



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN BASADO EN GERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE
POTENCIE EL CAPITAL ESTRUCTURAL.
CASO DE ESTUDIO: ASOCIACION COOPERATIVA INSTALACION
ADECUACION Y PROYECTOS FUERZA EN TELECOMUNICACION, RL.**

Presentado por:

Delgado, Douglas Enrique

Para optar al Título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo de 2012

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Douglas Enrique Delgado, titular de la cédula de identidad número V-6.707.455, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Diseño de un Plan basado en Gerencia del Conocimiento que Potencie el capital estructural, caso de estudio: Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación RL.”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 07 días del mes de Mayo de 2012

Dra. Olimpia Salas Guzmán
C.I. 4.285.434

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme vida y salud para seguir adelante cosechando logros y dando ejemplo de que con constancia podemos lograr nuestros objetivos.

A mi esposa e hijos que han sabido mantener la paciencia y han brindado todo su apoyo para que de alguna manera haya recorrido este largo trecho y me encuentre cada vez más cerca de llegar a la meta.

A mi madre y hermanas que siempre me han apoyado a seguir adelante.

A la Doctora Olimpia Salas, quien ha inyectado un estímulo tremendo de entusiasmo y conocimiento para que muchas personas logren su acometido.

A mis compañeros de postgrado, con quienes compartí esta experiencia académica y evidentemente a toda esa comunidad del conocimiento que se ha desarrollado gracias al apoyo de la Doctora Olimpia, quienes de una manera desinteresada colaboran para que cada día más, ese grupo se fortalezca con nuevos integrantes.

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ACIAPROFT	Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación, R.L
Cap.	Capítulo
CANTV	Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela
CI	Capital Intelectual
CE	Capital Estructural
CH	Capital Humano
EDT	Estructura Desagregada del Trabajo
EML	Enfoque de Marco Lógico
EVM	Método del Valor Ganado
GC	Gestión del Conocimiento
GP	Gerencia de Proyectos
GICE	Gerencia Ingeniería y Construcción de Energía de CANTV
KMAT	Knowledge Management Asset Tool
SUNACOOOP	Superintendencia Nacional de Cooperativas
TEG	Trabajo Especial de Grado
TI	Tecnología de la Información
TIC's	Tecnología de la información y comunicación
UCAB	Universidad Católica Andrés Bello



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO DE UN PLAN BASADO EN GERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE
POTENCIE EL CAPITAL ESTRUCTURAL.
CASO DE ESTUDIO: ASOCIACION COOPERATIVA INSTALACION
ADECUACION Y PROYECTOS FUERZA EN TELECOMUNICACION RL.**

Autor: Delgado, Douglas E.
Asesor: Olimpia Salas Guzmán
Año: 2012

RESUMEN

El conocimiento ha sido y es un recurso invaluable que ha generado el desarrollo de la sociedad, actualmente se vislumbra la necesidad imperiosa de administrar este bien intangible dentro de las organizaciones, por ende, el presente trabajo de investigación persigue como eje central el Diseño de un Plan Basado en Gerencia del Conocimiento que Potencie el Capital Estructural. Caso de Estudio: Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación, RL., con el firme propósito de generar cambios significativos que se traduzcan en mejorar los procesos operativos llevados a cabo dentro de la organización. Adicionalmente, identificar elementos organizacionales claves, así como las etapas, procesos y procedimientos requeridos que puedan aportar soluciones a la problemática presentada. Por la naturaleza del desarrollo de este trabajo, se circunscribe en una investigación de tipo descriptiva con un diseño proyectivo con la finalidad de dibujar la situación que hace inoperante a la cooperativa. La aplicación de los resultados de esta investigación provee a ACIAPROFT de herramientas para mejorar sus procesos operacionales, así como de un plan de proyecto para su implementación.

Palabras clave: Capital Estructural, Mejores Prácticas, Gerencia del Conocimiento, Cooperativa, Plan del Proyecto.

Línea de Investigación: Gerencia del Conocimiento.

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL ASESOR	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	IV
RESUMEN	V
ÍNDICE GENERAL	VI
INDICE DE FIGURAS	IX
INDICE DE TABLAS.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación de la Investigación	7
1.4 Alcance de la Investigación	8
1.5 Limitaciones	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases Teóricas de la Investigación	16
2.2.1 Fundamentos Teóricos Relacionados con Gerencia de Proyecto	17
2.2.2 Enfoque de Marco Lógico (EML)	22
2.2.3 Bases Teóricas relacionadas con Gerencia del Conocimiento	26
2.4.4 Cooperativismo	32
2.2.5 Tendencias del cooperativismo a nivel internacional	33
2.2.6 Bases Legales en Venezuela.	36
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 Tipo de Investigación.....	37
3.2 Diseño de la Investigación.....	37
3.3 Unidad de Análisis.....	38
3.4 Población y Muestra	38

3.5 Técnicas de Recolección de Datos	38
3.6 Fases de la Investigación	40
3.7 Consideraciones éticas	41
3.8 Operacionalización de Los Objetivos	42
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DE MERCADO	43
4.1 Reseña Histórica de la Organización	43
4.2 Misión	44
4.3 Visión.....	44
4.4 Principios y Valores	44
4.5 Estructura Organizacional objeto de estudio	45
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	46
5.1 Tendencias actuales de las cooperativas a nivel internacional.	46
5.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión del capital estructural.	47
5.2.1 Habilitador Cultura	47
5.2.2 Habilitador Liderazgo.	51
5.2.3 Habilitador Medición.	53
5.2.4 Habilitador Proceso.....	54
5.2.5 Habilitador Tecnología.	58
5.3 Identificar los elementos organizacionales que habilitan la gestión del capital estructural.....	64
5.4 Hallazgos y oportunidades de mejora en cuanto al manejo del Capital Estructural en la Cooperativa ACIAPROFT.....	65
CAPÍTULO VI. DISEÑO DEL PLAN	67
6.1 Análisis de Participación.....	67
6.2 Análisis de los Problemas	69
6.3 Análisis de los Objetivos.....	71
6.4 Análisis de Alternativas	75
6.5 Project Charter	81
6.6 Planificación del alcance.	83
6.7 Declaración del alcance.	84
6.8 Estructura desagregada de trabajo	84
6.9 Planificación del tiempo.....	85
6.10 Planificación de los costos.	88

6.11 Planificación de los Riesgos.....	90
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	92
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	104
ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO	106
ANEXO 3: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	111

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMBOK (2008).....	18
2. Los grupos de procesos Interactúan en una fase o proyecto Fuente: PMBOK (2008).	19
3. Modelo de dirección estratégica por competencias (KMAT).....	32
4. Estructura Organizacional ACIAPROFT (2011).....	45
5. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.....	48
6. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.....	48
7. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.....	49
8. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.....	49
9. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.....	50
10. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.....	51
11. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.....	51
12. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.....	52
13. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.....	52
14. Resultado de la entrevista, Habilitador Medición.	53
15. Resultado de la entrevista, Habilitador Medición.	54
16. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.	55
17. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.	55
18. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.	56
19. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.	56
20. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.	57
21. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.	57
22. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.....	58
23. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.....	59
24. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.....	59
25. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.....	60

26. Resumen de Habilitadores	61
27. Diagrama Causa-Efecto Liderazgo.....	62
28. Diagrama Causa-Efecto Tecnología.....	62
29. Análisis de los Involucrados.	67
30. Árbol de Problemas	72
31. Árbol de Objetivos	74
32. Árbol de decisiones	78
33. Acta de constitución del Proyecto.....	81
34. Proceso de Planificación del alcance	83
35. Objetivos enfoque marco lógico (EML).....	84
36. Estructura desagregada de trabajo de la propuesta de implementación.	85
37. Procesos de planificación del tiempo.....	85
38. Cronograma de implementación del plan.	87
39. Procesos de planificación de los costos.	88
40. Presupuesto Base del Proyecto.....	89
41. Curva de Costos del Proyecto	90
42. Proceso de planificación de los riesgos.	90

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página.
1. Matriz de Planificación.....	25
2. Tendencias de Cooperativismo a Nivel Internacional	35
3. Valoración y Caracterización del Instrumento.	39
4. Operacionalización de los Objetivos.....	42
5. Resumen Habilitador Cultura.....	50
6. Resumen Habilitador Liderazgo.....	53
7. Resumen Habilitador Medición.....	54
8. Resumen Habilitador Procesos.	58
9. Resumen del Habilitador Tecnología.....	60
10. Hallazgos y Oportunidades.....	66
11. Análisis de los Involucrados	68
12. Matriz de Porter	69
13. Caracterización de las causas.....	70
14. Análisis Cualitativo de las Alternativas	76
15. Análisis Cuantitativo de las Alternativas	77
16. Alternativa 1. Matriz de Planificación.....	79
17. Alternativa 4. Matriz de Planificación.....	80
18. Lista de Actividades.....	86

INTRODUCCIÓN

Cada vez más las organizaciones perciben que sus empleados conforman una fuente de diferenciación competitiva, ya que su capital humano puede ser generador de conocimiento que por medio de la utilización eficiente de los recursos logran ventajas competitivas que aportan valor a sus unidades de negocio.

Es evidente, que una forma de generar valor se deriva de la optimización y del manejo eficiente de los recursos, ya sean humanos, técnicos, operacionales y que redunde en eficiencia para mejorar la satisfacción tanto interna, pero más aún, hacia los clientes que reciben la prestación de cualquier tipo de servicio.

Es conocido que en muchas organizaciones el fomentar la generación de conocimiento es poco practicado y mucho menos el uso de herramientas, técnicas y métodos para la difusión del mismo, existiendo conductas erradas en su personal con tendencias egoístas que le hacen suponer que el manejo del conocimiento le da más poder. Este tipo de acciones van en detrimento de lograr ventajas competitivas al compararse con otras organizaciones y más aún, en este mundo globalizado donde el acceso a Internet ofrece nuevas oportunidades para aumentar un acercamiento e intercambio de la información y conocimiento.

Por las razones antes mencionadas, es importante que las organizaciones modernas se enmarquen en tendencias donde sean sus activos tangibles o intangibles las verdaderas fuentes generadoras de valor, mediante la utilización del conocimiento, de mejores prácticas y del uso adecuado de sus recursos.

ACIAPROFT es una organización que basa su gestión en la implementación de proyectos de sistemas de energía para la GICE de CANTV. Esta cooperativa por ser nueva en sus operaciones y al encontrarse con un volumen considerables de obras a ejecutar, presentó ciertas dificultades en sus procesos que repercutieron en las entregas de las instalaciones, algunas con retrasos, dificultad para el manejo de

ofertas, compras, etc., quizás como producto de sus procedimientos internos, lo cual, generó desviaciones a nivel presupuestario, así como insatisfacción del cliente, pérdida de oportunidades de negocio, entre otras. Por esta razón, nace la necesidad de efectuar la presente investigación de manera de generar recomendaciones que ayuden a revertir las desviaciones en futuros proyectos que sean manejados por la Cooperativa.

En el presente trabajo especial de grado (TEG), se fundamentan los aspectos de importancia que justifican llevar cabo el estudio sobre el uso de herramientas y procesos fundamentales para la operación de ACIAPROFT, con el objeto de proponer un plan orientado a mejorar los procesos que conforman el capital estructural. Su contenido está dividido en ocho capítulos, como se describen a continuación:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema objeto del trabajo de investigación, así como la descripción del objetivo general, objetivos específicos, justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, se enuncian los antecedentes que servirán de referencia para el desarrollo de la investigación, prosiguiendo con los fundamentos teóricos necesarios para comprender la esencia del presente trabajo.

En el Capítulo III, se enmarcó la metodología de investigación aplicada para abordar y resolver los objetivos de la investigación, describiendo además las técnicas de recolección de datos, etapas de la investigación, operacionalización de los objetivos y las consideraciones éticas relacionadas con la investigación.

En el Capítulo IV, se describe el marco organizacional y la ventana de mercado del entorno donde se desarrolla la investigación, resumiendo la reseña histórica, se enuncia la misión, la visión y se representa un organigrama de la Cooperativa en estudio.

En el Capítulo V, se realizó un diagnóstico del estudio en cuanto al manejo de la información, hallazgos y oportunidades de mejora, elementos que habilitan el capital estructural en la cooperativa en estudio, a través del uso de la herramienta de evaluación y diagnóstico KMAT, que se basa en la administración del conocimiento organizacional.

En el Capítulo VI, se desarrolló la propuesta del plan fundamentado en los resultados de los análisis efectuados en el capítulo V, generándose el análisis de los involucrados, los objetivos y alternativas para luego obtener la matriz de planificación, mediante la aplicación de la metodología de enfoque de marco lógico (EML) y de herramientas gerenciales, proponiéndose finalmente un plan de acción basado en las áreas de Gerencia de Proyectos para impulsar el uso de habilitadores que potencian el capital estructural.

En el Capítulo VII, se realizó una evaluación de los objetivos planteados, especificándose el nivel o grado de cumplimiento de cada uno de ellos.

En el Capítulo VIII, se plasmaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo en estudio, sintetizando los resultados y resaltando las acciones que se deben acatar en el corto plazo.

Para finalizar, se indican las referencias bibliográficas que fueron empleadas para la elaboración del presente TEG.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Es importante que las organizaciones aprendan a conformarse y a funcionar de manera organizada, tomando como referencia experiencias exitosas de otras instituciones, así como buenas prácticas que puedan implementarse dentro de sus procesos y que de alguna manera generen mejores beneficios a sus miembros como a las organizaciones que los agrupan.

Actualmente, existen organizaciones que a través de la evaluación de su capital intelectual desarrollan procesos, los cuales, son orientados bajo el conocimiento, el manejo de la información y el aprovechamiento de su recurso humano para generar ventajas competitivas que a su vez garantizan la sustentabilidad de las propias organizaciones.

En tal sentido, ACIAPROFT es una asociación cooperativa que tiene como principal cliente a la Gerencia Corporativa de Energía (GICE), que a su vez pertenece a la compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela “CANTV”. Dentro de sus principales funciones está, la de realizar trabajos de Instalación de sistemas de energía para la alimentación eléctrica de los sistemas críticos asociados a la operación de su cliente.

Se ha observado en el poco tiempo de operación de la Cooperativa la existencia de desviaciones, incumplimiento con la entrega de ofertas, la reincidencia de errores en las diferentes instalaciones que ejecutan, problemas asociadas a la procura de materiales y logística, generándose en algunos casos aumentos de las estimaciones o presupuestos base, compra de materiales en exceso, incumplimiento en las fechas de entrega, costos por nuevas visitas a campo y re-trabajo tanto del personal de la cooperativa como por parte del cliente.

Se evidenció el desconocimiento de una praxiología basada en buenas prácticas sobre Gerencia de Conocimiento que por ende, se traduce en un mejor manejo y administración de la información requerida y necesaria para todos los procesos asociados a la operación de la Cooperativa. Dentro de las que se pueden mencionar tenemos: falta de documentación de la información, falta de procedimientos internos, desconocimiento de los procesos inherentes a las cooperativas, problemas de cultura organizacional, entre otras. Según Martínez (2006) la gestión del conocimiento se fundamenta en tener la capacidad de producir nuevos conocimientos a partir de información y experiencias vividas, además de organizar, distribuir y ordenar los conocimientos existentes dentro de las organizaciones, es una manera de cómo las empresas pueden competir con otros de manera eficiente.

Sin embargo, es importante mencionar que a pesar de existir recursos técnicos, humanos y habilitadores que puedan aplicarse para minimizar el impacto negativo sobre la gestión de la Cooperativa, no se evidenció interés para utilizar o buscar mejores maneras de llevar a cabo una buena gestión en el manejo de la información y el conocimiento. Según Landaeta (2003) la gestión del conocimiento está íntimamente ligada al aprendizaje organizacional como canal para asegurar la verdadera asimilación de conocimientos y aprendizajes que redunden en la generación de valor y de ventajas competitivas.

En función a lo ya esgrimido se tiene que el presente trabajo investigativo está orientado en buenas prácticas en Gerencia del Conocimiento, donde se fomente una cultura en la cooperativa basada en el uso de herramientas que permitan administrar información, compartir, difundir y generar conocimientos, así como documentar lecciones aprendidas de otros procesos que contribuyan a mejorar el desarrollo de su operación, minimizar desviaciones, mitigar riesgos en detrimento del desempeño de la cooperativa, en consecuencia se propone el Diseño un Plan Basado en Gerencia del Conocimiento que Potencie el Capital Estructural. Caso de Estudio: Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación, RL.

Esta investigación, se enmarcó dentro de la línea de investigación de Gerencia de Conocimiento en Proyectos y buscó darle una referencia a la problemática planteada relacionada con los procesos operativos de la cooperativa en cuestión. Ante toda esta situación se generó la siguiente interrogante:

¿Qué elementos del capital estructural deberán considerarse como posibles referencias de mejoras a aplicar, en el proceso de implementación de proyectos?

Otras preguntas que se pueden considerar son las siguientes:

¿Cuáles son las tendencias utilizadas por el cooperativismo a nivel mundial?

¿Cuáles son los elementos organizacionales que habilitan la gestión del capital estructural?

¿Cómo es el plan de implementación de gerencia del conocimiento para el capital estructural?

¿Se aplican criterios de gestión del conocimiento dentro de la Cooperativa?

¿Se encuentra el conocimiento de forma explícita para ser usado cuando es requerido por los integrantes de la Cooperativa?

¿Se consideran las lecciones aprendidas de las experiencias pasadas para futuros proyectos, de manera de minimizar las posibles desviaciones por reincidencia de eventos?

¿Existen elementos que puedan considerarse como habilitadores o inhibidores de los procesos de la cooperativa?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan basado en la Gerencia del Conocimiento que potencie el Capital Estructural de la Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación, RL.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las tendencias actuales de las cooperativas a nivel internacional.
- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión del capital estructural.
- Identificar los elementos organizacionales que habilitan la gestión del capital estructural.
- Definir el plan de Implementación de gerencia del conocimiento para el capital estructural.

1.3 Justificación de la Investigación

El manejo de la información y los mecanismos o herramientas que se utilizan para su selección, administración y difusión con el objeto de generar nuevos productos, conocimientos, resultados o procesos orientados a la mejora continua de los individuos y de las organizaciones, logrando cada vez mejores niveles de satisfacción; es evidente que esto constituye hoy en día en un mundo cambiante y globalizado una manera diferenciadora de garantizar la sustentabilidad.

Según el cuaderno de trabajo Nro. 31, elaborado por el CIDEA, titulado Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, indica que “El conocimiento y la capacidad de

crearlo y utilizarlo se constituyen en la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, las regiones o las sociedades”.

De esta manera el equipo de trabajo de ACIAPROFT deberá adaptarse al cambio que genera la implementación de nuevas políticas, estrategias y crear cultura que redunde en compartir el conocimiento y lograr una integración de sus involucrados en todos sus procesos.

Según Senge (1999), las organizaciones que aprenden, son aquellas donde las personas no dejan de aprender porque el aprendizaje forma parte del día a día de la organización. En otras palabras no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Por ello, es de relevante importancia la existencia de políticas y lineamientos dentro de las organizaciones dirigidos a crear cultura basada en los principios de la Gerencia del Conocimiento, donde el manejo de la información se oriente a optimizar procesos, minimizar tiempos de respuesta, reducir costos, lograr mejor calidad y veracidad de los entregables, así como garantizar el acceso a la información que se requiera en el momento que se necesite.

Por otra parte, una de las razones que conllevó a realizar la presente investigación, es el saber que con los aportes que surjan de este proceso investigativo, muchos otros estudios con este tipo de temática podrán enriquecer sus propios procesos de investigación y así forjar nuevos conocimientos e innovaciones conceptuales que sirvan de soporte para generar líneas de acciones que tiendan a aminorar desviaciones en los procesos de organizaciones con características similares.

1.4 Alcance de la Investigación

El estudio se llevó a cabo en la Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación, RL. (ACIAPROFT). Esta Cooperativa se

encarga de llevar a cabo la implementación de proyectos relacionados con la instalación de equipos de respaldo eléctrico que garantizan la continuidad del servicio de telecomunicaciones en CANTV.

En el trabajo contempló un plan basado en la GC para potenciar el CE como producto de un proceso de evaluación y análisis de los procedimientos y recursos existentes en la Cooperativa, objeto de investigación.

1.5 Limitaciones

No se observan limitaciones que puedan afectar la investigación ya que son pocas personas las que conforman la cooperativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

En relación a los antecedentes relacionados con el tema objeto de esta investigación, a continuación se listan los más importantes para ser considerados como referencias al Trabajo de Grado: **DISEÑO DE UN PLAN BASADO EN GERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE POTENCIE EL CAPITAL ESTRUCTURAL DE LA ASOCIACION COOPERATIVA INSTALACION ADECUACION Y PROYECTOS FUERZA EN TELECOMUNICACION RL.**

ZINZI (2006) en su Trabajo Especial de Grado: ***“Estudio exploratorio para la creación de un sistema de gerencia de conocimiento en Merck Sharp & Dohme de Venezuela, SRL.”***, para optar al Título de Maestría en Administración Mención Gerencia de Empresas, analizó la situación de la empresa para determinar la factibilidad de crear un sistema basado en la Gerencia del Conocimiento que permita obtener resultados favorables y rentables para el negocio, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La investigación realizada fue de tipo evaluativa, aplicándose encuestas a una muestra de gerentes que permitieron explorar e identificar los diferentes factores contenidos en la empresa.

La investigación concluye, determinando que la organización tiene la infraestructura para crear un sistema de gestión del conocimiento generándose unas recomendaciones para su creación e implantación, las cuales, aportaron sugerencias valiosas relacionadas con el tema que aplican para otras organizaciones. De igual manera, el aporte se considera válido a la presente investigación al igual que las recomendaciones que se originan del mismo.

