativa. Directrices para Buenas Prácticas de Gobernabilidad en Cooperativas de Crédito. BCB, Brasilia.

BCRP- Banco Central de Reserva del Perú (2013). Anexo 3A- Liquidez del sistema financiero. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>. [Consulta: 1 de junio de 2013]

CARMONA, Edgar et al (2008). El Dashboard Digital del Docente. Ediciones Elizcom, Armenia, Colombia.

CEN- Comité Europeo de Normalización (2004). European Guide to good practice in Knowledge Management. Part 3: SME Implementation. CEN, Bruselas.

CEVALSI- Centro Valenciano para la Sociedad de la Información (2002). La Gestión del Conocimiento en la sociedad de la información. Fundación OVSI, Valencia, España.

CONROY, John y Paul McGuire (2000). The role of Central Banks in Microfinance in Asia and the Pacific. Asian Development Bank (versión digital). [Consulta: 4 de noviembre de 2011]

COON, Dennis y John O. Mitterer (2008). Introduction to Psychology: gateways to mind and behavior. Cengage Learning, Canadá.

COPEME (2011). Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas, Información a Junio 2011. Disponible en http://www.copeme.org.pe/images/reporte_microfinanzas/2011/reporte_copeme_imfs_junio2011.pdf. [Consulta: 18 de noviembre de 2011]

CORREA, Guillermo, Sonia Rosero y Herlayne Segura (2008). Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. En: Revista Interamericana de Bibliotecología. Ene.-Jun. 2008, vol. 31, Nº 1, pp. 85-108.

DALKIR, Kimiz (2005). Knowledge Management in theory and practice. Elsevier Butterworth-Heinemann, EE.UU.

DAVENPORT, Thomas y Lorent Prusak (2000). Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard College, EE.UU.

DWIVEDI, R.K. (1995). Organizational culture and performance. MD Publications PVT Ltd., Nueva Delhi.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz et al (2007). Economía social no contexto da Gestão do Sistema Cooperativista: uma revisão de conceitos. En: Sinergia 2007 (pp. 21-28)

FENACREP- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. Disponible en <http://www.fenacrep.org/web/index.php>. [Consulta: 5 de marzo de 2012]

FENACREP (2013). "Situación y perspectivas económico financieras del Cooperativismo de Ahorro y Crédito". Conferencia presentada en el Seminario Regional para Cooperativas de Ahorro y Crédito de Cajamarca. Cajamarca.

FORAY, Dominique (2004). Economics of knowledge. Massachusetts Institute of Technology, EE.UU.

GARCÍA, Mercedes (2004). Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa. En: Intangible Capital, N° 1, julio de 2004.

GODET, Michael (1995). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Ediciones Alfaomega, México, D.F.

GRAY, David (2010). Business Coaching for managers and organizations. HRD Press, EE.UU.

HARDING, Sue y Trevor Long (1998). Proven management models. MPG Books, Cornwall, Gran Bretaña.

HENAO, Beatriz et al (2006). Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo. Universidad Cooperativa de Colombia.

HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A., México, D.F.

INEI. IV Censo Nacional Económico 2008.

JAMES, William (2007). The principles of Psychology. Volumen 1. Cosimo, Inc., Nueva York.

JONKER, Jan y Jacob Eskildsen (2009). Management Models for the Future. Springer, Berlín.

KAZMIER, Leonard (2006). Estadística aplicada a administración y economía. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A., México, D.F.

KING, William R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems. Vol. 4. Springer, EE.UU.

KINGMAN-BRUNDAGE, Jane, William George y David Bowen (1995). "Service logic": achieving service system integration. En: International Journal of Service Industry Management. Vol. 6, No. 4, pp. 20-39. MCB University Press, Gran Bretaña.

KLAUS, North y Rivas Roque (2008). Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. LibrosEnRed (versión digital). [Consulta: 10 de octubre de 2011]

LEDGERWOOD, Joanna (1999). Microfinance Handbook. An institutional and Financial perspective. The World Bank, Washington, D.C.

MEF- Ministerio de Economía y Finanzas (2013). Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016.

MEJÍA, Luis y Javier Espinoza (2005). Construcción de modelos. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, N° 10, 2005, pp. 177-184.

Ministerio de la Producción-Dirección General de la MYPE y Cooperativas (2012). Directorio Financiero para las MYPE. Disponible en <http://www.produce.gob.pe/index.php/publicaciones/directorio-financiero-para-la-mype>. [Consulta: 15 de junio de 2012]

MOLINA, José y Montserrat Marsal (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. LibrosEnRed (versión digital). [Consulta: 10 de octubre de 2011]

MYERS, David (2005). Psicología. Editorial Médica Panamericana, Buenos Aires.

MYERS, Pamela (2012). The Human Services Internship: Getting the most from your experience. Cengage Learning, Belmont, California.

NIST- National Institute of Standards and Technology/ Baldrige National Quality Program (2008). Criteria for Performance Excellence. NIST, Gaithersburg, EEUU.

NONAKA, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, Inc., New York.

O'DELL, Carla (2004). The Executive's role in Knowledge Management. American Productivity & Quality Center, EE.UU,

O'DELL, Carla y Cindy Hubert (2011). The New Edge in Knowledge. APQC. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Oxford Dictionaries. Epistemology. Disponible en <http://oxforddictionaries.com/definition/epistemology> [Consulta: 15 de octubre de 2011]

RÁBADE, Sergio (1996). Teoría del conocimiento. Ediciones AKAL, Madrid.

RAE. Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española. Vigésima Segunda edición. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/> [Consulta: 4 de junio de 2013]

RIESCO, Manuel (2006). El negocio es el conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.

SBS- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Disponible en <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>. [Consulta: 3 de junio de 2012]

SBS (2011). Reglamento de Organización y Funciones. Disponible en http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/reglorganizyfunc/SBS-ROF-SBS_2011.pdf. [Consulta: 3 de junio de 2012]

SDC- Swiss Agency for Development and Cooperation (2009). Knowledge Management Toolkit. SDC, Berna, Suiza.

SIMS, Ronald (2007). Human Resource Management: contemporary issues, challenges and opportunities. IAP, EE.UU,

SPENDOLINI, Michael (2005). Benchmarking. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Standford Encyclopedia of Philosophy. Epistemology. Disponible en <http://plato.stanford.edu/entries/epistemology/>. [Consulta: 15 de octubre de 2011]

SUNAT- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe>. [Consulta: 18 de noviembre de 2011]

VALHONDO, Domingo (2003). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

WEBB, Sylvia (1998). Knowledge Management: linchpin of change. Aslib, The Association for Information Management, Londres.

WIIG, Karl M. (1997). Knowledge Management: Where did it come from and where will it go? En: Expert Systems with Applications, Vol. 13, No 1, pp.1-14. Elsevier Science Ltd., Gran Bretaña.