HERNÁNDEZ (2002) en su Trabajo Especial de Grado: ***“La globalización, la gerencia del conocimiento y su impacto en las organizaciones venezolanas”***, para optar al Título de Maestría en Gerencia de Sistemas, determinó el impacto de las prácticas de Gerencia de Conocimiento en las organizaciones venezolanas, a través de los componentes de liderazgo y estrategia, cultura, medición y tecnología.

Es un trabajo de investigación, el cual se llevó a cabo en veintiséis organizaciones, basándose para su selección en la evaluación del PIB y en consultas bibliográficas que le permitieron determinar cuáles son los sectores más representativos de prácticas de Gerencia del Conocimiento en el ámbito mundial.

Los resultados de la investigación, indicaron que la mayoría de las empresas que utilizan prácticas de Gerencia del Conocimiento, están representadas por empresas transnacionales, donde los procedimientos y lineamientos se distribuyen desde la corporación a todas las unidades estratégicas. En Venezuela, la Empresa petrolera fue precursora en la utilización de estas prácticas. Sin embargo, es importante que otras organizaciones orienten sus esfuerzos en este sentido para lograr ser más competitivos, generar valor y lograr la satisfacción de sus clientes.

La información utilizada junto con sus recomendaciones es considerada como guía para la presente investigación.

CORTEZ (2003) en su Trabajo Especial de Grado: ***“Formulación de un sistema para la gestión del conocimiento en cada modelo de madurez para la gerencia de proyectos”***, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, se analizaron varios sistemas de Gerencia del Conocimiento de manera de conciliar un sistema que se pueda aplicar en la Gerencia de Proyectos en cada nivel de madurez de capacidades en las empresas de software, con el propósito de determinar una forma adecuada de manejar el conocimiento en las organizaciones que utilizan la GC como metodología para evolucionar hacia niveles superiores de rendimiento y calidad.

Es un trabajo de investigación, que está inspirado en el “Modelo de Madurez de Capacidades” desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software para mejorar el nivel de calidad ofrecido por los contratistas del gobierno de los Estados Unidos.

Como resultado de esta investigación se formuló un sistema genérico para GC en cada nivel de modelo de madurez orientado a las empresas que desarrollan software, el cual, puede ser utilizado en otras organizaciones siempre y cuando se extraigan los elementos que apliquen al caso.

El modelo de madurez presentado, se relaciona con ese estado donde en una organización orientada a proyectos tiende a existir una armonía entre los diferentes entes de la Gerencia del Conocimiento, tales como: Capital Humano, relacional y estructural; donde el conocimiento se encuentra disponible y fluye a través de toda la organización. Por tal motivo, se consideró como ejemplo de importancia para la elaboración del presente trabajo de investigación.

TOLEDO (2005) en su Trabajo Especial de Grado: ***“Bases para el diseño de una metodología para gerencia del conocimiento en planificación de proyectos (caso de estudio: proyecto de construcción de apartamentos en el área metropolitana de Caracas)”***, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, estudió el ciclo de vida relacionado con la Planificación del proyecto, donde aplicando la Gerencia del Conocimiento se determinaron las Lecciones Aprendidas de este ciclo de vida para ser consideradas en proyectos posteriores relacionados con el área de construcción y que puedan aportar un mejor desempeño de la empresa que ejecuto la obra.

La investigación realizada fue de tipo evaluativa, donde se analizó el desempeño del proyecto de construcción comparándolo con las mejores prácticas del PMI y a su vez analizando el manejo de la información, registros y documentación desde el punto de vista de la GC.

Luego de aplicar los análisis, se determinó que la empresa que desarrolló el proyecto presentaba deficiencias en cuantos a sus procedimientos aplicados en la gestión de proyectos y al manejo y administración de la información, generándose recomendaciones sobre la aplicación de buenas prácticas en GP y al tratamiento de la información, de manera que se pueda lograr mejores desempeños en proyectos futuros.

Las recomendaciones generadas son de relevancia y aplican como aporte del presente trabajo.

JARAMILLO (2010) en su trabajo Especial de Grado: “***Diseño de un modelo de servicios para contribuir a la integración social de las personas con discapacidad***”, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, establece una serie de pasos basados en procesos metodológicos para lograr un modelo aplicado a su ventana de mercado, que corresponde a la comunidad del Barrio San Miguel de la Cota 905, con el objeto de lograr la integración social de dicha comunidad.

Lleva a cabo un trabajo de investigación mixta, tanto de fuentes vivas como documentales que se apalanca en fundamentos de Gerencia del Conocimiento para determinar habilitadores que permitan aportar bases al desarrollo de la metodología de marco lógico, la cual, fue el fundamento para el diseño del modelo, objeto de la investigación.

LUZARDO (2010) en su trabajo Especial de Grado: “***Diseño de un modelo de Gerencia del Conocimiento para fomentar el capital estructural de la gestión de proyectos de infraestructura del grupo Alpha***”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, realizó a través de la revisión documental y un procedimiento basado en encuestas, diagnosticó los habilitadores presentes en los procesos operativos de la unidad de proyectos de la empresa en referencia para

luego, a través de la herramienta para el manejo del conocimiento de Arthur Andersen, diseñar un modelo basado en GC y proponer un plan de implementación.

Llevó a cabo un trabajo de investigación aplicada con un trabajo de campo y una evaluación transaccional. Por tal motivo, este antecedente fué utilizado para el diseño del presente TEG.

REVILLA (2010) en su trabajo Especial de Grado: “**Modelo de gestión del conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la gerencia de procura**”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, con el objeto de afrontar problemas relacionados con la administración de la información, la documentación de mejores prácticas y el aprovechamiento del capital intelectual, diseño un modelo basado en gerencia del conocimiento para potenciar la transferencia del aprendizaje.

Llevó a cabo una investigación documental con trabajo de campo que permitió recabar la información necesaria para el desarrollo de su modelo, proponiendo un plan de implementación del mismo en la gerencia de procura. Por tal motivo, fué considerado como un antecedente para la presente investigación.

En cuanto a artículos arbitrados se consultaron las siguientes publicaciones referidas a Gerencia del conocimiento y a tendencias de cooperativistas.

OSPINA (2007) en su artículo titulado “**Capital Intelectual Algunas Reflexiones sobre su importancia en las Organizaciones**” produce un documento basado en el capital humano, donde se recopilan los avances que han logrado resultados como consecuencia del desarrollo de la economía del conocimiento sobre los principios que han dominado los procesos de industrialización desde tiempos remotos.

DANTE y VALDES (2008) en su artículo titulado “**Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión**

documental y la gestión del conocimiento” definen los conceptos de gestión de información, gestión documental y gestión del conocimiento. Además, analizan la relación y los puntos de convergencia que existen entre gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. Se definen las organizaciones de aprendizaje desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento y su vinculación.

RUIZ y NAVARRO (2008) en su artículo titulado “**El capital estructural tecnológico como medida de crecimiento económico regional**” explican como los recursos humanos, tecnológicos y económicos, han contribuido a generar las grandes transformaciones producidas en el mundo, pero resaltan que en los tiempos modernos, el capital intelectual ha ganado terreno en los procesos de cambio. En este sentido, utilizan un modelo agregado para medirlo que considera: capital humano y estructural, donde cada uno es determinado utilizando indicadores absolutos y relativos, que desde una perspectiva empresarial, activan, de acuerdo a su eficiencia, diferentes gastos como *stocks* intangibles. Proponiendo una alternativa soportada en técnica estadística para la determinación de los indicadores de eficiencia utilizados en el cálculo del capital estructural tecnológico. Luego efectúan análisis de su incidencia en el crecimiento económico español.

BERNAL y MOZAS (2008) en su artículo titulado “**El e-business en cooperativismo agrario: El caso del sector oleícola**” analizan el nivel de utilización de Internet en la gestión empresarial, donde determinan las ventajas de apalancar el negocio sobre herramientas basadas en tecnología de la información, pudiéndose lograr menores costos en cuanto a materia prima y mejores precios de venta al ofrecer sus productos por internet y de esta manera minimizar la intermediación. En este sentido, el estudio determinó a través de un análisis de campo que, dentro de las diversas herramientas para el intercambio de información entre clientes y dentro de las mismas cooperativas, el correo electrónico represente el medio más utilizado para la comunicación y la transferencia de información, por presentar ventajas económicas y de respaldo de la información al compararse con otras herramientas como mensajes de texto y la utilización del fax. Sin embargo, concluyen sobre el uso de herramientas

tecnológicas en este sector no es del todo optimo, quizás porque estas empresas cooperativas se encuentran en zonas rurales, donde la penetración de la banda ancha no alcanza su mayor auge.

SERVER y VILLALONGA (2008) en su artículo titulado “***Responsabilidad Social y Cooperativismo, el fondo de educación y promoción (FEP) como indicador social en el caso del cooperativismo de crédito***” en este trabajo se revisa la interrelación existente entre los postulados del comportamiento socialmente responsable y lo que se indica en los principios en que se basa su comportamiento en las sociedades cooperativas, haciendo énfasis en el fondo de educación y promoción, el cual representa un indicador para evaluar la responsabilidad social de los entes cooperativistas. Se indica que son ejemplos de comportamiento socialmente responsables: el respeto a los empleados, el cual incluye la formación del personal, la conciliación del trabajo y la familia, el seguimiento de una política de retribuciones coherente y transparente, la seguridad y el higiene del puesto de trabajo, entre otras.

Se concluye que el fondo de educación y promoción es un potente indicador que demuestra las actuaciones de responsabilidad social de los entes cooperativos hacia sus integrantes, ya que se reconoce este fondo como una partida básica de dicho componente social.

2.2 Bases Teóricas de la Investigación

En esta sección se presentan las principales bases teóricas, conceptos y definiciones básicas que forman el basamento del presente estudio, los cuales, son necesarios para comprender la esencia del presente trabajo.

2.2.1 Fundamentos Teóricos Relacionados con Gerencia de Proyecto

Definición de Proyecto

Según el PMBOK (2008), es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Se denomina temporal ya que debe tener un principio y un final establecido previamente, el cual se alcanza cuando se consiguen los objetivos establecidos o cuando se termina porque sus metas no pueden ser logradas o ya no existe la justificación que dio origen al mismo.

Dirección de Proyectos

Según PMBOK (2008), la dirección o gerencia de proyectos consiste en la aplicación de los conocimientos, destrezas, herramientas y técnicas a las actividades relacionadas con proyectos, las cuales, están integradas en 42 procesos de dirección, integrados en 5 grupos de procesos (Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre del proyecto), estos conforman el ciclo de vida de los proyectos.

El director debe manejar y canalizar las inquietudes de los interesados según la planificación y ejecución. Además, deberá equilibrarlas con el alcance, la calidad, el cronograma, los costos, los recursos que dispone y los riesgos que se puedan presentar en los proyectos. Sin embargo, dirigir un proyecto no está solamente condicionado al manejo y puesta en ejecución de las mejores prácticas, los gerentes o directores de proyectos deben manejar competencias y roles relacionados con liderazgo, motivación, comunicación, entre otras, que van a mejorar su desempeño a través del conocimiento y manejo del comportamiento de las personas.

Ciclo de vida de Los proyectos

Según el PMBOK (2008), el ciclo de vida de un proyecto corresponde a una serie de fases que generalmente tienen una secuencia y pueden solaparse según se gestionen y controlen, las cuales, se diferencian de acuerdo a las necesidades de las organizaciones que lleven a cabo el proyecto.

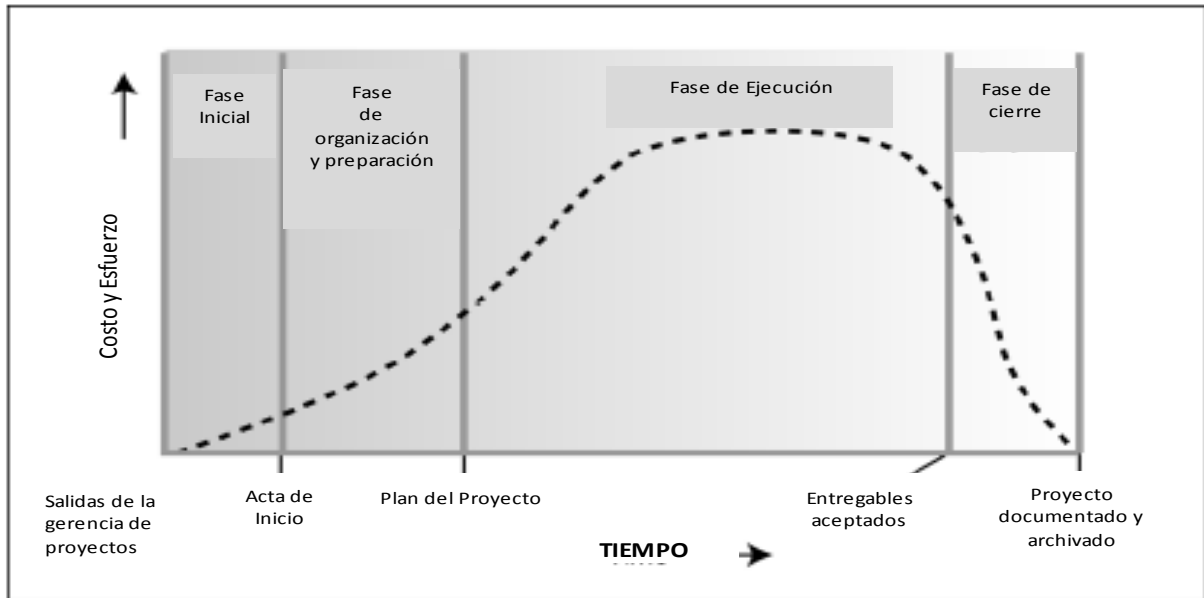


Figura 1. Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMBOK (2008).

En todo caso el ciclo de vida de un proyecto en términos generales está relacionado con la concepción del mismo en su fase de inicio, en su segunda fase se lleva a cabo la organización y planificación, una tercera fase de ejecución del proyecto y su fase final corresponde al cierre del mismo, tal y como se puede apreciar en la figura 1.

Grupos de Proceso en la Gerencia de Proyectos

Según el PMBOK (2008), existen cinco grupos de procesos que interactúan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, los cuales, se pueden apreciar en la figura 2. Estos procesos aseguran el desarrollo de las actividades involucradas, cumpliendo con los avances y entregables de cada fase del proyecto a través de la aplicación de técnicas, herramientas y destrezas que garanticen la consecución de los objetivos. Estos se indican a continuación:

Grupo del Proceso de Iniciación. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Grupo del Proceso de Planificación: Son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

Grupo del Proceso de Ejecución: Son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Son los procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo del Proceso de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

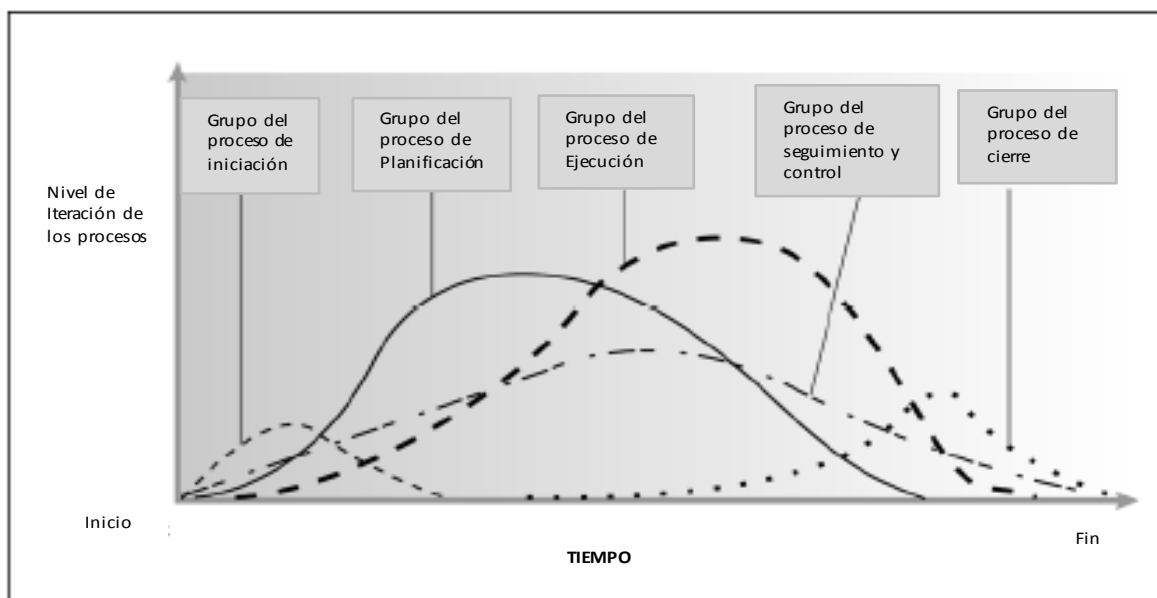


Figura 2. Los grupos de procesos Interactúan en una fase o proyecto
Fuente: PMBOK (2008).

Áreas del conocimiento en la Gerencia de Proyectos

El PMBOK (2008), describe nueve áreas del conocimiento para la dirección de proyectos, las cuales, contemplan los 42 procesos relacionados con cada área del conocimiento y con los cinco grupos de procesos de la gerencia de proyectos, tal y como se describen a continuación:

- **Integración:** Abarca todas los grupos de procesos de la dirección de proyectos ya que integra los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades durante la vida del proyecto.
- **Alcance:** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para llevarlo a cabo y lograr los objetivos. Consiste en definir con claridad que es lo que se contempla dentro del proyecto y delimitar hasta donde se llegara, así como la manera como se controlará dicho alcance. Está relacionado con la elaboración de la estructura desagregada de trabajo (EDT).
- **Tiempo:** Se relaciona con la estimación de la duración de las actividades a través de la asignación de recursos y la aplicación de métodos y herramientas, así como el desarrollo y control del cronograma.
- **Costos:** Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y el control de los costos de los proyectos.
- **Calidad:** Según ISO 9000 es “la totalidad de rasgos o características de un producto o servicio que llevan en sí la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas”. En gerencia de proyectos, consiste en que las entregas sean productos de las especificaciones y estándares acordados con los clientes, por tal motivo, debe ser planificada y controlada.

- **Recursos Humanos:** Incluye el proceso del plan de los recursos humanos, la adquisición del equipo de proyecto, adiestramiento y desarrollo.
- **Comunicaciones:** Consiste en identificar a los interesados del proyecto (*Stakeholders*), desarrollar el plan de comunicaciones, la distribución de la información, gerenciar las expectativas de los interesados y reportar el avance del proyecto.
- **Riesgos:** Obedece a la identificación, elaboración del plan de riesgos, el análisis cuantitativo y cualitativo, monitorear y controlar los riesgos, así como la preparación de un plan de respuestas.
- **Procura:** Consiste en planificar, administrar, controlar las adquisiciones o compras del proyecto y realizar los cierres de los contratos que se elaboren durante el ciclo de vida del proyecto.

Gestión del Valor Ganado

Según el PMBOK (2008), la gestión del valor ganado (EVM) es una herramienta que se utiliza en la gerencia de proyectos para controlar la ejecución de un proyecto a través de su presupuesto y su calendario o cronograma. Mide el desempeño del proyecto en todo su ciclo de vida. Permite predecir costos finales, así como estimaciones de conclusión de proyectos, en base al rendimiento pasado y al análisis de la curva base. También, genera indicadores que reflejan la salud de los proyectos, en cuanto a sus desviaciones para tomar las acciones correctivas, que se ameriten. Es un método aplicable a cualquier tipo de proyecto.

Se fundamenta en tres aspectos básicos que son: El valor planificado o presupuesto aprobado del proyecto (PV), el valor ganado (EV) que representa el trabajo completado expresado en términos de lo planificado y el costo real (AC) que representa los costos reales hasta el momento de la medición del desempeño.

Estructura desagregada de trabajo (EDT)

Según el PMBOK (2008), es el proceso de desglosar los entregables de un proyecto en actividades, las cuales, serán más fáciles de controlar y manejar. La sumatoria de estas actividades forma parte de los subproductos del proyecto.

Project Charter

Es un documento para formalizar el comienzo o inicio de los proyectos, en el cual, se asignan los responsables del proyecto, se justifica el propósito, se documentan las expectativas, se definen las restricciones, límites y riesgos del proyecto, Chamoun (2002).

2.2.2 Enfoque de Marco Lógico (EML)

Según el ILPES (2005), la metodología de enfoque de marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Se centra en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto como lo son diseño, ejecución y evaluación. Este nació como respuestas a tres problemas comunes de los proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con múltiples objetivos.
- Proyectos con alcances mal definidos.
- Para evaluar de manera objetiva lo planificado.

Adicionalmente, provee una serie de ventajas sobre enfoques con poca estructuración:

- Aporta una terminología uniforme que sirve para reducir incertidumbre.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos.

- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados del proyecto.
- Puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

La metodología se desarrolla a través de dos etapas, que se ejecutan paso a paso en la identificación del problema y de diseño o planificación del proyecto.

En la etapa de identificación son analizados los involucrados y los problemas que dan origen al desarrollo de los proyectos, para luego entrar a la fase de planificación, donde el proyecto se convierte en un plan operativo para su ejecución, que se representa mediante una matriz de marco lógico.

A continuación se describe un resumen de las diferentes etapas, de acuerdo a lo establecido por la referencia, antes indicada.

Paso 1. Análisis de los involucrados

Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente, Investigar sus roles, intereses y capacidad de participación. Definir su posición en cuanto a cooperación o conflicto y establecer una lista que incluya a todos los involucrados (Árbol de Involucrados).

Paso 2. Análisis del problema

Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales, a partir de una tormenta de ideas establecer el problema central que afecta a los involucrados.

Luego de definir los efectos más importantes del problema en cuestión y de esta forma se analiza su grado importancia.

Por otra parte, se determinan los elementos que originan el problema. Una vez identificado el problema central, como las causas y los efectos, se construye el árbol de problemas, el cual, da una imagen completa de la situación negativa existente.

Paso 3. Análisis de Objetivos.

El análisis de los objetivos ayuda a describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un árbol de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines.

Paso 4. Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas consiste en identificar las posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto. Es un punto verdaderamente importante del proceso ya que desechan alternativas que pueden considerarse importante. En otras palabras la alternativa seleccionada no necesariamente es la mejor solución frente a otras, sino que el nivel de acierto de la decisión dependerá en gran medida de las posiciones adoptadas por los responsables de la toma de decisiones. La decisión siempre debería estar avalada en criterios de transparencia y racionalidad, Jaramillo (2010).

Paso 5. Matriz de planificación del proyecto.

Denominada Matriz de Marco Lógico, en esta se presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto.

Posee cuatro columnas con la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.

- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatros filas, en las cuales se expresa:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

Toda esta información se traduce en la siguiente tabla:

Tabla 1. Matriz de Planificación

	Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/hipótesis
Objetivo General	Lo que se espera que se logre ó que el proyecto contribuya significativamente.	Medidas directas o indirectas que permitan averiguar hasta donde se ha cumplido el objetivo general	Medios o procedimientos de información que sirven para verificar los indicadores	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera de control de la gestión del proyecto necesarias para sostener los objetivos a largo plazo
Objetivo Específico	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto	Medidas directas o indirectas que permitan averiguar hasta donde se ha cumplido el objetivo general	Medios o procedimientos de información que sirven para verificar los indicadores	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera de control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el objetivo específico.
Resultados	Los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar	Medidas directas o indirectas que permitan averiguar hasta donde se ha cumplido el objetivo general	Medios o procedimientos de información que sirven para verificar los indicadores	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera de control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el objetivo inmediato.
Actividades	Las actividades que se deben emprender para producir resultados y lograr los objetivos	Recursos o insumos necesarios para llevar a cabo las actividades.	Presupuesto necesario para la movilización de los recursos o insumos	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera de control de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados

Fuente: Adaptada de Gómez, M y Sainz, H (1999)

2.2.3 Bases Teóricas relacionadas con Gerencia del Conocimiento

Gerencia del Conocimiento

Las sociedades actuales reconocen que existen nuevos horizontes a alcanzar y es por ello que se genera la necesidad imperiosa de gerenciar el conocimiento, y es así, como por éste se entiende según Lefrere (2005), que la Gerencia del Conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimientos de todos los tipos para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

Es entendido según el autor García (2003), Gerencia del Conocimiento es el proceso que implica estudiar, aplicar, promover y diligenciar, el conocimiento humano como objeto fundamental de la filosofía del Gerente de todo tipo de empresa y corporación de cualquier índole.

También Macintosh (2008) indica que la Gerencia del Conocimiento, envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin duda alguna, la necesidad de gerenciar el conocimiento es requerimiento de una sociedad altamente tecnificada y sobre todo con miras siempre de conseguir la evolución y el mayor rendimiento organizacional.

Importancia de la Gestión del Conocimiento

En cualquier empresa u organización, independientemente de la actividad a la que se dedique, debe poseer conocimientos de los requerimientos de la sociedad y aunado a ello debe ir de la mano con los nuevos descubrimientos científicos y la nueva tecnología, es por ello, que el gerenciar el conocimiento como activo intangible resulta imprescindible para todos los entes que aspiren alcanzar el éxito.

Para Lefrere (2005), el reto de aplicar el conocimiento en una organización para crear ventajas competitivas se hace aun más desafiante debido a:

Las sociedades son cada vez más competitivas, lo que demanda mayor innovación y calidad en los productos que generan las organizaciones. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.

Es importante destacar, que la presión que se genera por la competencia entre las organizaciones está reduciendo el tamaño de los grupos de trabajadores que poseen el conocimiento de las empresas. Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los trabajadores cada vez tienen menos tiempo para hacer esto y crece la tendencia dentro de los trabajadores a retirarse cada vez más temprano de su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual, ocasiona que el conocimiento dentro de las organizaciones, se pierda.

Cambios en la dirección estratégica de las empresas también pueden causar pérdida del conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el trabajador que lo posee puede ya no estar en la empresa.

Capital Intelectual

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.

En todo caso se puede considerar como la integración del Capital Estructural, Humano y Relacional, los cuales se enuncian a continuación según definición de Ventocilla, (2001):

- **Capital Estructural:** Es el conjunto del conocimiento reconocido o registrado como propiedad de la entidad o personas, incorporado en: Conceptos, Modelos, Marcas, Patentes, Metodologías, Procedimientos, Prácticas operativas y técnicas, que terminan por expresarse en las capacidades organizacionales.
- **Capital Humano:** Conjunto de habilidades, destrezas y talento de las personas que forman parte de una organización, para la creación sistemática de riqueza. Este conocimiento se expresa mediante las competencias individuales.
- **Capital Relacional:** Se encuentra conformado por el conjunto de redes formales de relaciones humanas e incluso entre instituciones que hacen que se lleve a cabo intercambios de información bajo acuerdos. Garantizando un flujo de información entre las partes involucradas.

Capital Intangible

Los activos intangibles según la NIC38/IAS38, citado por Montilla (2004), son “Aquellos activos no monetarios y sin apariencia física que se poseen para ser utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios”.

Como un ejemplo de estos activos intangibles podemos considerar las lecciones aprendidas ya que son identificables, no tienen valor monetario y su consideración puede minimizar las desviaciones y los riesgos de los servicios que se suministren.

Conocimiento

Davenport y Prusak (1998), citado por Yoon (2008) definen el conocimiento como “una mezcla fluida y estructurada de experiencias, valores, información contextualizada y visión experta que proporciona un corpus para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”

Según los autores Nonaka y Takeushi (1995), existen dos tipos de conocimiento:

- **Conocimiento explícito:** Se trata del conocimiento basado en datos concretos que pueden ser expresados con un lenguaje formal y por tanto se vuelve “empaquetable”. Puede utilizarse y compartirse utilizando algún medio conveniente. Es transferible, siempre que el receptor tenga las claves del conocimiento adecuadas para aprovecharlo.
- **Conocimiento tácito:** Es aquel conocimiento que es específico del contexto, es personal y difícil de formalizar, comunicar y transferir. Se compone de ideas, habilidades y valores del individuo. Está íntimamente ligado a las personas determinando sus conductas, no está registrado por ningún medio, por eso es más difícil de transmitir.

Sociedad del Conocimiento

Según Salas (2009), es la nueva era tecnológica que estamos viviendo, donde el conocimiento es la base de la economía, esta era precedida por la era de las telecomunicaciones, industrial, la del petróleo y la agrícola.

Según Drucker (1994), es la sociedad que se caracteriza por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales.

Las sociedades del conocimiento demandan individuos con altos niveles de conocimiento y nuevas destrezas; en donde la generación del conocimiento no sólo se produce en las universidades, también se origina en personas comunes, empresas, laboratorios, instituciones científicas, etc., que conllevan a un intercambio de información recíproco entre las fuentes generadoras de conocimiento, valorándolo como el principal motor del progreso económico.

Comunidades de práctica

Según McDermott, (1999), citado por UMI (2008), Son Grupos o conjunto de individuos involucrados en el mismo problema o disciplina, quienes deben tener una razón común para estar juntos y un sentido de identificación entre sí para formar la comunidad. Comparten el conocimiento para resolver problemas e innovar, ya que no solo se trata de compartir lo que se sabe sino de crear nuevos conocimientos.

Datos

La Real Academia de la Lengua Española (2010) lo define como el antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de algo o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho. Es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real.

Según Davenport y Prusak (2001), dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato se maneja como un registro de transacciones, el cual no dice nada del porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

Los datos describen una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, por lo tanto, la toma de decisiones se basará en datos, pero estos no dirán exactamente lo que se debe hacer.

Información

Es cualquier mensaje que tiene un emisor y un receptor. La información puede ser capaz de cambiar la forma en que el receptor considera algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. La información tiene el potencial de formar a la persona que la obtiene, suministrando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente útil, es decir si realmente le informa. (Davenport y Prusak, 2001)

La información se diferencia de los datos ya que tiene significado en cuanto a relevancia y propósito. No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para alguna intención. Los datos se convierten en información cuando su autor les añade significado.

Elementos Habilitadores

Arthur Andersen y APQC, desarrollaron un instrumento de evaluación y diagnóstico llamado KMAT, construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional. Este modelo propone cuatro facilitadores o habilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento en las organizaciones, Revilla (2010).

- **Liderazgo:** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas
- **Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación. Incluye acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- **Tecnología:** Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez
- **Medición:** incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.
- **Procesos:** Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

En la figura siguiente se muestra el modelo de administración de competencias KMAT.

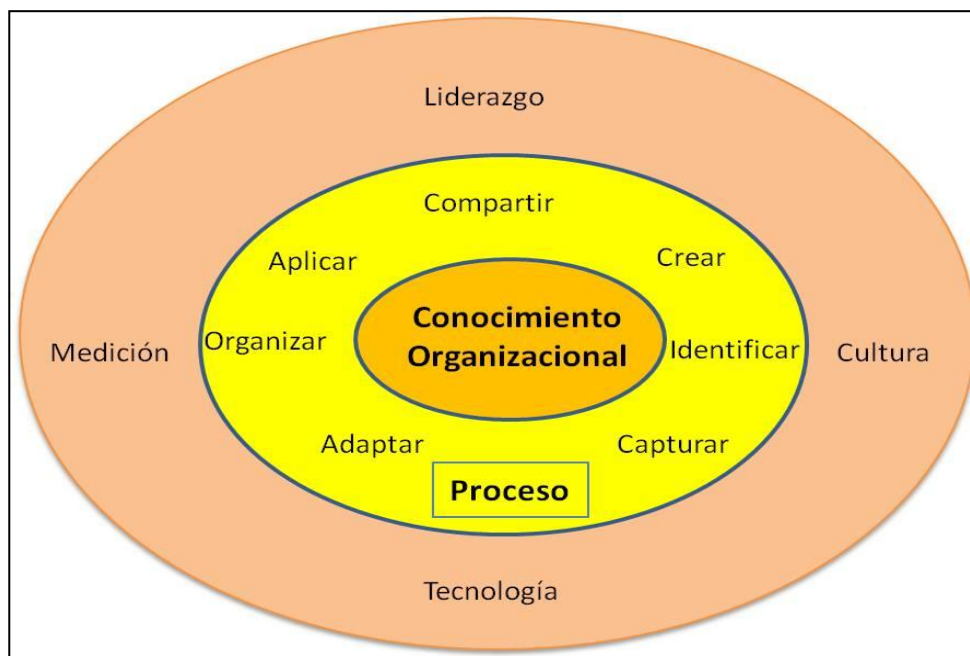


Figura 3. Modelo de dirección estratégica por competencias (KMAT)
Fuente: Adaptada de Andersen (1999)

2.4.4 Cooperativismo.

Definición de Cooperativa.

Según el artículo Nro. 2 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, indica como definición lo siguiente “Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario; para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente”.

Valores cooperativos

Según el artículo Nro. 3 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, reza lo siguiente: “La cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, esfuerzo propio,

responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros, promueven los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromisos con los demás”.

2.2.5 Tendencias del cooperativismo a nivel internacional

Naciones Unidas, emitió una resolución en fecha 19 de diciembre de 2001, titulada “Las cooperativas en el desarrollo social”, en la cual los países miembros deben apoyar al proceso cooperativista en cuanto a las legislaciones, educación y organización de manera de poder crear ambientes propicios de desarrollo del sector cooperativista.

En Venezuela, desde el año 2001 hasta el año 2008, se registró un incremento exponencial de cooperativas registradas, paso de 1045 cooperativas a 264.845, destinadas a desarrollarse en diversos sectores. Sin embargo, se estima que el 77% del total de las cooperativas registradas se encuentran inactivas, en otras palabras unas 61.856, un número superior a la sumatoria de las cooperativas activas de Colombia, Brasil y Argentina, países con mayor densidad poblacional que nuestro país. La mayor participación de asociados se encuentra en los sectores relacionados con cajas de ahorros y federaciones de transporte. Estas están regidas por la Superintendencia de Cooperativas (SUNACOOOP).

En Colombia el cooperativismo, ha presentado en los últimos años un crecimiento continuo, logrando que las cooperativas ganen participación en la producción nacional, cuyo sector cooperativista ha sido capaz de competir en igualdad de condiciones en cada uno de los subsectores donde operan. Manteniendo fuerte presencia las cooperativas del sector financiero y crediticio.

Existen diferentes instituciones gubernamentales que vigilan y supervisan a las cooperativas dependiendo del sector donde desarrollen su actividad económica, entre las cuales podemos mencionar: La Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), la Superintendencia de la Economía Solidaria y algunas otras

entidades de supervisión y control de la economía solidaria, quienes incluyen tres grandes organizaciones: cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales.

En Europa a pesar de haber sido afectada por la recesión económica, la innovación cooperativa se ha convertido en un factor clave que ayuda tanto a evitar como a superar los efectos negativos de la crisis. En España, las cooperativas dedicadas a la construcción y sus sectores relacionados han demostrado ser innovadoras y con posibilidades de adaptarse a situaciones cambiantes, convirtiéndose en cooperativas de energía solar, que prestan servicios en estas áreas.

Alemania representa uno de los países con mayor organización cooperativista, donde existen Bancos Cooperativos, Cooperativas de Servicios, de productos, artesanales, de viviendas, entre otras. Existe una organización que agrupa al sector cooperativista a nivel nacional y a su vez existen organismos regionales y locales. Solamente el sector cooperativista agrícola, agrupaba para el año 2009 a 2675 cooperativas con un volumen de facturación anual de 38,4 mil millones de euros.

Como ejemplos exitosos de cooperativismo a nivel mundial, tenemos a Mondragón Corporación de Cooperativas, creada en el país Vasco y que en sus principios se fundamentaba en una cooperativa de producción de electrodomésticos y actualmente está conformada por un conglomerado de cooperativas de toda índole con presencia en gran parte del mundo. A través del tiempo, han conformado instituciones con el objetivo de capacitar a su personal tanto en el área industrial como tecnológica con aportes provenientes de las mismas cooperativas que la conforman, con el fin de ir adaptándose a un mundo cambiante.

Tiene un modelo de gestión que se fundamenta en los principios cooperativos, proyectos compartidos, organización participativa para lograr la excelencia empresarial. Su aspecto organizativo se conforma en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y conocimiento.

También, podemos apreciar el cooperativismo en el estado de Israel y particularmente representado por los movimientos Kibutzim y Moshavim, los cuales, conforman grandes aldeas agrícolas con funciones de comuna, empresa y proyectos de responsabilidad social. Aunque son movimientos con ciertos tipos diferencias religiosas y organizativas, básicamente se fundamentan en la explotación de las tierras del estado y poseen una amplia participación en la producción de alimentos agrícolas debido a la productividad de los asentamientos que ocupan. Estos grupos han incursionados en la comercialización de productos así como en experiencias de industrialización para diversificar su producción.

Para visualizar un panorama relacionado con tendencias cooperativistas a nivel mundial, a continuación se muestra una tabla con casos muy particulares que se presentan en diversos países.

Tabla 2. Tendencias de Cooperativismo a Nivel Internacional

Área de Mercado	Nuevas tendencias cooperativistas
Educación	En España y en Japón, hay gran número de escuelas que son gestionadas por cooperativas de educación, lo que da a sus miembros (padres y/o profesores) una influencia directa en esa gestión.
Servicios Públicos	En Estados Unidos, existen desde hace mucho cooperativas dedicadas a la prestación de servicios públicos; por ejemplo, las existentes en el sector rural de la electricidad detentan más de la mitad de las líneas de distribución eléctrica del país y suministran este servicio con tarifas de bajo costo a sus 27 millones de miembros. Este tipo de cooperativas de energía se está desarrollando ahora también en Portugal. Asimismo, en el Reino Unido, acaba de crearse con éxito una cooperativa telefónica que compra a precios ventajosos “tiempo en línea” y traspasa este beneficio a sus miembros en forma de costos bajos o de dividendos proporcionales al uso que hagan del servicio.
Franquicias	Las cooperativas de concesionarios se han desarrollado ampliamente en Estados Unidos, llegando en algunos casos a Europa (por ejemplo, las franquicias de comida rápida creadas en Finlandia).
Cuidado especial de Niños y Adultos	En Suecia, las guarderías creadas en forma de cooperativa hacen posible que los padres trabajadores organicen personalmente y bajo su propio control los servicios prestados por el establecimiento. Este tipo de cooperativas, como también las creadas para el cuidado de la tercera edad, genera empleos directos al tiempo que ofrece a la mujer la posibilidad de incorporarse al mercado de trabajo.
Comercio Electrónico	Las cooperativas de E-comercio que se han constituido en Francia e Italia están permitiendo a pequeñas empresas de artesanía y a artesanos independientes comercializar y vender sus productos en la red.
Manufactura	En Japón, por su parte, las cooperativas creadas por los suministradores de los principales fabricantes de automóviles del país. Se considera que, gracias a su sistema de funcionamiento participativo y a su adaptabilidad, las cooperativas pueden contribuir cuantitativa y cualitativamente a la creación de empleos para la mujer en el sector servicios.

Fuente: Adaptada de <http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/1s.htm>

2.2.6 Bases Legales en Venezuela.

Ley especial de asociaciones cooperativas con su reglamento

Es la ley que rige las normas para la organización y funcionamiento de las cooperativas, la cual reza en su artículo Nro. 1 lo siguiente “ Esta ley tiene como finalidad disponer los mecanismos de relación, participación e integración de dichos entes en los procesos comunitarios, con los sectores público y privado y con la economía social y participativa, constituida por las empresas de carácter asociativo que se gestionan en forma democrática. Así mismo, establecer las disposiciones que regulen la acción del estado en materia de control, promoción y protección de las cooperativas”.

SUNACOOOP

Es el ente del Estado venezolano llamado a promover, apoyar y fomentar el desarrollo de la economía social y a las cooperativas del país. Cuenta con programas de fortalecimiento para las cooperativas existentes, mediante la generación de espacios de encuentros, intercambios y de consolidación del movimiento cooperativo y asociativo. La Superintendencia tiene la facultad de sancionar a las cooperativas que incumplan o cometan actos contrarios a las disposiciones de la ley, su reglamento y demás atribuciones legales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describirá el tipo de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos que puedan ser necesarios para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo, ajustándose al tipo y diseño de investigación.

3.1 Tipo de Investigación

Valarino, Yáber y Cemborain, (2010), indican que una investigación que tiene como base diagnosticar los procedimientos internos y su entorno con el objeto de proponer un diseño que pueda aplicarse en ella, obedece a un tipo de investigación y desarrollo, el cual, tiene como objeto evaluar medios y fines para intervenir o cambiar. Sin embargo, cumpliendo con la resolución del Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en sección del veinticuatro (24) de Febrero de 2010, en su artículo Nro. 2°, establece lo siguiente:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en unas de las materias del plan de estudios correspondiente.

En tal sentido, una investigación aplicada busca la utilización de los conocimientos que se adquieren en beneficio de la sociedad, Silva (2006).

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se basa en la estrategia que establece los mecanismos para la consecución de los objetivos del presente estudio. En este caso, se analizan condiciones particulares para determinar su comportamiento. Por tal razón, la investigación es del tipo descriptiva. Según Arias (2006), la investigación descriptiva se basa en describir algunas características fundamentales de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar o resaltar los elementos propios de su

naturaleza. Trata de responder el origen, donde se encuentra y como se relaciona para presentar una interpretación correcta de los hechos.

3.3 Unidad de Análisis

Según Balestrini (2005), la unidad de análisis está referida a las personas u objetos a ser estudiados y medidos, indicando que “los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos (hombres y mujeres o niños), ejecutivos: pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, etc; en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación”.

Hurtado (2010), indica que la unidad de análisis también se refiere a instituciones, regiones, objetos, documentos y productos.

En tal sentido, lo que concierne a este estudio, la unidad de análisis corresponde a la Asociación Cooperativa Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación, RL., ubicada en la calle Santa María del barrio el Guarataro, de la parroquia San Juan del Municipio Libertador, en Caracas.

3.4 Población y Muestra

La población considerada para efecto de este estudio, estará constituida por el grupo de personas que conforman la cooperativa, ocho (08) en total.

Se tomó una muestra intencionada no probabilística de cinco (05) personas, para efectos del estudio ya que representan el grupo que maneja información y se involucra en los procesos operativos de la cooperativa. Según Arias (2006), una muestra no probabilística intencional es aquella donde los elementos son escogidos con criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

3.5 Técnicas de Recolección de Datos

Para poder analizar la situación en que se encontraba la Cooperativa para el momento de la evaluación, se utilizó un cuestionario tipo mixto con una serie de preguntas abiertas, cerradas y mixtas, a las personas involucradas en los procesos,

así como la aplicación de la observación directa y la revisión documental. Dicho cuestionario fue validado por un grupo de ex alumnos del postgrado en Gerencia de Proyectos de la UCAB, así como por la opinión de personas externas con niveles de estudio de Maestría en Educación.

El cuestionario es un tipo de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel conformado por una serie de preguntas tal y como lo define Arias (2006). Este debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. Dicho cuestionario se aplicó a las personas que manejan procesos y/o realizan actividades que forman parte importante de la operación de la cooperativa, el mismo se puede observar en el anexo III y su valoración y caracterización se muestran a continuación.

Tabla 3. Valoración y Caracterización del Instrumento.

HABILITADOR	PREGUNTAS	TIPOS DE RESPUESTAS					PUNTAJE
CULTURA	10	ALTO	MEDIO			BAJO	5
	12	SI		NO			5
	13	SI		NO			5
	14	ALTO	MEDIO			BAJO	5
	20	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO	MEDIO BAJO	BAJO	5
LIDERAZGO	9	SI		NO			5
	15	SI		NO			5
	16	SI		NO			5
	17	SI		NO			5
MEDICIÓN	18	SI		NO			5
	19	SI		NO			5
PROCESO	1	SI		NO			5
	3	SI		NO			5
	4	SI		NO			5
	6	SI		NO			5
	7	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	5
	8	MINUTAS	CORREOS	ACTAS	GRABACIONES	VIDEOS	5
TECNOLOGÍA	2	SI		NO			5
	5	SI		NO			5
	11	SI		NO			5
	21	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO	MEDIO BAJO	BAJO	5

La caracterización de dicho instrumento se fundamentó sobre la herramienta de evaluación y diagnóstico KMAT, la cual, se basa en la administración del conocimiento organizacional.

Para la valoración se consideraron las respuestas afirmativas con un valor de un (1) punto y cero (0) puntos para las respuestas negativas.

En cuanto a las respuestas con escalas de alto, medio y bajo, se tomo como puntuación para cada respuesta (1, 0.5, 0) puntos respectivamente. Siempre considerando la tendencia más alta como la ideal para aplicar a cada respuesta.

De igual manera se consideraron las puntuaciones para las escalas con Alto, medio alto, medio, medio bajo y bajo; donde se tomó para cada respuesta (1, 0.75, 0.5, .25, 0) puntos respectivamente, aplicando el mismo criterio de la tendencia mayor como la ideal para aplicar a cada respuesta.

Para el caso de frecuencias de tiempo, la opción de mayor puntaje obedece a la frecuencia semanal por considerarse como la mejor alternativa para seguimiento de los proyectos y en el caso de la documentación se consideró las minutas como mejor herramienta para llevar un registro de los casos y aprendizajes.

Cada puntaje obtenido en cada respuesta se multiplica por el valor de la respuesta considerada, en este caso cinco (5) puntos, dando como resultado el valor total por pregunta.

Por otra parte, se realizó una etapa de análisis y observación de los activos de la organización como lo son: procesos, procedimientos, documentos, bases de datos utilizadas, etc.

3.6 Fases de la Investigación

En primer lugar, se efectuó una valoración teórica de la información documental y bibliográfica, así como de la comparación que pueda existir con procesos o modelos

que se asemejen a lo analizado. Todo esto orientado a conseguir e indagar los puntos primordiales que forman parte del análisis de la situación actual.

En segundo lugar, se realizó una investigación de las tendencias en el manejo cooperativas en otros países para determinar y verificar como están regidas, si existen instituciones gubernamentales que las supervisen y coordinen, entre otras características que aportaron valor a la presente investigación.

Se analizó la información obtenida en los cuestionarios para diagnosticar la situación actual en que se encontraba la unidad, objeto de este estudio.

Se determinaron las debilidades y fortalezas de cómo se manejan los procesos en la cooperativa.

Se determinaron los elementos organizacionales que habilitan la Gestión del CE.

Se diseñó el plan a través de la metodología de enfoque de marco lógico (EML) y una vez definida la matriz de planificación del proyecto, se propone un plan de implementación basado en el desarrollo de las áreas de Gerencia de proyectos, consideradas como aplicables a la presente investigación.

3.7 Consideraciones éticas

Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron los siguientes lineamientos éticos y legales:

Ley especial de asociaciones cooperativas con su reglamento, publicada en Gaceta Oficial N° 39621 de fecha veintidós (22) de febrero de 2011.

Lineamientos éticos del PMI (*Code of Ethics and Professional Conduct*). Publicado en Octubre del 2006.

Las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA), para el registro de fuentes bibliográficas.

El código de ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV).

Código Eléctrico Nacional (COVENIN 200:1999)

3.8 Operacionalización de Los Objetivos

Tabla 4. Operacionalización de los Objetivos

	Sinergias	Indicios	Entregables	Técnicas
Diseño de un plan basado en Gerencia del Conocimiento que potencie el Capital Estructural de ACIAPROFT	Identificación de tendencias actuales de las cooperativas a nivel internacional	Calidad. Operatividad. Recursos. Valores.	Procesos Usados. Área de mercado. Activos de las organizaciones. Herramientas de TI utilizadas.	Revisión documental.
	Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión del capital estructural	Calidad. Operatividad. Análisis Interno.	Diagnóstico de habilitadores. Indicadores de gestión.	Revisión Documental. Entrevistas. Observación.
	Identificación de los elementos organizacionales que habilitan la gestión del capital estructural	Productividad. Optimizar Procesos.	Hallazgos y Oportunidades.	Revisión Documental. Entrevistas
	Definición del plan de Implementación de gerencia del conocimiento para el capital estructural	Calidad. Operatividad Productividad. Costo/tiempo	Matriz de Planificación del Proyecto . Plan de implantación basado en GP.	Revisión Documental. Enfoque de Marco Lógico. Juicio de Expertos. Mejores prácticas en GP.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DE MERCADO

4.1 Reseña Histórica de la Organización

La Asociación Cooperativa “Instalación Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación” R.L, fue creada en la ciudad de Caracas, el 21 de Septiembre de 2009, fecha en que fue protocolizado su acta constitutiva. Fue una idea del señor William Zambrano Zambrano, quien desempeña el cargo de Presidente de la Cooperativa, junto con un grupo de personas que participan activamente en las funciones de la asociación. Su creación, se fundamento en un proceso voluntario de participación para afrontar sus necesidades y de esta manera crear el bienestar de sus integrantes a través de una empresa de propiedad colectiva. La cooperativa tiene como domicilio fiscal Calle Santa María casa nro. 54 sector Barrio el Guarataro, Parroquia San Juan, Municipio Bolivariano Libertador.

Nace con el objetivo de brindar servicios relacionados con la generación de proyectos, asesoría e instalación para el área de Energía en Telecomunicaciones, proceso que se apalancaría por medio de la participación en licitaciones y contrataciones con empresas públicas y privadas.

Es hasta el presente año 2011, que la cooperativa comienza a operar luego de cumplir con los trámites requeridos por distintas instituciones gubernamentales, entre los que destaca La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, conocida como CANTV, la cual por medio de la Gerencia de impulso a la economía Social adscrita a la Gerencia General de Transición al Socialismo, firmó un acuerdo de impulso con la Cooperativa para brindar apoyo en todo lo relacionado con las gestiones de contratación y asignación de obras, participando de esta manera en la ejecución de veintiséis (26) obras a nivel nacional para CANTV.

ACIAPROFT cuenta con ocho (08) personas, de las cuales, cinco son socios fundadores y las otras tres personas representan trabajadores asociados.

4.2 Misión

Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes en servicios de implementación de proyectos para el área de Energía en Telecomunicaciones e informática apalancada en un grupo de profesionales y técnicos de amplia experiencia de manera de promover el éxito de los clientes y la sustentabilidad de los asociados.

4.3 Visión

Ser una asociación cooperativa proveedora de soluciones integrales en servicios relacionados con el área de Energía para empresas de telecomunicaciones e informática, que sea reconocida por su capacidad, calidad y compromiso para la satisfacción de sus clientes y con el desarrollo de las telecomunicaciones en el país.

4.4 Principios y Valores

Por ser una Asociación Cooperativa se rige en primer lugar a los valores y principios cooperativos, descritos en los Artículos 3° y 4° de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, los cuales, se resumen a continuación:

- Se orienta al cumplimiento de los objetivos y metas para la obtención de resultados basados en la rentabilidad, asegurando la sustentabilidad económica de la Cooperativa y sus integrantes.
- Promueve la inclusión social sin distinciones de etnia, edad, orientación sexual, salud, género, credo, condición social o política, jerarquía o cualquier otra que vaya en detrimento de la dignidad humana.
- Propicia la igualdad en el disfrute de los beneficios a los asociados.
- Se esfuerza en ayudar a otros, actuando en función del bienestar colectivo.
- Valora la contribución de sus trabajadoras y trabajadores al desarrollo y transformación de la sociedad.
- Se compromete a atender y resolver las necesidades de aquellos a los que sirve, orientándose a lograr su satisfacción y a superar sus expectativas.

- Atiende con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de los clientes.
- Entiende que debe estar en constante mejoramiento de sus capacidades y conocimientos de manera de prestar un mejor servicio.
- Es responsable en su capacidad de dar respuesta a todas las solicitudes que tengan de los clientes.

4.5 Estructura Organizacional objeto de estudio

A pesar de ser una empresa de propiedad colectiva donde todos sus integrantes tienen la misma participación, utiliza una estructura organizacional que está en función de las aptitudes y capacidades de sus integrantes, la cual, se presenta a continuación:

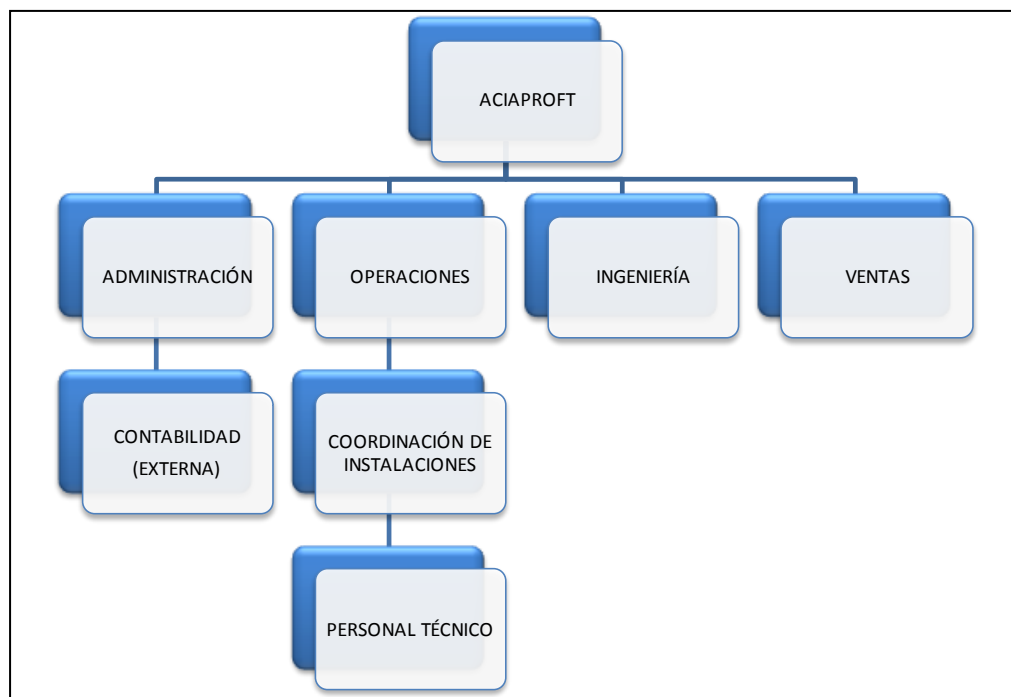


Figura 4. Estructura Organizacional ACIAPROFT (2011)

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Para el desarrollo del presente capítulo se analizaron tendencias de cooperativismo de otros países para verificar mejores prácticas que puedan aplicarse como referencia dentro de esta investigación. Por otra parte, se consideró las opiniones de los integrantes de la cooperativa, aplicándose un instrumento para evaluar la situación en que se encuentran sus procesos en cuanto a documentación, manejo de la información y comunicación, y así, se identificó el nivel o estado en que se encuentran los diferentes habilitadores relacionados con la Gestión del Conocimiento, presentes en los diferentes procesos.

5.1 Tendencias actuales de las cooperativas a nivel internacional.

Al documentar este estudio con algunas tendencias a nivel mundial relacionadas con organizaciones cooperativistas exitosas, países con experiencias positivas y al relacionarlas con el presente estudio, se observaron los siguientes aspectos que ayudan al diagnóstico de la situación actual.

- La organizaciones exitosas han desarrollado estructuras orientadas a la formación y capacitación de su personal, de manera que el recurso humano se encuentre preparado para los retos de un mundo que cambia y se actualiza constantemente. Evidentemente, utilizan los recursos económicos o partidas destinadas para tal fin con planificación de entrenamientos, análisis de necesidades, entre otras que son de relevancia para su desarrollo constante del recurso humano a través del tiempo.
- Realizan inversiones en la adquisición de herramientas de TI para facilitar el intercambio de información y el conocimiento. Van de la mano con los cambios tecnológicos y como estos pueden mejorar sus procesos y aportar valor a sus organizaciones.

- Existen organizaciones donde sus procesos productivos y operativos se encuentran normalizados bajo estándares internacionales de calidad que a su vez repercuten en el bien o producto que ofrecen, siempre en la búsqueda de la satisfacción del cliente final.
- Adaptación a las situaciones del entorno y del mercado, en muchos casos buscan otras orientaciones de negocio de manera de subsistir a las crisis económicas mundiales.
- Existencia de apoyo gubernamental, no solamente hacia la conformación legal de las cooperativas, sino también orientado hacia la formación tecnológica y financiera de manera de garantizar la sustentabilidad de dichas organizaciones.

5.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión del capital estructural.

Antes de analizar cada habilitador es importante describir el perfil de las personas involucradas a las cuales les fue aplicado el cuestionario. De las cinco (05) personas consideradas, cuatro forman parte del personal técnico de la cooperativa, unos con mayor experiencia y responsabilidad que otros y la administradora que cuenta con estudios de Licenciatura. Es importante resaltar, que de las ocho (08) personas que conforman la cooperativa, seis (06) personas conforman el grupo técnico que acomete labores de instalación.

5.2.1 Habilitador Cultura

Para diagnosticar este habilitador se consultó a los entrevistados en cuanto al clima de confianza dentro de la cooperativa, así como si se crean espacios para compartir ideas, experiencias y aprendizajes, tanto entre los integrantes, como con los clientes que habitualmente se intercambia información.

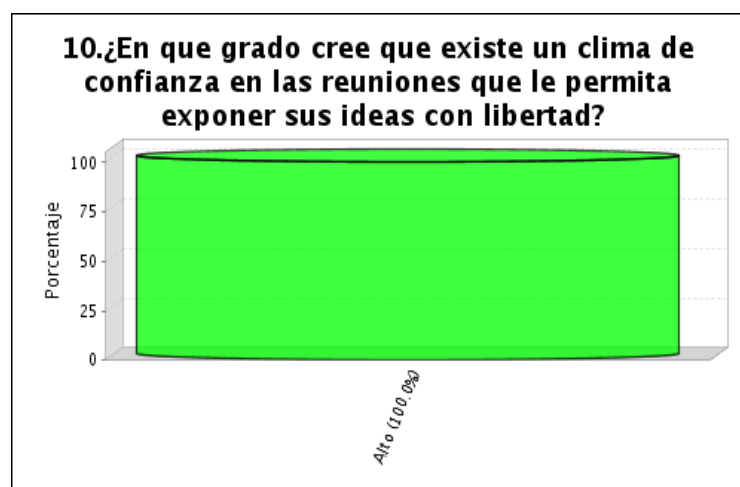


Figura 5. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.

Se puede apreciar que existe un nivel de confianza alto entre sus miembros para exponer y participar sus ideas sin ningún tipo aparente de restricciones.

En la siguiente gráfica, los datos muestran que 60% de los entrevistados, consideraron que existen espacios para compartir ideas e interrelacionarse con sus miembros. A pesar de que estos encuentros o espacios no son programados, indican que se dan con cierta regularidad.



Figura 6. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.

Los datos obtenidos de la siguiente gráfica indican que se fomenta la creatividad y el aporte de ideas en 80% para llevar a cabo un mejor desempeño de sus procesos, instalaciones, etc.

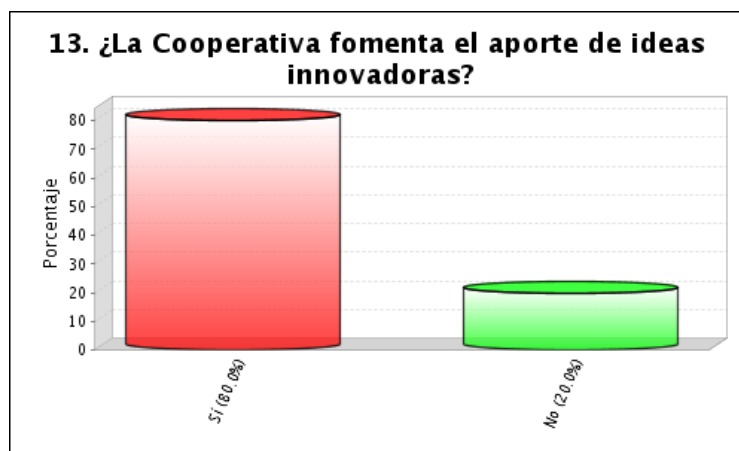


Figura 7. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.

Todos los miembros de la cooperativa coinciden en que es su responsabilidad el aprendizaje de los procesos, técnicas, tendencias y nuevas tecnologías inherentes a la operación de la cooperativa. Esto se puede apreciar con los datos obtenidos en la siguiente gráfica.



Figura 8. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.

El 40% de los entrevistados considera de baja importancia la relación con el cliente para mejorar procesos de la cooperativa, el resto de las personas considera que es relevante y lo asocian básicamente a aspectos que tienen que ver con la calidad de los trabajos de instalación.

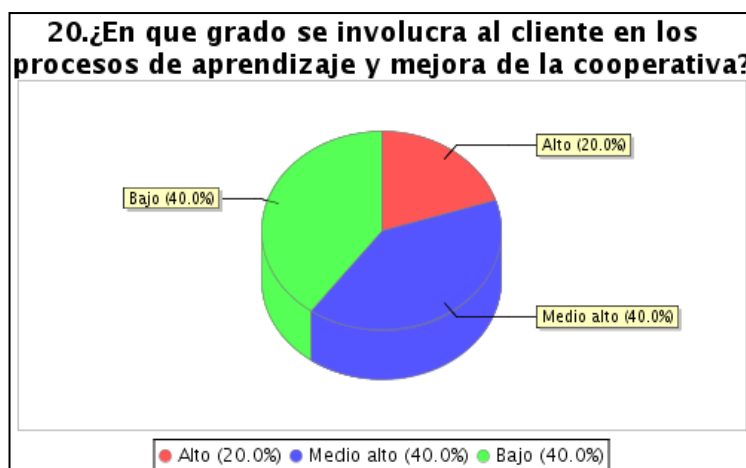


Figura 9. Resultado de la entrevista, Habilitador Cultural.

En la tabla siguiente se muestra el resultado de los porcentajes obtenidos en las preguntas relacionadas con el habilitador cultura, obteniéndose un promedio de 80%, lo que induce a considerar presente este habilitador en los procesos y en las personas que conforman la cooperativa.

Tabla 5. Resumen Habilitador Cultura

CULTURA	
Pregunta	Porcentaje
10	100
12	60
13	80
14	100
20	60
Promedio	80

5.2.2 Habilitador Liderazgo.

Para el diagnóstico de este habilitador las preguntas de la encuesta se direccionaron sobre la motivación de la cooperativa hacia sus integrantes y en la participación de estos en los procesos de formación y capacitación.

En la siguiente gráfica, los datos indican que en la cooperativa no se reconoce el aporte de sus integrantes en la solución de problemas inherentes tanto al proceso de instalación como al proceso administrativo.

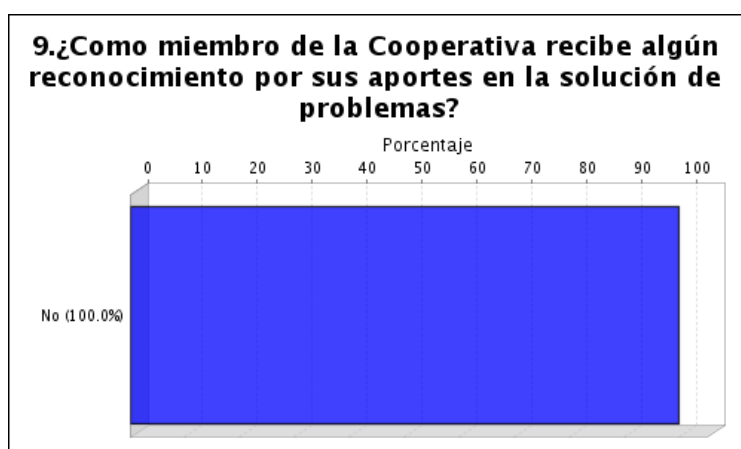


Figura 10. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.

Adicionalmente, el 80% de los integrantes conocen de la existencia de un fondo de educación que permite una formación y capacitación de los involucrados, tal y como se puede apreciar en los datos reflejados en la siguiente gráfica.



Figura 11. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.

Sin embargo, no se planifica la utilización de los recursos para adiestramiento y mucho menos la asistencia a cursos de los integrantes, tal y como lo reflejan los datos obtenidos en las siguientes gráficas.



Figura 12. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.



Figura 13. Resultado de la entrevista, Habilitador Liderazgo.

Resumiendo la tendencia del habilitador Liderazgo, en la tabla siguiente, se consideró el promedio de los porcentajes obtenidos en las respuestas positivas, tomando en cuenta las afirmaciones positivas como una situación ideal, se obtuvo un resultado de 20%. Esta situación induce claramente a una deficiencia en cuanto a este habilitador ya que la organización no estimula y fomenta procesos de formación personal.

Tabla 6. Resumen Habilidadador Liderazgo

LIDERAZGO	
Pregunta	Porcentaje
9	0
15	80
16	0
17	0
Promedio	20

5.2.3 Habilidadador Medición.

Con relación al habilitador Medición, la encuesta plantea dos preguntas relacionadas con la participación de los integrantes de la cooperativa en los proyectos exitosos y si se considera la retroalimentación del cliente para mejorar los procesos.

Los datos de la siguiente gráfica, indican que es considerado el aporte de las personas de experiencia en el éxito de los proyectos. Las personas expresaron que su amplia experiencia en el área técnica permite afrontar diferentes situaciones de manera exitosa.



Figura 14. Resultado de la entrevista, Habilidadador Medición.

Adicionalmente, se percibió del uso de indicadores de gestión relacionados con el margen de utilidad de los proyectos, pero no se consideran las desviaciones

relacionadas con el cronograma y la satisfacción del cliente, esta última de importancia para mejorar los procesos internos y la percepción del cliente hacia la cooperativa. Esto se puede apreciar en la siguiente gráfica.

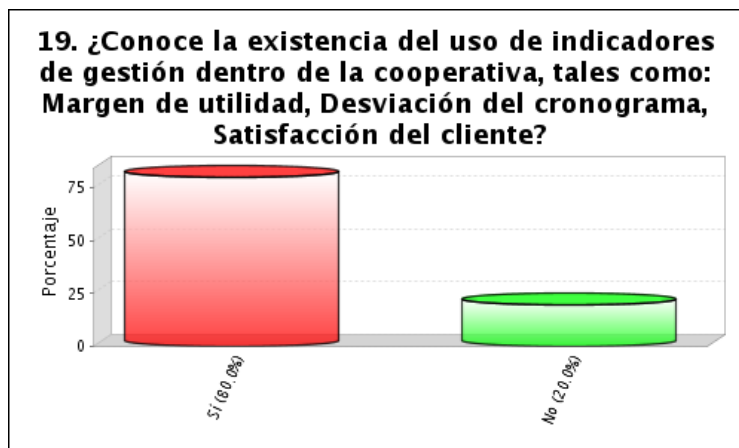


Figura 15. Resultado de la entrevista, Habilitador Medición.

La tendencia del habilitador Medición encontrada, se refleja en la siguiente tabla, cuyo resultado es de 80%. Refleja que se da importancia al resultado de los proyectos en función de la experticia de las personas que los llevan a cabo.

Tabla 7. Resumen Habilitador Medición

MEDICIÓN	
Pregunta	Porcentaje
18	80
19	80
Promedio	80

5.2.4 Habilitador Proceso.

Para el diagnóstico de este habilitador las preguntas de la encuesta se direccionaron hacia la parte relacionada con la documentación de los proyectos, el seguimiento y como creen los integrantes que se deben llevar algunos procedimientos para el manejo y almacenaje de la información

Se aprecia en la siguiente figura que las personas entrevistadas consideraron en 60% que existe un procedimiento para la documentación, sin embargo, a través de la

observación se apreció que existen procedimientos aislados y quizás lo que mejor se documenta corresponde a la parte administrativa. Con relación a los proyectos no se encontró algo consistente que pueda considerarse como procedimiento.

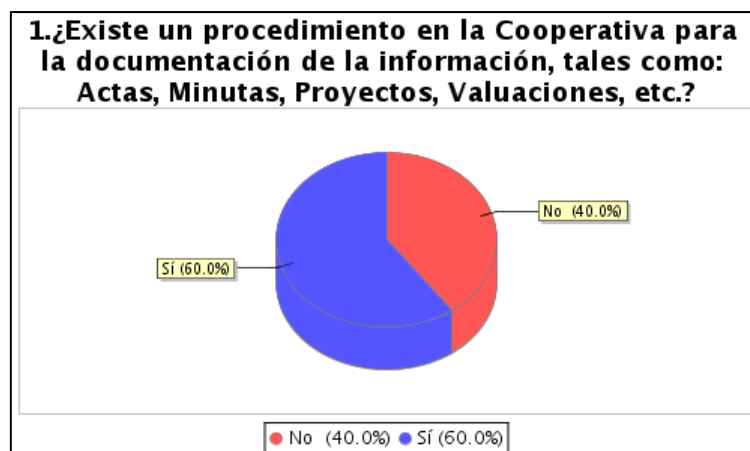


Figura 16. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.

Se conoce que existe alguien que custodia o almacena la información, pero solamente se encuentra al alcance de esa persona. Los datos de la siguiente gráfica dan indicios de lo que se comenta ya que las personas indicaron saber que alguien tiene un archivo de facturas, órdenes de compra, etc.; pero no tienen acceso al mismo.

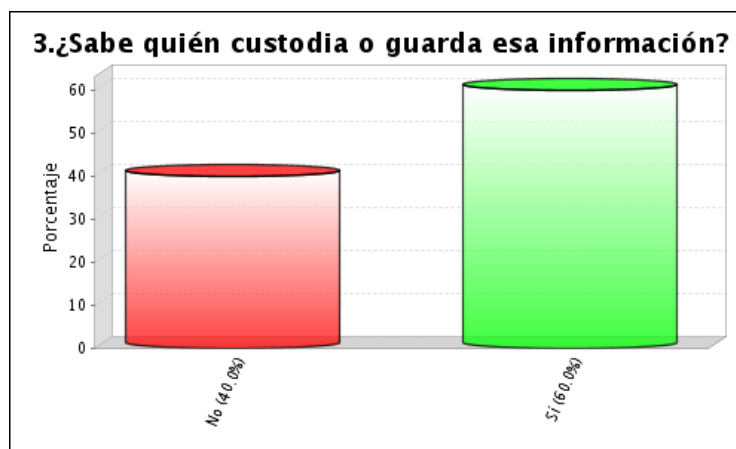


Figura 17. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.

Los integrantes de la cooperativa reconocen la importancia que debe existir documentación de toda la información y de experiencias aprendidas, pero esto no se

lleva a cabo de manera formal. Los datos reflejados en la siguiente gráfica muestran los resultados obtenidos, donde todos reconocen la importancia de llevar a cabo este proceso.

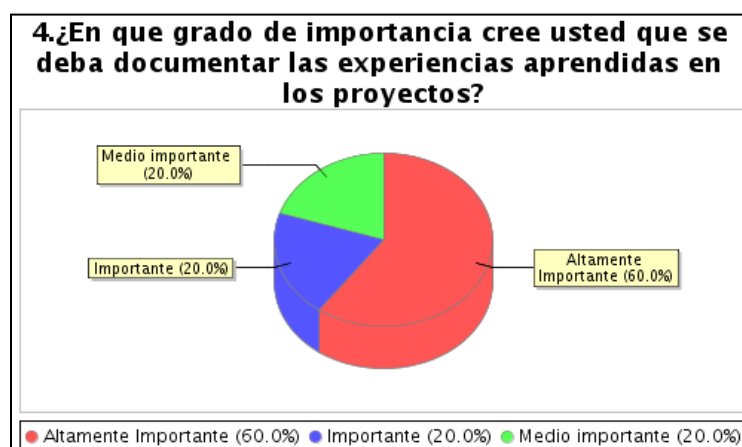


Figura 18. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.

Las personas entrevistadas en un 60%, indicaron que no se realizan reuniones de seguimiento de manera formal ya que se conversan muchos detalles en las mismas obras, pero no se deja nada por escrito o al menos se trasmite a través de un correo para todos los integrantes y así dejar algún registro de esas reuniones informales.

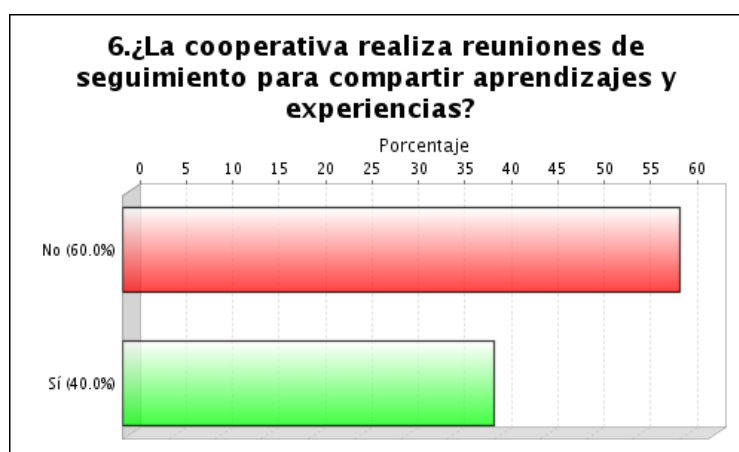


Figura 19. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.

Según la figura siguiente, las personas indicaron en un 60% que deben llevarse las reuniones de seguimiento de manera semanal para poder obtener un mejor control

sobre los proyectos, sin embargo, existen otras consideraciones relacionadas con la frecuencia de las reuniones.

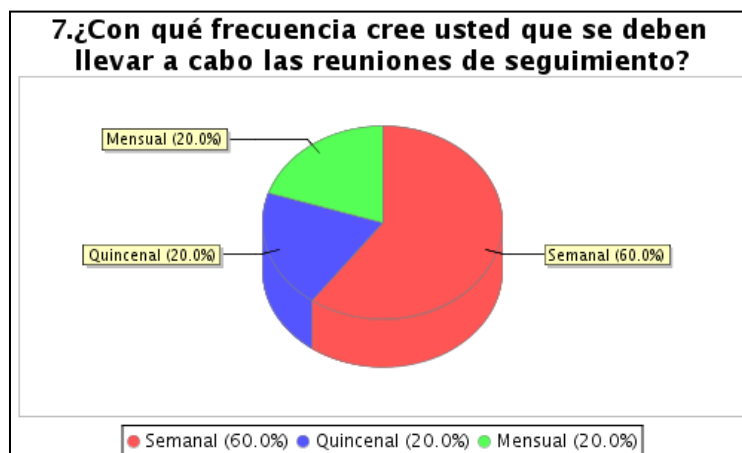


Figura 20. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.

La tendencia de cómo se deben documentar el intercambio de información, el 60% se inclinaron por el uso del correo electrónico, tal y como se puede apreciar a continuación.



Figura 21. Resultado de la entrevista, Habilitador Proceso.

La tendencia del habilitador Procesos, encontrada de las preguntas anteriores arrojó un valor de 56,67% tal y como se puede apreciar en la tabla siguiente. Esto considerando que para la pregunta 7, la frecuencia semanal representa la mejor opción y para la pregunta 8, la documentación a través de minutas represente la de

mayor relevancia. Esta tendencia pareciera reflejar que no se tiene claro la importancia de realizar seguimientos, reuniones y llevar registros de los experiencias.

Tabla 8. Resumen Habilidadador Procesos.

PROCESOS	
Pregunta	Porcentaje
1	60
3	60
4	80
6	40
7	60
8	40
Promedio	56.67

5.2.5 Habilidadador Tecnología.

Para el diagnóstico de este habilitador las preguntas de la encuesta se direccionaron hacia cómo fomentar por parte de la cooperativa la comunicación y almacenaje de la información a través del uso de TI.

En tal sentido, al preguntar sobre donde se tiene la información ubicada o almacenada, 60% de las personas indicaron que si, sin embargo, esa información no está a la disposición de todos los integrantes.

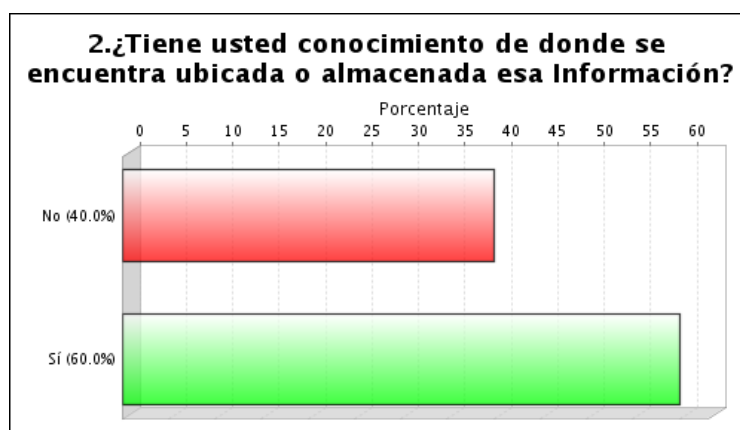


Figura 22. Resultado de la entrevista, Habilidadador Tecnología.

Para reforzar lo indicado anteriormente, los datos obtenidos de la siguiente gráfica muestra que el 80% de los entrevistados no saben qué tipo de información se encuentra archivada para cada uno de los proyectos correspondientes.

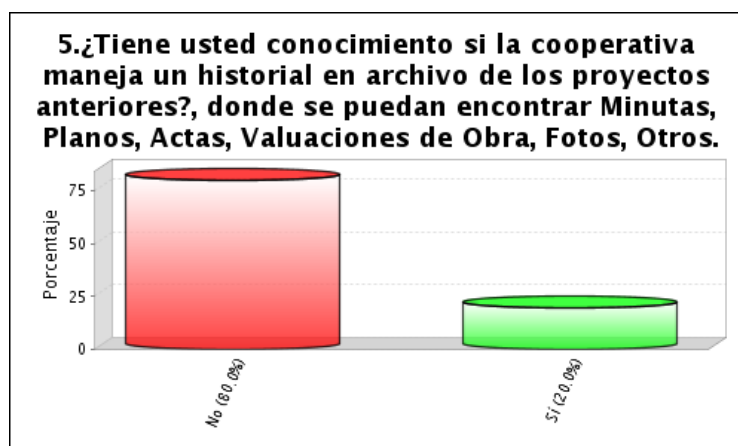


Figura 23. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.

Se hace evidente a través de la siguiente gráfica, que la cooperativa no facilita las herramientas de TI para el intercambio de la información, ya que el 80% indicó que no, el resto de las personas indicaron que al menos se le paga las tarjetas telefónicas para comunicarse de alguna manera.



Figura 24. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.

Con relación a la última pregunta sobre este habilitador, los datos obtenidos de la siguiente gráfica indican que tampoco se facilita las herramientas para la

comunicación con los clientes, ya que 60% de las personas expresaron que cuando necesitan comunicarse con el cliente lo hacen a través del teléfono, pero cuando requieren el envío de correos, fotos, entre otros, no disponen de las herramientas para llevarlo a cabo.



Figura 25. Resultado de la entrevista, Habilitador Tecnología.

La tendencia del habilitador tecnológico resultado de las preguntas anteriores arrojó un valor de 30% tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla, considerado como bajo y que representa una situación adversa para el desempeño de la cooperativa ya que no se considera el uso de herramientas de TI para facilitar la comunicación y llevar un registro de sus procesos administrativos como de los proyectos que se manejan.

Tabla 9. Resumen del Habilitador Tecnología

TECNOLOGÍA	
Pregunta	Porcentaje
2	60
5	20
11	20
21	20
Promedio	30

A continuación podemos apreciar una gráfica con la tendencia encontrada de cada habilitador clave según el modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado por Arthur Andersen y APQC. Los elementos relacionados con liderazgo y tecnología presenten las mayores debilidades, sin descartar otros elementos como el habilitador Proceso.

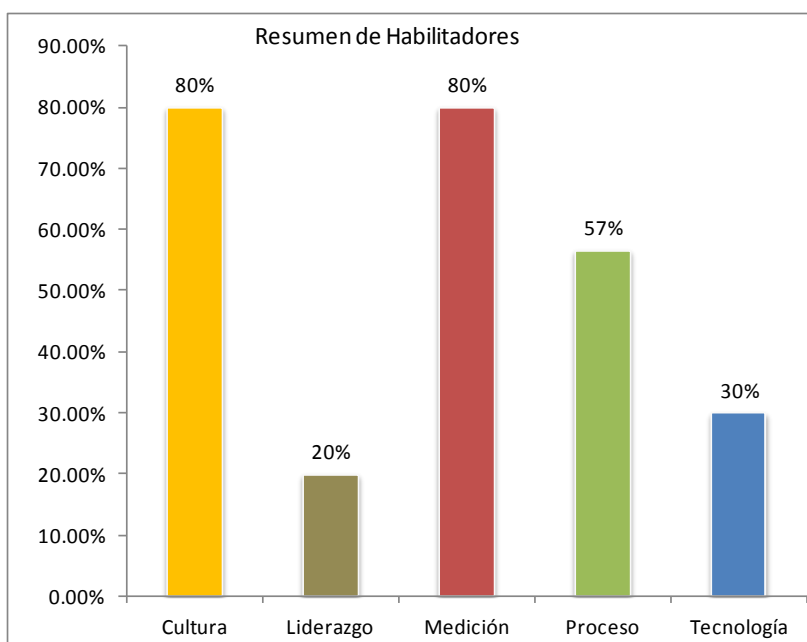


Figura 26. Resumen de Habilidadadores

Al analizar las causas que originan tendencias bajas en estos habilitadores a través de un diagrama causa-efecto para los dos elementos encontrados con debilidades, donde se considera la organización, los recursos, asociados y procedimientos como categorías importantes a analizar. Encontramos causas comunes a las analizadas en el proceso de administración del conocimiento organizacional y otras que surgen de un proceso de observación y generación de ideas, tales como: Carencia de recursos económicos, Bajo nivel académico de los asociados, entre otras.

Estas causas que se originan del diagrama causa-efecto, proporcionan otras ideas que aportan valor al análisis efectuado sobre los habilitadores, las cuales, se aprecian en las siguientes figuras.

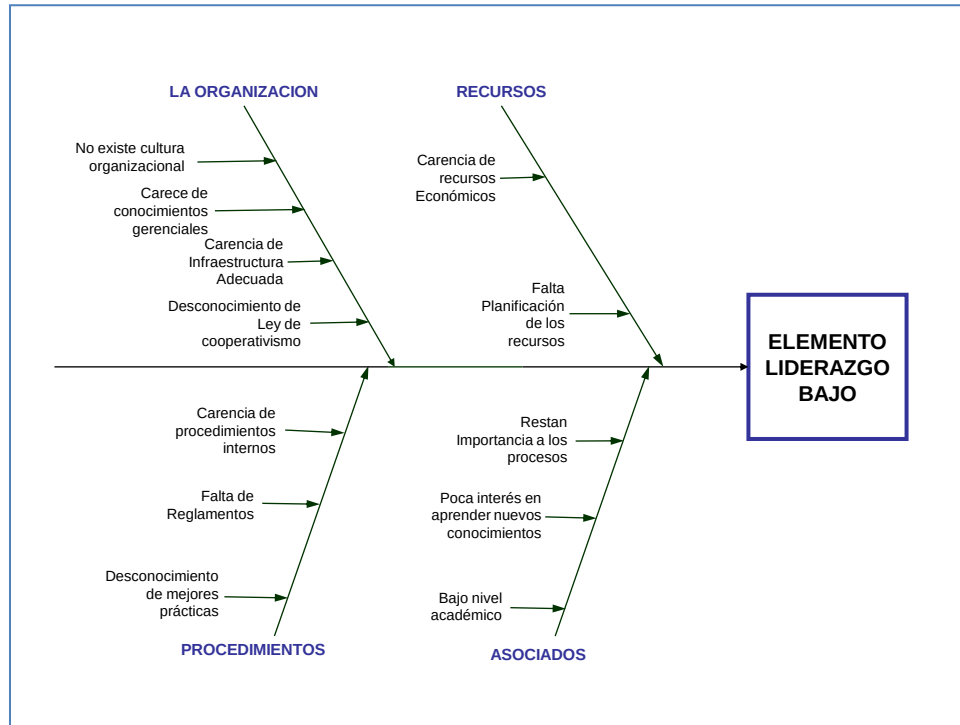


Figura 27. Diagrama Causa-Efecto Liderazgo

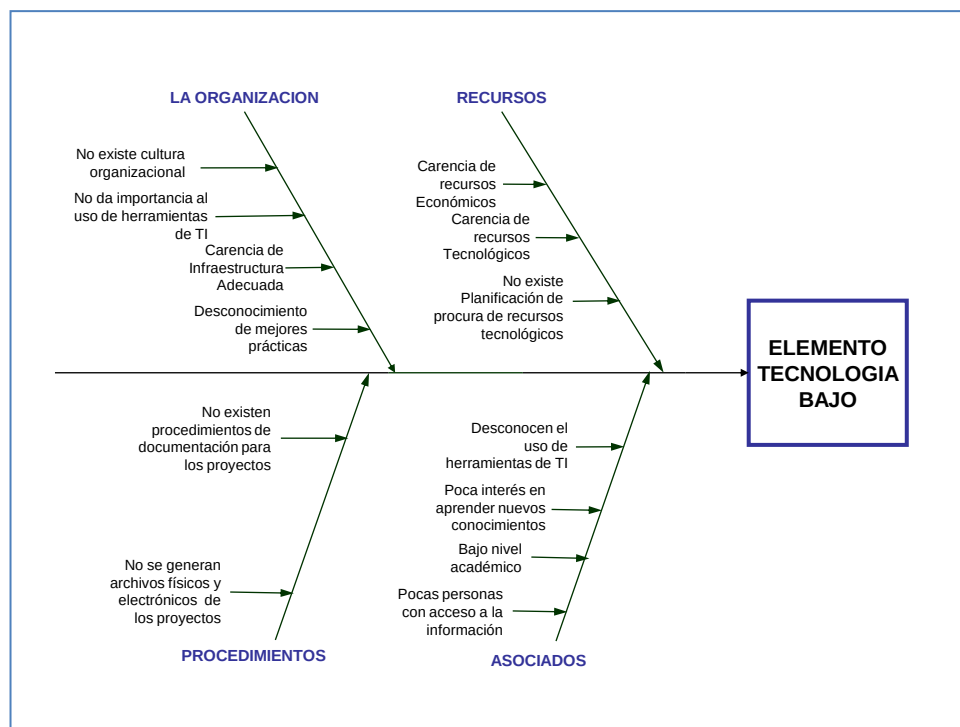


Figura 28. Diagrama Causa-Efecto Tecnología

En conclusión sobre el diagnóstico de lo encontrado por medio de la aplicación del cuestionario, así como la aplicación del diagrama de causa-efecto, tenemos los siguientes hallazgos:

- Con relación al habilitador cultura, no se tiene claro la importancia de mejorar los procesos de la cooperativa a través de la retroalimentación del cliente.
- Desde el punto de vista del habilitador relacionado a liderazgo, se encontró una tendencia baja, derivada de la poca motivación por parte de la organización a la solución de problemas y a la falta de planificación de recursos destinados a entrenamientos, así como a llevar a cabo un análisis de necesidades de los asociados de la cooperativa.
- El habilitador medición, indica una tendencia alta, la cual se relaciona con el manejo de indicadores tales como margen de utilidad, desviación de los cronogramas de obras, así como la satisfacción del cliente. Evidentemente, se lleva un análisis relacionado con las ganancias de los proyectos ya que esto obedece directamente a la sustentabilidad de la cooperativa, pero otros indicadores que aportan valor a los procesos, no son manejados dentro de la organización.
- Con relación a los elementos relacionados con procesos, se observa una tendencia sobre el 50%, sin embargo, esto obedece a que las personas consideran que se deben llevar reuniones de seguimiento con determinada frecuencia, pero en la realidad no se llevan a cabo ya que no pasan de ser reuniones informales, donde no se usa una herramienta como la minuta para plasmar las ideas o acuerdos expresados.
- En cuanto al habilitador tecnología, se encuentra en una situación grave, se aprecia una tendencia de 30%. Esto obedece principalmente, a que no se motiva el uso de herramientas para el manejo de la información entre los

integrantes de la cooperativa y tampoco con los clientes. Por otra parte, no se dota de herramientas que puedan facilitar dicha transferencia de información.

Por otra parte, al analizar los diagramas de causa-efecto, antes expuestos, que forman parte de un proceso de observación de los procedimientos y la forma como opera dicha organización, podemos considerar de importancia las siguientes causas que influyen en los procesos de la organización:

- Carencia de recursos económicos.
- Bajo nivel académico de los asociados.
- Carencia de procedimientos internos en la cooperativa.
- Carencia de infraestructura para desarrollar sus funciones.
- Desconocimiento de la ley de cooperativismo.
- Desconocimiento de mejores prácticas utilizadas por otras organizaciones.
- No se da importancia al uso de herramientas de TI para apalancar los procesos operativos.
- Carencia de cultura organizacional.

5.3 Identificar los elementos organizacionales que habilitan la gestión del capital estructural.

La identificación de estos elementos organizacionales se lograron obtener mediante la aplicación del cuestionario, los cuales, fueron aplicados de manera individual a los miembros de la Cooperativa, debido a la dificultad de agruparlos a todos al mismo tiempo y lugar. Adicionalmente, se aplicó la observación directa de los procesos y la comparación con tendencias actuales sobre cooperativismo.

- Todas las personas prestaron su colaboración para responder el cuestionario de manera participativa y con libertad de expresar sus comentarios.

- Se observó un nivel de confianza entre los miembros de la cooperativa para la participación de sus ideas y la comunicación entre ellos. El 100% de los entrevistados manifestó sentir confianza para expresar sus ideas libremente.
- Todos los miembros de la cooperativa manifestaron estar conscientes que el aprendizaje es parte de su responsabilidad y en cierta manera se sienten comprometidos y entienden que obteniendo nuevos conocimientos en el uso de nuevas herramientas y técnicas pueden mejorar sus procesos.
- El 80% de los entrevistados manifiesta que el aporte de su experiencia en la ejecución de trabajos de campo forma parte del éxito de los proyectos. En otras palabras, basan la garantía y el éxito de los trabajos en el conocimiento tácito adquirido a través de muchos años realizando funciones similares a las llevadas a cabo dentro de la cooperativa.
- El 60% de las personas indican que existe un procedimiento para documentar la información ya que consideran que alguien lleva a cabo esa tarea dentro de la Cooperativa. Sin embargo, el 60% considera importante que se debe documentar la información, lo que da pie a un precedente para que esto se establezca como un proceso donde todos los involucrados participen.
- El 60% conoce que existe parte de la información almacenada digitalmente, pero comentan que no está al alcance de ellos para ser consultada o tratada.

5.4 Hallazgos y oportunidades de mejora en cuanto al manejo del Capital Estructural en la Cooperativa ACIAPROFT.

A continuación se presentan una tabla con el resumen de los hallazgos sobre los elementos clave y las oportunidades de mejora para manejo del capital Estructural, como producto de la ejecución de la encuesta y del proceso de observación llevado a cabo para el desarrollo del presente TEG. Estos hallazgos encontrados fundamentaron la propuesta desarrollada en el capítulo VI.

Tabla 10. Hallazgos y Oportunidades

Hallazgos y oportunidades de mejora en cuanto al manejo del Capital Estructural en la Cooperativa ACIAPROFT.		
Elementos Clave	Hallazgos	Áreas de Mejora
Cultura	No se estimula a los integrantes en la solución de los problemas	Establecer dentro de los reglamentos de la cooperativa mecanismos de incentivo que motiven a sus integrantes a la búsqueda de soluciones que aporten mejores beneficios en los procesos como en los trabajos de instalación.
Liderazgo	No se planifica el uso de recursos económicos disponibles para educación de los integrantes de la cooperativa, tampoco se realiza un análisis de necesidades que se adapten a las condiciones de sus miembros.	Plan de Adiestramiento
Medición	Faltan Instrumentos que permitan considerar la retroalimentación del cliente.	Crear un instrumentos que permita conocer la perspectiva del cliente hacia la cooperativa, permitiendo conocer deficiencias que aporten mejoras a los procesos.
Procesos	No existen procedimientos para el almacenaje y documentación de la información	Crear mecanismos y procedimientos que permitan la documentación apalancándose en la utilización de herramientas de TI.
Tecnología	Se desconoce y no existe un archivo digital y físico dónde se guarde la documentación correspondiente a los proyectos.	Preparar al personal para utilizar TI basada en internet, las cuales, permitan el acceso a almacenaje remoto y consulta de la información.
	No se fomenta el uso y tampoco se suministran herramientas de TI que permitan mejorar el intercambio de información y conocimiento entre los miembros de la cooperativa, así como con los clientes.	Procura y capacitación para el uso de herramientas de TI que permitan la comunicación de manera eficiente.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DEL PLAN

Como se indicó en los objetivos del presente estudio, se llevó a cabo el diseño de un Plan basado en la Gerencia del Conocimiento para potenciar el capital estructural de la Asociación Cooperativa Ingeniería Adecuación y Proyectos Fuerza en Telecomunicación RL, de manera de contribuir a mejorar los procesos necesarios para la operación de dicho ente y a su vez tratar de garantizar la sustentabilidad de la organización.

Para llegar a la alternativa más idónea y por ser una asociación con carácter generador de bienestar colectivo, se utilizó la metodología de marco lógico (EML) para desarrollo del diseño, la cual, se describe paso a paso como sigue.

6.1 Análisis de Participación

A continuación se presentan los agentes involucrados con relación al presente estudio, de manera de poder visualizar el entorno tanto de los involucrados directamente como indirectamente en los problemas que se pretenden resolver.



Figura 29. Análisis de los Involucrados.

Adicionalmente, se presenta una tabla con el análisis de los involucrados donde podemos apreciar sus intereses, problemas y recursos que aportan información de valor para el desarrollo del diseño. Se consideraron los grupos de incidencia más directa.

Tabla 11. Análisis de los Involucrados

Análisis de los Involucrados			
Grupos	Intereses	Problemas	Recursos
Cooperativa	-Lograr permanencia en el tiempo. -Mejorar sus procesos como organización. -Adquirir nuevos conocimientos que ayuden a mejorar su desempeño. -Mejorar la calidad de sus servicios. -Mejorar la percepción del cliente.	-Bajos niveles de preparación de sus integrantes. -Carencia de herramientas tecnológicas. -Carencia de infraestructura para operar adecuadamente.	-Recurso humano. -Recursos económicos destinados a capacitación. -Recursos económicos para la adquisición de herramientas tecnológicas. -Recursos económicos para adquirir o alquilar sede adecuada.
Familiares de los integrantes	Sostenibilidad en el tiempo de la cooperativa.	-Falta de organización. -Exceso de funciones en pocas personas. -Falta de recursos tecnológicos.	Apoyo, compromiso y comprensión hacia a los integrantes.
Clientes directos (CANTV)	-Mejorar tiempos de respuesta de los proveedores tanto en los procesos de instalación como en contratación, facturación, etc. -Mejorar calidad de servicios recibidos.	-Falta de organización de las cooperativas. -Carencia de recursos técnicos para su operación. -Poca adaptación a los procesos de CANTV. -Carencia de conocimientos y poca participación en procesos de contratación.	-Recursos humanos para la capacitación administrativa y de contraloría de las cooperativas. -Procedimientos para Lograr la participación en procesos de contratación para aquellas cooperativas con poco nivel financiero. -Recursos materiales para acometer instalaciones. -Acceso a Recursos Web administrativos para procesos de facturación y verificación de ordenes de servicio.
Proveedores	Mantener un cliente confiable y estable en el tiempo.	-Poca confianza en cuanto a relaciones comerciales con cooperativas. -Carencia de organización en las cooperativas para la adquisición de insumos.	-Créditos para la adquisición de insumos una vez establecida una relación de confianza. -Precios competitivos.
Sunacoop	-Organizar y controlar el cooperativismo en Venezuela. -Lograr cooperativas de excelencia con participación en los procesos productivos nacionales. -Capacitación constante del sector cooperativista.	-Falta de organización de los procesos cooperativistas. -La existencia de un gran número de cooperativas fracasadas. -Desconocimiento de la ley de cooperativismo.	Recursos humanos para capacitación y asesoría al sector cooperativista.

6.2 Análisis de los Problemas

En este paso se analizaron los problemas de mayor importancia que afectan la comunidad en estudio, considerándose los resultados obtenidos en cuanto a los habilitadores, los diagramas de causa-efecto obtenidos en el diagnostico de la situación actual, así como el análisis de los involucrados.

Con el objetivo de establecer las verdaderas causas o problemas que se deben atacar, se utilizó una herramienta de planificación estratégica para ir cerrando los factores que afectan el negocio de la organización en estudio. A través de la matriz de Porter (Modelo de las cinco fuerzas), podemos apreciar que el negocio de la cooperativa presenta un nivel de competencia alto, debido a que la entrada de nuevos competidores con recursos y mejores capacidades pueden afectar la presencia de la cooperativa en el mercado de instalaciones, así como la rivalidad entre competidores. En la siguiente tabla podemos apreciar la matriz correspondiente.

Tabla 12. Matriz de Porter

Matriz de Porter					
	Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Muy Bajo
Rivalidad entre competidores		X			
Amenaza de entrada de nuevos competidores	X				
Poder de Negociación de los proveedores.			X		
Poder de Negociación de los clientes		X			
Amenaza de nuevos productos sustitutos				X	

Una vez entendido que el alto nivel de competencia puede afectar la sustentabilidad de la cooperativa en el tiempo, se caracterizó las diferentes causas con las cinco fuerzas de Porter, para de esta manera ir encaminando el problema y sus causas a desarrollar a través de la metodología de Marco lógico, esto se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 13. Caracterización de las causas.

Caracterización de las causas con la cinco fuerzas de Porter					
Causas	Rivalidad entre competidores	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Poder de Negociación de los proveedores.	Poder de Negociación de los clientes	Amenaza de nuevos productos sustitutos
No se motiva el uso de Herramientas de TI	X	X			
No se dota a los integrantes de herramientas de TI		X			
Carencia de Planificación de recursos para adiestramiento de los integrantes de la cooperativa		X			
No se llevan a cabo análisis de necesidades de los integrantes		X			
Falta de Indicadores que reflejen el punto de vista del cliente como insumos para mejorar los procesos internos.		X			
Bajo nivel académico de los asociados		X			
Carencia de procedimientos internos de la cooperativa				X	
Carencia de infraestructura adecuada para desarrollar las funciones de la cooperativa.	X		X	X	
Carencia de Recursos económicos		X			

Se puede observar que el ingreso de nuevos competidores afecta la sustentabilidad de la cooperativa, en virtud que la mayoría de las causas están relacionadas con

esta fuerza del modelo de Porter. Por tal motivo, el problema principal es la **Disminución de la estabilidad de la cooperativa en el tiempo**. En consecuencia se consideraron las cuatro causas más importantes que afectan u originan este problema, las mismas se describen a continuación:

- Carencia de Herramientas Tecnológicas. No se suministran Herramientas de TI para desarrollar actividades propias de la operación, así como de acceso, almacenaje y comunicación de la información.
- Falta de Adiestramiento a los Involucrados. No se crean planes de adiestramiento al personal que conforma la cooperativa.
- Desconocimiento por parte del personal sobre el uso de plataformas de TI de acceso remoto. Se desconoce las bondades que ofrece el acceso a Internet.
- Poca motivación por parte de la cooperativa para que el personal se adapte al uso de nuevas tecnologías de comunicación. No hay cultura organizacional, para que los involucrados utilicen cualquier tipo de herramientas tecnológicas, ya sea propia o de algún proveedor de servicio.

En la figura 30, se muestra el árbol de problemas antes desarrollado, detallando sus causas.

6.3 Análisis de los Objetivos.

En este paso los problemas de mayor importancia que afectan la comunidad en estudio, se revierten en estados positivos como situaciones que se consideran deseables, planteándose un árbol de objetivos, donde cada problema y sus causas se convierten en objetivos que logran la consecución del objetivo principal.

Como Objetivo principal se consideró la **Aumento de la estabilidad de la cooperativa en el tiempo**. Adicionalmente, se consideraron los cuatro objetivos que apalancan la consecución del objetivo principal.

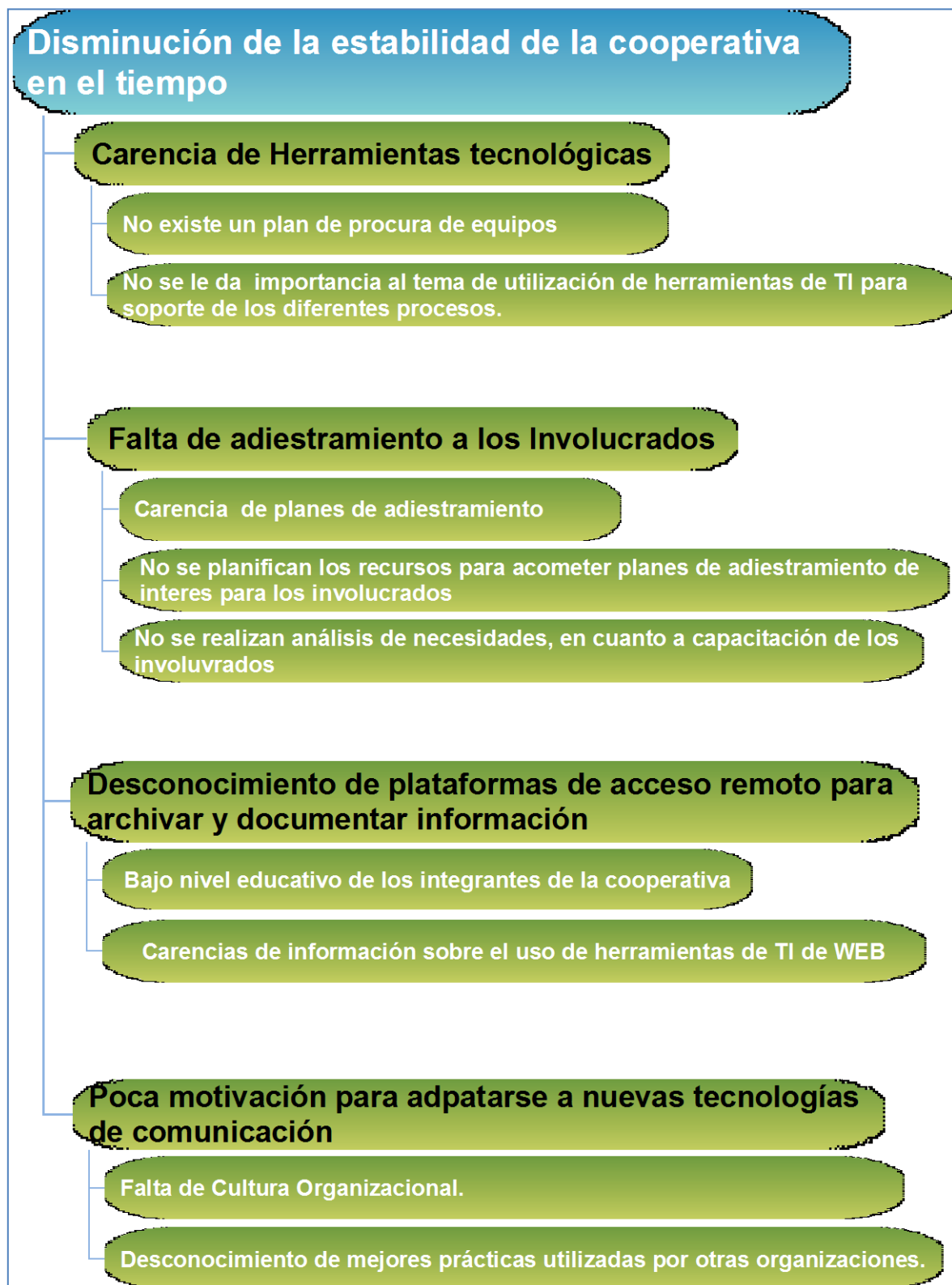


Figura 30. Árbol de Problemas

Los Objetivos se describen a continuación:

- Existencia de Herramientas Tecnológicas. Se suministran las Herramientas de TI para desarrollar actividades propias de la operación, así como de acceso, almacenaje y comunicación de la información.
- Existencia de Adiestramiento a los Involucrados. Se crean planes de adiestramiento al Personal que conforma la cooperativa.
- Conocimiento de plataformas de TI de acceso remoto para archivar la información. Se conocen las bondades tecnológicas que ofrece el acceso a Internet.
- Existencia de motivación para adaptarse a nuevas tecnologías de comunicación. Hay cultura organizacional para que los involucrados utilicen cualquier tipo de herramientas de TI, ya sea propia o de algún proveedor de servicio.

En la figura 31 se muestra el árbol de objetivos antes desarrollado.

Como se especifico en el capítulo I, el objetivo del presente TEG consiste en diseñar un plan basado en la GC que potencie el capital estructural de la cooperativa en estudio.

Mediante la utilización de la metodología de Marco Lógico aplicada a proyectos de interés social, la cual, tiene aplicación a las asociaciones de interés colectivo donde se busca potenciar la producción a través de la participación de sus miembros con igualdad de condiciones, se generan nuevas alternativas basadas en las causas del problema central, tales como: carencia de herramientas tecnológicas, falta de adiestramiento a los Involucrados, desconocimiento de plataformas de TI de acceso remoto para su operación como para documentar, transferir, archivar información y poca motivación para adaptarse al uso de las mismas.

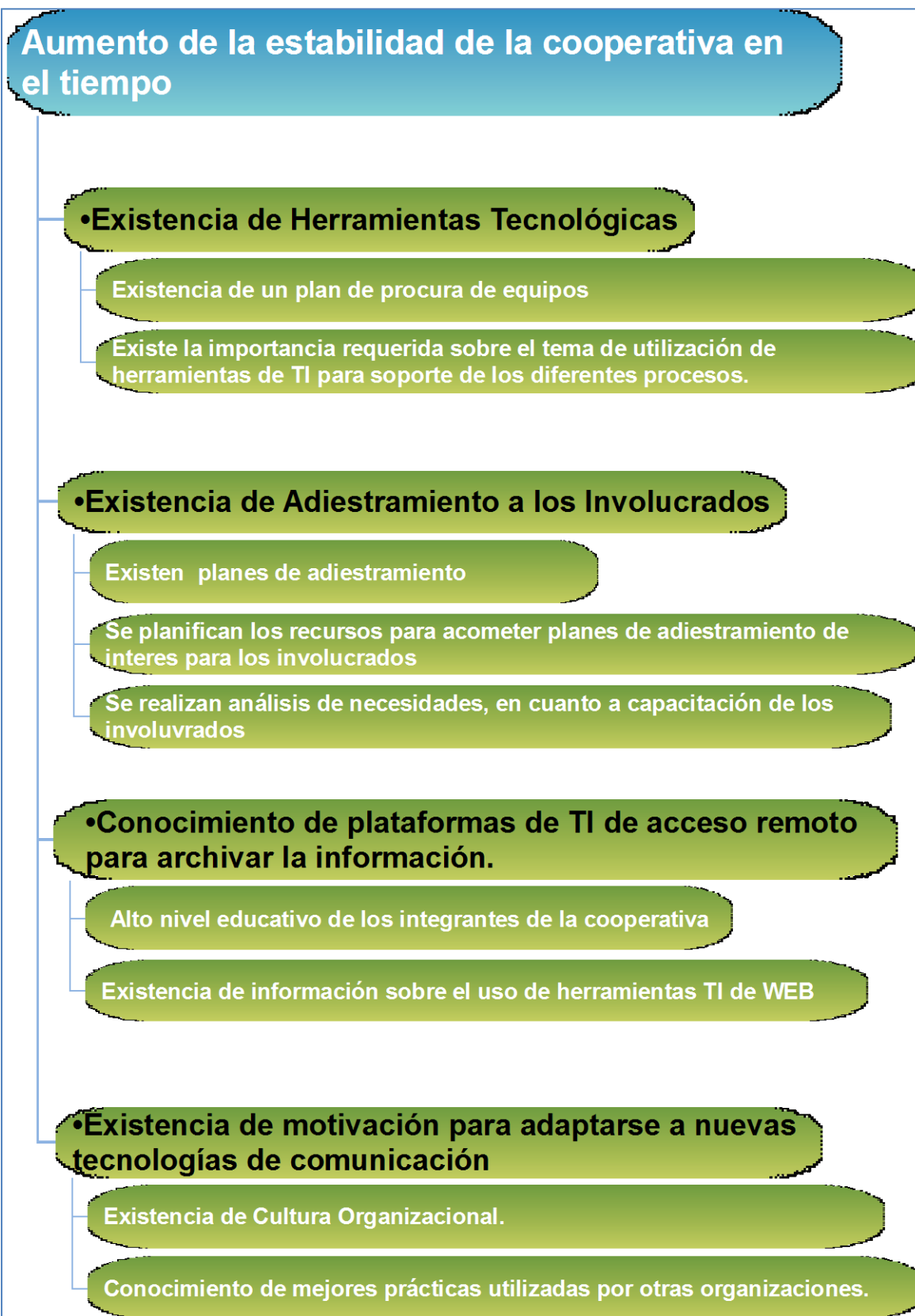


Figura 31. Árbol de Objetivos

Siguiendo el procedimiento de la metodología, se revertieron estos problemas y causas originándose el árbol de objetivos antes descrito, cuyo objetivo principal lo conforma: Aumento de la estabilidad de la cooperativa en el tiempo; con sus respectivos objetivos de apalancamiento: Existencia de Herramientas de TI, Existencia de Adiestramiento a los Involucrados, Conocimiento de plataformas de acceso remoto, Existencia de motivación para adaptarse a nuevas tecnologías de comunicación.

El siguiente paso de la metodología lo conforma el análisis de alternativas, donde se analizaron las cuatro generadas de los objetivos de apalancamiento ya que se consideró que todas conforman alternativas viables para la consecución del objetivo, tanto de la metodología, así como del objetivo principal del TEG. Luego, se seleccionó la alternativa de mayor peso para elaborar el diseño del plan del presente trabajo, basado en la matriz de planificación.

6.4 Análisis de Alternativas

Según el árbol de objetivos antes desarrollado, se establece las prioridades, sin embargo, se consideraron las cuatro alternativas desarrolladas ya que todas son de importancia, a continuación se describen:

- Alternativa Nro. 1: Existencia de Herramientas Tecnológicas.
- Alternativa Nro. 2: Existencia de Adiestramiento a los Involucrados.
- Alternativa Nro. 3: Conocimiento de plataformas de acceso remoto.
- Alternativa Nro. 4: Existencia de motivación a adaptarse a nuevas tecnologías de comunicación.

Se aplicó una escala cualitativa empleada para la valoración de las alternativas, tal y como se indica a continuación:

- Muy Alto. Equivalente a 4 puntos.
- Alto. Equivalente a 3 puntos.
- Medio y. Equivalente a 2 puntos.
- Bajo. Equivalente a 1 puntos.

La ponderación cuantitativa de los criterios de valoración es la siguiente:

- - Recursos disponibles. Equivalente a 1 punto.
- - Posibilidad de alcanzar objetivos. Equivalente a 3 puntos.
- - Riesgos. Equivalente a 2 puntos.
- - Impacto. Equivalente a 2 puntos.
- - Tiempo. Equivalente a 1 punto.
- - Viabilidad. Equivalente a 3 puntos.

Una vez llevado a cabo las ponderaciones se procedió a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 14. Análisis Cualitativo de las Alternativas

Criterios	Alternativa Nro. 1: Existencia de Herramientas Tecnológicas	Alternativa Nro. 2: Existencia de Adiestramiento a los Involucrados	Alternativa Nro. 3: Conocimiento de plataformas de TI de acceso remoto para archivar información	Alternativa Nro. 4: Existencia de motivación para adaptarse a nuevas tecnologías de comunicación
Recursos disponibles	Alto	Medio	Medio	Bajo
Posibilidad de alcanzar objetivos	Alto	Alto	Muy Alto	Alto
Riesgos	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
Impacto	Alto	Alto	Medio	Alto
Tiempo	Alto	Medio	Medio	Medio
Viabilidad	Alto	Medio	Bajo	Medio

Tabla 15. Análisis Cuantitativo de las Alternativas

Criterios		Alternativa Nro. 1: Existencia de Herramientas Tecnológicas		Alternativa Nro. 2: Existencia de Adiestramiento a los Involucrados		Alternativa Nro. 3: Conocimiento de plataformas de TI de acceso remoto para archivar información		Alternativa Nro. 4: Existencia de motivación para adaptarse a nuevas tecnologías de comunicación	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Recursos disponibles	1	3	3	2	2	2	2	1	1
Posibilidad de alcanzar objetivos	3	3	9	3	9	4	12	3	9
Riesgos	2	1	2	1	2	1	2	2	4
Impacto	2	3	6	3	6	2	4	3	6
Tiempo	1	3	3	2	2	2	2	2	2
Viabilidad	3	3	9	2	6	1	3	2	6
Totales			32		27		25		28

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observo que la alternativa 1 y la alternativa 4, representaron las de mayor peso, sin embargo, las otras alternativas son consecuencias que anteceden o son complementarias del proceso para el logro del objetivo. Esto también se puede apreciar a través de un árbol de decisiones tal y como se muestra en la figura 33.

En tal sentido, se desarrolló la matriz de planificación para las alternativas de mayor peso, las cuales, se presentan a continuación.

En las matrices de planificación del proyecto, para las dos alternativas consideradas se propone básicamente un plan orientado a la evaluación de las necesidades y adquisiciones de equipos en primer lugar y herramientas, acompañado de un proceso de capacitación y motivación hacia el uso de dichas herramientas para mejorar los procesos inherentes y fundamentales que apalancan la operación de la cooperativa en estudio. Esto a su vez, garantiza mejores tiempos de respuesta y calidad de servicio que redundan en la sustentabilidad en el tiempo de la cooperativa como la de sus miembros.

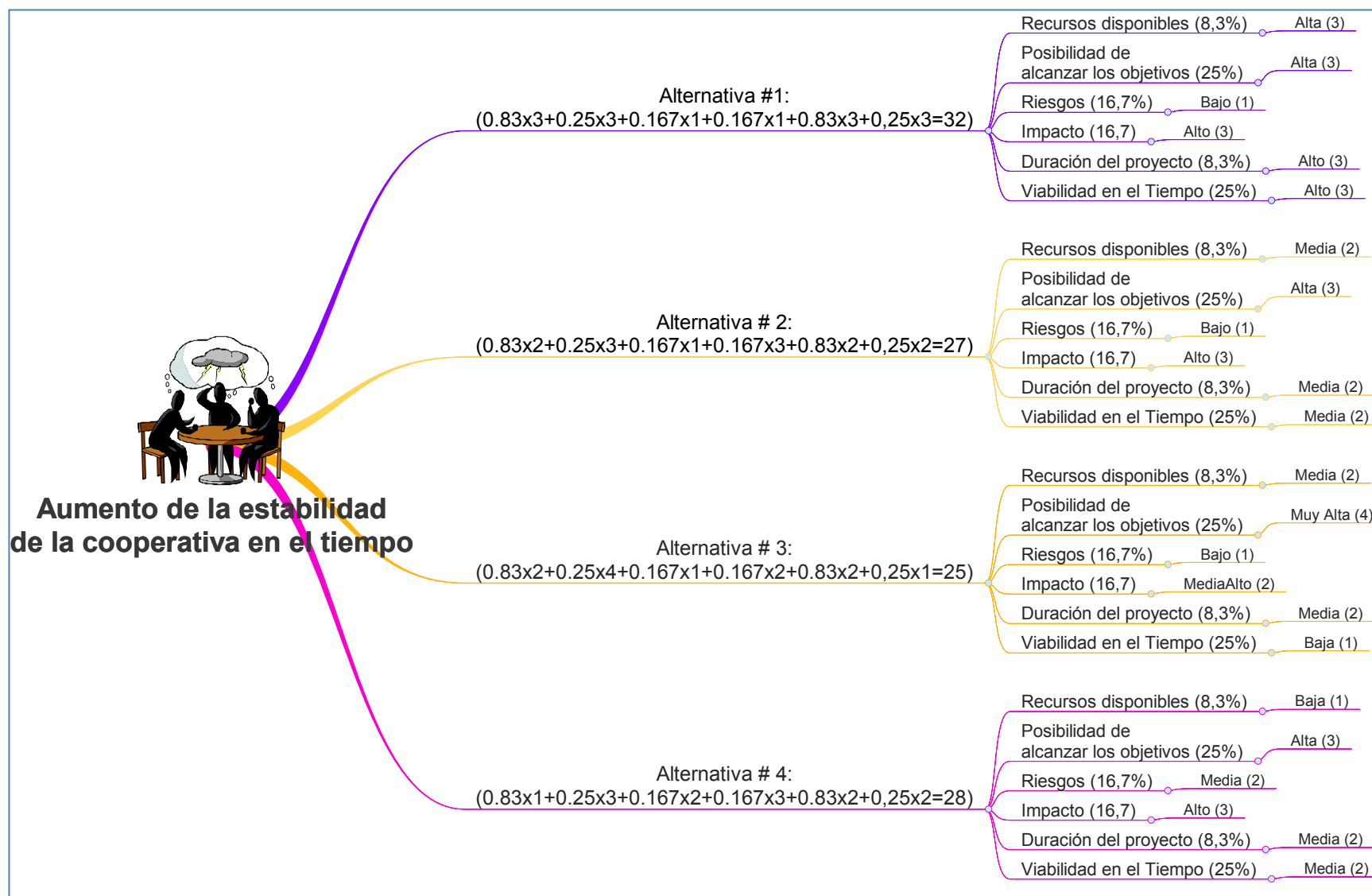


Figura 32. Árbol de decisiones

Tabla 16. Alternativa 1. Matriz de Planificación

	Lógica de La intervención	Indicadores Objetivamente verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos/ Hipótesis
Objetivo General	Aumento de la estabilidad de la cooperativa en el tiempo.	-Integración de los involucrados en los procesos operativos y administrativos. -60% de los integrantes Indican que conocen que alguien almacena la información pero dicha información no esta al alcance de ellos por carencia y desconocimientos del uso de herramientas de información.	-Seguimiento de los proyectos. -Auditoria de procesos. -Observación directa de la operación. -Medir la satisfacción del cliente. -Medir la satisfacción de los integrantes.	-Mayor participación en procesos de contratación. -Mejorar la aceptación por parte del cliente. -Lograr mayores niveles de rentabilidad. -Mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios de calidad, garantizando estabilidad a sus integrantes.
Objetivo específico	Existencia de Herramientas de TI	-El 80% de los encuestados indican que no se le suministra herramientas tecnológicas. -El 60% de los encuestados Indican que no se fomenta el uso de herramientas tecnológicas.	-Reuniones periódicas. -Observación de los procesos.	- Mayor participación en procesos de contratación. -Mejorar la aceptación por parte del cliente. -Lograr mayores niveles de rentabilidad. -Mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios de calidad, garantizando estabilidad a sus integrantes.
Resultados	-Adquisición de herramientas de TI. -Adquisición de nuevos conocimientos. -Uso de nuevas tecnologías. -Mejor Calidad y tiempo de respuesta. -Acceso y transferencia de la información.	-Opinión de los Integrantes de la Cooperativa. -Ordenes de compra. -Facturas. -Notas de entrega. -Medición de los procesos. -Medición de la satisfacción del cliente	-Seguimiento de los procesos de Adquisición. -Notas de entrega controlada. -Observación de los procesos. -Evaluación del compromiso de los involucrados.	-Mayor integración en los procesos por parte de los involucrados de la cooperativa. -Mejorar el intercambio de información. - Mayor compromiso de los asociados en los procesos.
Actividades	-Analizar requerimientos necesarios de los integrantes. -Revisar Procesos a mejor a través del equipamiento. -Planificar compras. -Estimar costos de equipamiento. -Realizar Adquisiciones. -Asignar Equipamiento.	-Equipo designado por la cooperativa. -Seguimiento de los procesos.	-Costos del equipamiento	-Mayor participación de las personas involucradas en la cooperativa. -Mayor compromiso de los asociados en los procesos.
Condiciones Previas	No existen herramientas de TI para la transferencia de información, conocimiento y llevar a cabo procesos administrativo de documentación, participación en procesos licitatorios, facturación, mediciones de obra.			

Tabla 17. Alternativa 4. Matriz de Planificación

	Lógica de La intervención	Indicadores Objetivamente verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos/ Hipótesis
Objetivo General	Aumento de la estabilidad de la cooperativa en el tiempo.	-Integración de las involucrados en los procesos operativos y administrativos. -60% de los integrantes Indican que conocen que alguien almacena la información pero dicha información no esta al alcance de ellos por carencia y desconocimientos del uso de herramientas de información.	-Seguimiento de los proyectos. -Auditoria de procesos. -Observación directa de la operación. -Medir la satisfacción del cliente. -Medir la satisfacción de los integrantes.	-Mayor participación en procesos de contratación. -Mejorar la aceptación por parte del cliente. -Lograr mayores niveles de rentabilidad. -Mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios de calidad, garantizando estabilidad a sus integrantes.
Objetivo específico	Existencia de motivación a adaptarse a nuevas tecnologías de comunicación	El 60% de los encuestados Indican que no se fomenta el uso de herramientas tecnológicas.	-Informe periódico. -Observación de los procesos. -Valoración del uso de herramientas.	Mayor participación en procesos de contratación. -Mejorar la aceptación por parte del cliente. -Lograr mayores niveles de rentabilidad. -Mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios de calidad, garantizando estabilidad a sus integrantes.
Resultados	-Adquisición de nuevos conocimientos. -Uso de nuevas tecnologías. -Creación de cultura Organizacional hacia el uso de TI. -Mejor Calidad y tiempo de respuesta. -Acceso e intercambio de información.	-Opinión de los Integrantes de la Cooperativa. -Ordenes de compra. -Facturas. -Medición de los procesos. -Medición de la satisfacción del cliente	Observación de los procesos. Evaluación del compromiso de los involucrados.	-Mayor integración en los procesos por parte de los involucrados de la cooperativa. -Mejorar el intercambio de información. Mayor compromiso de los asociados en los procesos.
Actividades	-Determinar necesidades de adiestramiento. -Estimar costos de adiestramientos. -Ejecutar programa de adiestramiento del personal. -Diseñar un procedimiento de comunicación. -Crear campaña de concientización para utilización de herramientas TI	Equipo designado por la cooperativa	Costos de adiestramientos.	-Mayor participación de las personas involucradas en la cooperativa. -Mayor compromiso de los asociados en los procesos
Condiciones Previas	No existen herramientas de TI para la transferencia de información, conocimiento y llevar a cabo procesos administrativo de documentación, participación en procesos licitatorios, facturación, mediciones de obra.			

La matriz de planificación establece las actividades para lograr los objetivos, los resultados esperados, así como los procesos y mecanismos que se deben considerar para realizar el seguimiento y los medios de verificación de los resultados.

En tal sentido, a continuación se presenta una propuesta de implementación del plan basada en el desarrollo de algunas áreas de gerencia de proyectos que permiten luego de la aplicación del EML, lograr la consecución de la implantación de las alternativas consideradas en las matrices de planificación.

6.5 Project Charter.

Se considera importante oficializar el comienzo del proyecto a través de un documento como el Project Charter que de validez y carácter relevante, donde se documente los requisitos y las necesidades de los involucrados, en tal sentido, a continuación se muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso, así como un modelo del documento en cuestión.



Figura 33. Acta de constitución del Proyecto

Justificación/Propósito.

Aciaproft, requiere adaptarse al uso de nuevas herramientas de Ti que potencien sus procesos y la conlleve a minimizar el impacto de nuevos competidores que entren al

mercado y de esta manera se potencie el Capital Estructural y que a su vez se mejore sus capacidades organizacionales.

Descripción del producto o servicio.

Se requiere que un lapso no mayor a cuatro (04) meses para que se establezcan los planes de adquisición de equipos de TI y de adiestramiento al personal en el uso de los mismos, sin que esto afecte el desempeño de la cooperativa y los compromisos establecidos con los clientes.

Se cree una cultura organizacional donde se fomente el uso de estas herramientas como instrumentos que apalancan los procesos de campo como administrativos de la cooperativa y redundan en una mayor participación de sus asociados.

Entregables finales.

1. Adquisición de herramientas de TI.
2. Adquisición de nuevos conocimientos en el uso de estas herramientas.
3. Uso de nuevas tecnologías.
4. Mejor Calidad y tiempo de respuesta a los clientes.
5. Acceso y transferencia de la información entre los asociados.
6. Creación de cultura Organizacional hacia el uso de herramientas de TI.
7. Procedimiento de documentación que se genere de los proyectos.

Información Histórica.

No existen herramientas de TI para la transferencia de información, conocimiento y llevar a cabo procesos administrativo de documentación, participación en procesos licitatorios, facturación, mediciones de obra, entre otras.

Supuestos

- Mayor integración en los procesos por parte de los involucrados de la cooperativa.
- Mejorar el intercambio de información.

- Mayor compromiso de los asociados en los procesos.
- Mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios de calidad, garantizando estabilidad a sus integrantes.
- Lograr mayores niveles de rentabilidad.
- Mejorar la aceptación por parte del cliente.

Restricciones

- Carencias de recursos económicos.
- Compromisos de trabajos que no puedan prorrogarse.
- Falta de identificación con el proyecto por parte de los asociados.
- Utilizar fines de semana para procesos de aprendizaje.
- Disponer de infraestructura adecuada.

El patrocinador y el gerente del proyecto, son en este caso el presidente de la cooperativa y la persona que se designe para gerente del proyecto como tal.

6.6 Planificación del alcance.

En la figura siguiente se muestra la planificación del alcance fundamentada en el objetivo general de ambas alternativas analizadas a través del EML.

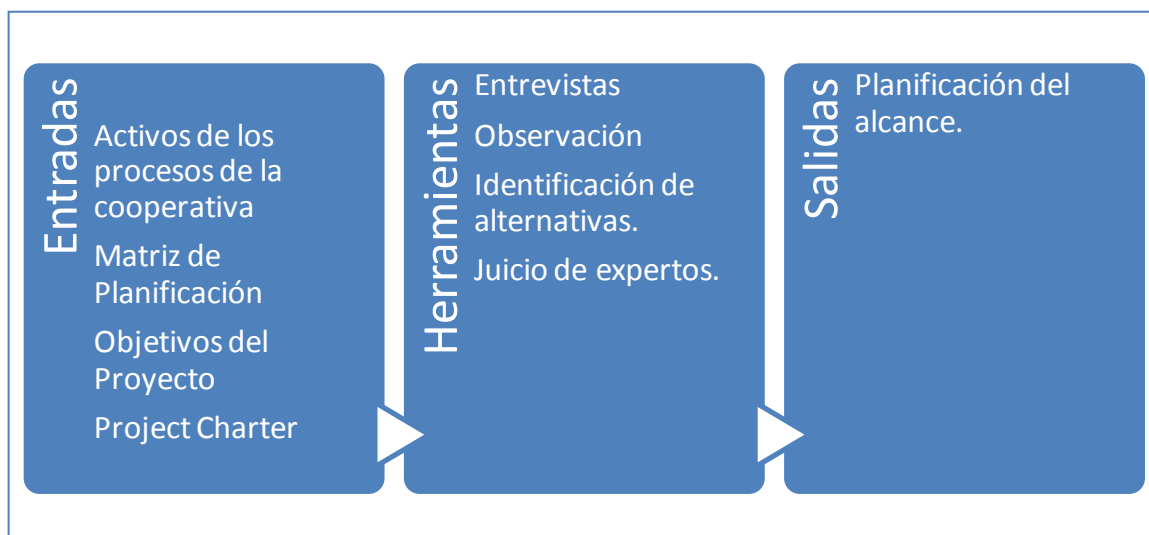


Figura 34. Proceso de Planificación del alcance

6.7 Declaración del alcance.

De la matriz de planificación del proyecto obtenida a través del EML, se consideró el objetivo general que obedece al Aumento de la estabilidad de la cooperativa en el tiempo, basado en potenciar el capital estructural de la cooperativa, el cual, depende de dos objetivos específicos relacionados con las alternativas de mayor peso seleccionadas de la metodología, tal y como se aprecia en la siguiente figura.

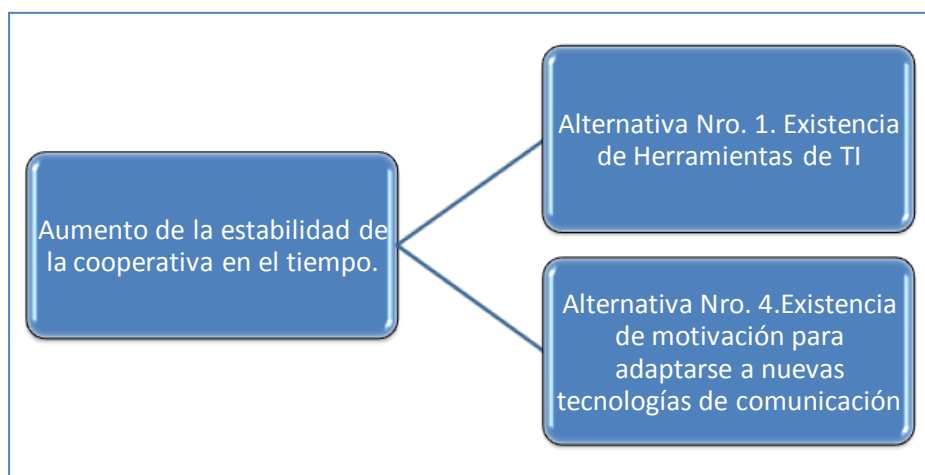


Figura 35. Objetivos enfoque marco lógico (EML)

Partiendo de las alternativas a desarrollar y del Project Charter, a continuación se indica nuestros tres principales entregables del proyecto, los cuales serán desagregados en el EDT:

- Plan de compras de equipos.
- Plan de adiestramiento.
- Configuración de Procedimientos internos.
- Seguimiento y control para verificar los avances del proyecto.

6.8 Estructura desagregada de trabajo

A continuación se presenta el EDT del proyecto propuesto para la de implantación del plan.

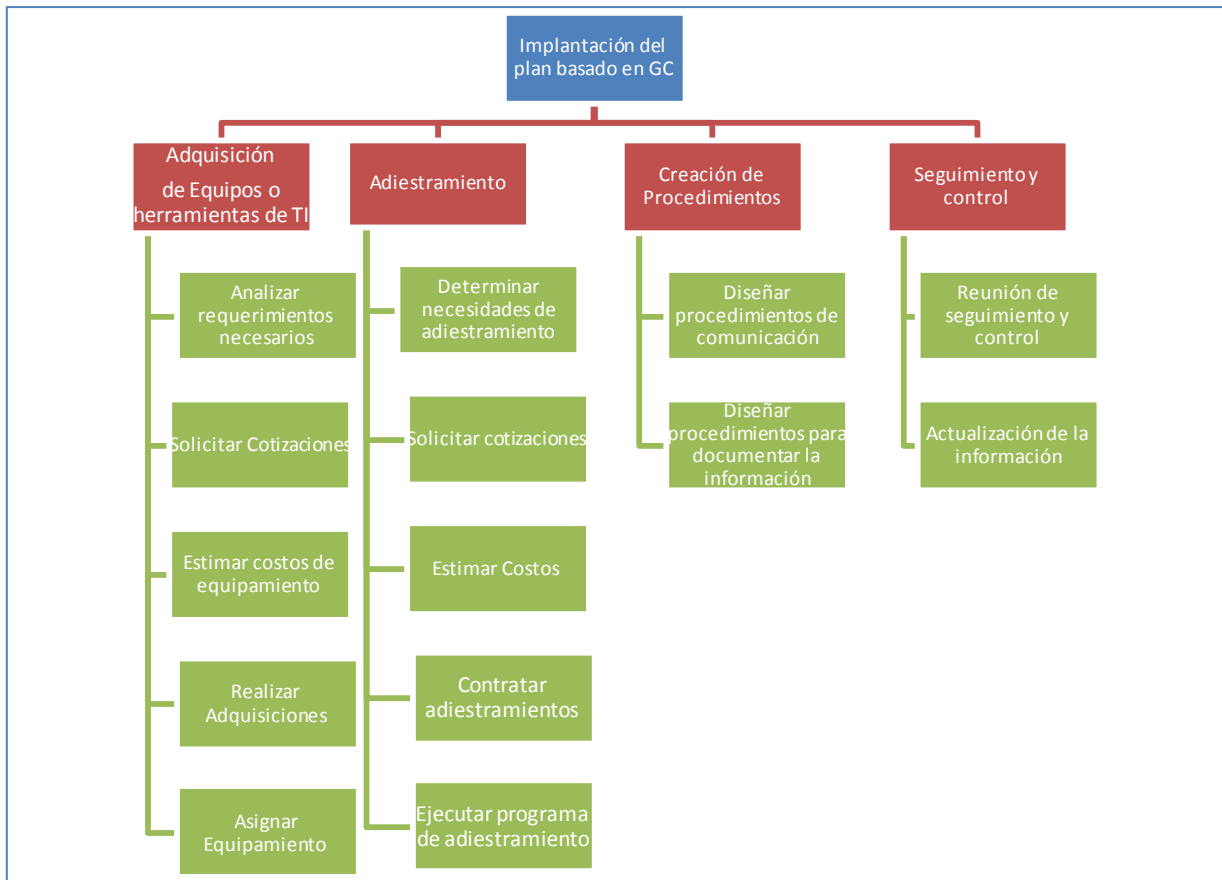


Figura 36. Estructura desagregada de trabajo de la propuesta de implementación.

6.9 Planificación del tiempo.

A continuación se presenta una descripción de la planificación del tiempo para la propuesta de implementación del plan basado en GC para potenciar el capital estructural de la cooperativa en estudio.



Figura 37. Procesos de planificación del tiempo

En la tabla y figura siguiente, se presenta el listado de las actividades, cronograma para la implementación del plan, producto de las actividades desarrolladas a partir del EDT. Se consideró las precedencias y dependencias relacionadas con las actividades, así como la estimación de las duraciones y el control de la programación. De esta manera se determinó la duración total del proyecto, estimándose un lapso de cuatro meses para los procesos de adquisición de equipos y herramientas para la transferencia y almacenaje de información; el proceso de adiestramiento relacionado con el uso de los equipos y herramientas de TI, así como la conformación de procedimientos para la documentación y las comunicaciones dentro de la cooperativa.

Tabla 18. Lista de Actividades.

		DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Duración estimada
1	1	Implantación del plan basado en GC	Duración 120 días
2	1.1	Adquisición de equipos y herramientas de Ti	40
3	1.1.2	Analizar requerimientos necesarios	10
4	1.1.3	Solicitar Cotizaciones	5
5	1.1.4	Estimar Costos de Equipamiento	5
6	1.1.5	Ejecutar adquisiciones	20
7	1.1.6	Asignar Equipamiento.	5
8	1.2	Adiestramiento	60
9	1.2.1	Requerimiento de adiestramientos	5
10	1.2.2	Solicitar cotizaciones de adiestramiento.	5
11	1.2.3	Estimar costos de adiestramiento	2
12	1.2.4	Contratar adiestramientos	3
13	1.2.5	Ejecutar programa de adiestramiento del personal.	45
14	1.3	Elaboración de Procedimientos.	20
15	1.3.1	Diseñar un procedimiento de documentación de la información	10
16	1.3.2	Diseñar un procedimiento para las comunicaciones.	10
17	1.4	Seguimiento y control.	8

		DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	jun-12				jul-12				ago-12				sep-12			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	1	Implantación del plan basado en GC																
2	1.1	Adquisición de equipos y herramientas de Ti																
3	1.1.2	Analizar requerimientos necesarios																
4	1.1.3	Solicitar Cotizaciones																
5	1.1.4	Estimar Costos de Equipamiento																
6	1.1.5	Ejecutar adquisiciones																
7	1.1.6	Asignar Equipamiento.																
8	1.2	Adiestramiento																
9	1.2.1	Requerimiento de adiestramientos																
10	1.2.2	Solicitar cotizaciones de adiestramiento.																
11	1.2.3	Estimar costos de adiestramiento																
12	1.2.4	Contratar adiestramientos																
13	1.2.5	Ejecutar programa de adiestramiento del personal.																
14	1.3	Elaboración de Procedimientos.																
15	1.3.1	Diseñar un procedimiento de documentacion de la información																
16	1.3.2	Diseñar un procedimiento para las comunicaciones.																
17	1.4	Seguimiento y control.																

Figura 38. Cronograma de Actividades.

6.10 Planificación de los costos.

La manera de verificar la ejecución de las actividades usando enfoque marco lógico, es a través de los costos del proyecto, por eso es importante la planificación, el monitoreo y control de los mismos. A continuación se presenta una descripción general de la planificación de los costos para el desarrollo de la implementación del plan, sin embargo, no forma parte de este trabajo realizar estimaciones de los costos.



Figura 39. Procesos de planificación de los costos.

A continuación se muestra el presupuesto clase V de orden de magnitud para referenciar la inversión necesaria y la línea base de costo en función de las actividades del Cronograma, la estimación de los costos de hora hombre, e insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Se estimó la hora hombre en Bs. 185, el monto de adiestramiento requerido en Bs. 3500 por persona, para un total de seis personas. Adicionalmente, se considero una inversión en equipos de computación, licencias, teléfonos inteligentes y cámaras fotográficas por el orden de Bs. 34000,00, distribuidos en cuatro computadores portátiles, tres teléfonos y dos cámaras fotográficas. Considerándose un monto por imprevistos del 10% de la inversión estimada. Esto genera un total de Bs. 86.236,00, tal y como se puede apreciar en el presupuesto en cuestión.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	jun-12				jul-12				ago-12				sep-12			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Implantación del plan basado en GC																
Adquisición de equipos y herramientas de Ti																
Analizar requerimientos necesarios	1850	1850														
Solicitar Cotizaciones			550													
Estimar Costos de Equipamiento				1850												
Ejecutar adquisiciones				10350	10350	10350	10350									
Asignar Equipamiento.								1850								
Adiestramiento																
Requerimiento de adiestramientos			1850													
Solicitar cotizaciones de adiestramiento.			550													
Estimar costos de adiestramiento				1850												
Contratar adiestramientos					1850											
Ejecutar programa de adiestramiento del personal.						1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750
Elaboración de Procedimientos.																
Diseñar un procedimiento de documentación de la información									1850	1850						
Diseñar un procedimiento para las comunicaciones.											1850	1850				
Seguimiento y control.		517		517		517		517		517		517		517		517
Imprevistos	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718
	1850	2367	2950	14567	12200	12617	12100	4117	3600	4117	3600	4117	1750	2267	1750	2267
	1850	4217	7167	21734	33934	46551	58651	62768	66368	70485	74085	78202	79952	82219	83969	86236

Figura 40. Presupuesto Base del Proyecto

A través del presupuesto base se desarrollo la siguiente curva de costos del proyecto en función de las estimaciones efectuadas y de la distribución de los mismo en las semanas establecidas para llevar a cabo la propuesta efectuada, tal y como lo podemos apreciar en la figura siguiente.

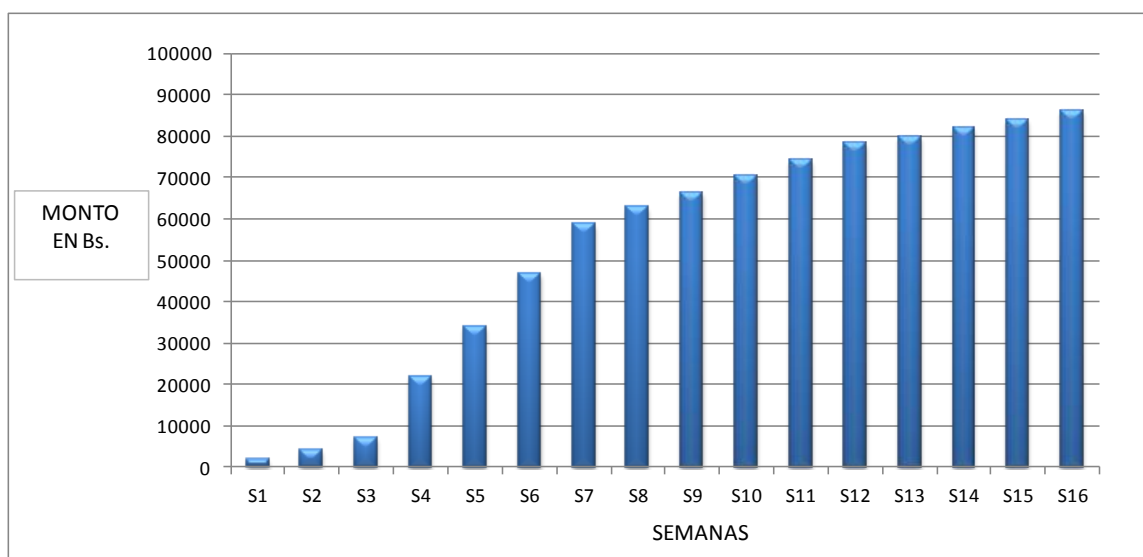


Figura 41. Curva de Costos del Proyecto

6.11 Planificación de los Riesgos.

A continuación se describe el plan general de los riesgos, sin embargo, a través del uso de la matriz de planificación logramos divisar los principales riesgos que afectarían la no ejecución del Plan del proyecto y el futuro de la cooperativa en estudio.



Figura 42. Proceso de planificación de los riesgos.

Como principales riesgos que afectan el proyecto y a su vez la sustentabilidad de la cooperativa en el tiempo se encuentra los siguientes:

- La no participación de los asociados en el plan del proyecto.
- La disminución de los niveles de rentabilidad que impidan llevar a cabo la iniciativa.
- Disminución en la participación de los procesos de contratación.
- Problemas relacionados con incumplimientos de los proyectos.
- Desacuerdo entre los asociados.
- Poco intercambio de información entre los asociados.
- Poco compromiso de los asociados en mejorar los procesos de la cooperativa.
- Menor integración en los procesos por parte de los involucrados de la cooperativa.

Una vez que no se lleve a cabo la implementación políticas y acciones dirigidas a mejorar los procesos, evidentemente se verá afectada la permanencia de la cooperativa en el tiempo, conllevando a:

- Poca participación de la cooperativa en procesos de contratación.
- Menor aceptación por parte del cliente.
- Poca rentabilidad.
- Mayores costos de los proyectos.
- Menor integración en los procesos por parte de los involucrados de la cooperativa.
- Poco intercambio de información.
- Y como consecuencia final a desaparecer como organización.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se realiza la evaluación de los objetivos planteados, comparándolos con los logros obtenidos.

Objetivo específico Nro. 1: Identificar tendencias actuales de las cooperativas a nivel internacional.

A través de la revisión documental, se pudo constatar que el cooperativismo es un sistema de producción social que se encuentra establecido en casi todo el mundo, donde Latino América y específicamente Venezuela no está ajeno a ese sistema de producción.

El cooperativismo en muchos países ha alcanzado una fuerte presencia en el sector financiero y crediticio, así como en la agricultura. Sin embargo, motivado a las crisis económicas mundiales han surgido nuevas tendencias cooperativistas orientadas hacia el comercio electrónico, franquicias, entre otras.

Algunas cooperativas de clase mundial tienen modelos de gestión que se fundamentan en los principios cooperativos, proyectos compartidos, organización participativa para lograr la excelencia empresarial, basándose en el conocimiento para fortalecer sus procesos.

Este objetivo fué alcanzado en un 90%, la diferencia o desviación obedece a que no se consiguió llevar a cabo una revisión de procesos internos de cooperativas exitosas, que puedan aportar patrones de referencia.

Objetivo específico Nro. 2: Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión del capital estructural.

Por medio de la revisión documental, la aplicación del cuestionario y la observación directa, se pudo verificar que no se disponen de mecanismos, herramientas, procedimientos, bases de datos, archivos que puedan soportar el manejo de la información, la transferencia de conocimientos y apalancar los procesos operativos de la cooperativa, encontrándose esta condición negativa que atenta con la sustentabilidad de dicha organización.

Este objetivo fué alcanzado en un 100%.

Objetivo específico ro. 3: Identificar los elementos organizacionales que habilitan la gestión del capital estructural.

Mediante la utilización de la observación, la aplicación del cuestionario; se identificaron los elementos habilitadores que se encuentran presente en la gestión del CE. Partiendo de este referente se generó una tabla de hallazgos y oportunidades, la cual, fué utilizada de base para la consecución del objetivo 4.

Este objetivo fué alcanzado en un 100%.

Objetivo específico ro. 4: Definir el plan de Implementación de gerencia del conocimiento para el capital estructural.

Apalancándose en los objetivos dos y tres se pudo determinar los problemas potenciales que sirvieron de base para generar, a través de la metodología de enfoque de marco lógico, la matriz de planificación del proyecto, la cual, sirvió de apalancamiento para desarrollar una propuesta del Plan basado en Gerencia de Proyectos que se debe implementar para mitigar los problemas encontrados y potenciar el capital estructural dentro de la cooperativa.

Este objetivo fué alcanzado en un 100%.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones.

- Existe total informalidad en los procesos, las reuniones se realizan en las mismas obras sin dejar nada documentado. Evidentemente, no existe un procedimiento de documentación de la información que se maneja en los proyectos y tampoco existe un procedimiento para las comunicaciones.
- No se le da importancia a la utilización de herramientas de TI, que faciliten el intercambio de información y el conocimiento entre los participantes y con los clientes. Conllevando a que no se puedan compartir de manera rápida y eficiente información tan relevante como valuaciones de obras, informes de situaciones que se presenten, etc. En otras palabras, no se cuentan con las herramientas tecnológicas que apalanquen los procesos operacionales y no se motiva al uso de los mismos, solamente se le da importancia al trabajo de campo, llevado a cabo en la ejecución de las obras.
- Existe un proceso de centralización de la información en torno a un sólo integrante y básicamente se relaciona con la administración de la cooperativa.
- Toda la información sobre aprendizajes forma parte del conocimiento tácito de las personas, ya que no es compartida ni se encuentra en forma explícita para ser consultada.
- No se utiliza la partida de educación de la cooperativa para el desarrollo de las capacidades de sus integrantes y de esta manera todos puedan incorporarse a los diferentes procesos que forman parte de la operación de la organización.
- No existen indicadores de gestión para medir desviaciones de cronograma de actividades de las obras y la satisfacción del cliente. No se controla la percepción del cliente hacia la cooperativa.

De no implementarse o llevarse a cabo políticas y acciones dirigidas a mejorar los procesos, evidentemente, su permanencia en el mercado se verá afectada ya que otros competidores con mayor efectividad y recursos podrán desplazar a una organización que no se encuentra adaptada a las exigencias de sus clientes y la tecnología que permita una mayor participación en procesos licitatorios, en lograr mejores tiempos de entrega de las obras, evitar visitas innecesarias para realizar mediciones de obras, valuaciones, entre otras.

8.2 Recomendaciones.

Debe afrontarse la ejecución del plan de implementación de manera de poder potenciar el desempeño de los procesos que generen valor agregado a la asociación, en tal sentido, las principales acciones deben ir enmarcadas en:

- Analizar necesidades de adiestramiento del personal, las mismas deben ir de la mano con las herramientas de TI que se requieran. Esto, con el objeto de no realizar inversiones innecesarias.
- Utilizar la partida de educación de la cooperativa para potenciar los conocimientos técnicos y organizacionales de los asociados.
- Crear un plan de concientización para incentivar el intercambio de información entre los miembros de la cooperativa.
- Analizar las necesidades de equipamiento, en cuanto a herramientas tecnológicas (TI) necesarias para potenciar el capital estructural.
- Crear un procedimiento de documentación de la información, que sea comprendido por todos sus integrantes y que el mismo se fundamente en el uso de la TI.
- Debe crearse un equipo que vele por el cumplimiento y seguimiento del plan.

- Disponer de la infraestructura adecuada, que sea accesible a todos los miembros de la cooperativa.
- Dentro de la fase de adiestramiento, incluir talleres de gestión del conocimiento que motive a los integrantes a propiciar el uso de mecanismos que aporten control a la cooperativa desde el punto de vista de documentación, manejo de información, etc.
- Implementar el uso del correo electrónico con cuentas personalizadas para los diferentes miembros de la cooperativa, de manera de implementar un medio de comunicación adicional al uso de teléfonos celulares, permitiendo el intercambio de información tal como: mediciones de obras, informes fotográficos, entre otros.
- Formalizar el uso de indicadores de gestión tales como: Satisfacción del cliente y desviación del cronograma ya que aportan información importante que puede ser utilizada para mejorar los procesos de la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Andreani, E. (2010). *Diseño de un Modelo para Gestionar el proceso de Calificación de Competencias del personal de C.V.G Venalum*. Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Balestrini, M. (2005). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.

Bernal, E, y Mozas, A. (2008). *El e-business en cooperativismo agrario: El caso del sector oleícola* (Spanish). *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), 1-24. Retrieved from EBSCOhost.

Cemborian, M., Valarino, E. y Yáber, G. (2010). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. Mexico: Trillas.

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos La Guía*. México: McGraw Hill Interamericana.

CIDEC. (2000). *Cuadernos de trabajo Nro. 31: Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. España: Michelena Artes Gráficas S.L.

Cortez, L (2003) en. *“Formulación de un sistema para la gestión del conocimiento en cada modelo de madurez para la gerencia de proyectos”*. Tesis de especialización. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Dante, G., & Valdés, M. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. (Spanish). *ACIMED*, 18(1), 1-11. Retrieved from EBSCOhost.

D'Adam, H., Mendoza, M., y Trotta, C. (2009). Los significados y las prácticas en tres cooperativas agropecuarias de hoy. (Spanish). *Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de la Pampa*, 2041-49. Retrieved from EBSCOhost.

Davenport, T. Prusak, L (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina: Prentice Hall.

Drucker, Peter. (1994) *The Age of Social Transformation*. The Atlantic Monthly, Vol. 273, N° 11)

Farné, S. (2008). *Las cooperativas de trabajo asociado en colombia: balance de la política gubernamental, 2002-2007*. (Spanish). *Revista de Economía Institucional*, 10(18), 261-285. Retrieved from EBSCOhost.

García, M. (2003) "*Internet como instrumento de información y de comunicación*" En: *Tornos Mas, Joaquín (Coord.) Democracia y medios de comunicación*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Gómez, M y Sainz, H (1999). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco Lógico*. (2ª ed.) España: CIDEAL.

Hernández, G (2002). *La globalización, la gerencia del conocimiento y su impacto en las organizaciones venezolanas*, Tesis de Maestría. Universidad Metropolitana.

Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación (6° ed)*. Caracas: Quiron Ediciones.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2005). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el seguimiento y la evaluación de Proyectos y programas*.

Izquierdo, C (2010). *Formas Innovadoras de la empresa cooperativa*. Recuperado el 24 de octubre de 2011 de www.eumed.net/libros/2005/ceia/1s.htm

Jaramillo, C. (2010). *Diseño de un Modelo de Servicios para Contribuir a la Integración Social de las Personas con Discapacidad*. Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Landaeta, R (2003). *Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional*. Recuperado el 24 de septiembre de 2011, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>

Lefrere, J. (2005). "El avance de la humanidad a través de los hitos tecnológicos". Revista Innovación y Ciencia, Vol. V, No. 2, Colombia.

Ley Especial de Cooperativas con su Reglamento (2010). Gaceta oficial Nro. 39621.

Luzardo, J (2010). "Diseño de un modelo de Gerencia del Conocimiento para fomentar el capital estructural de la gestión de proyectos de infraestructura del grupo Alpha", Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Macintosh, M. (2008). "La Empresa y su Entorno". Edit. Plaza James: México.

Martí, E., y Juliá, J. (2008). LA INTERCOOPERACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS ACTUALES DEMANDAS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO. (Spanish). *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), 1-29. Retrieved from EBSCOhost.

Martinez, N. (2006). *Gestión del Conocimiento: Aprendizaje Individual Versus Aprendizaje Organizativo*. Recuperado el 09 de noviembre de 2011, de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/2940/1/Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf>

Matheus I., y Villalobos, E. (2010). Las cooperativas como expresión del principio de subsidiariedad en el federalismo venezolano. (Spanish). *Gaceta Laboral*, 16(1), 5-26. Retrieved from EBSCOhost.

Mcdermott, R (1999). Building communities of practice. Three dimensions to help you choose the right kind of community. Artículo. McDermott & Co. pp.1-8.

Montilla, S. (2004). *Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento*. Recuperado el 09 de marzo de 2011, de http://books.google.co.ve/books?id=ga3g3BW_Y6sC&pg=PA171&dq=NIC38/IAS38&hl=es&ei=DQaUTaT7BfCx0QGtmISADA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Morales, L (2011). *Caso de Estudio: Gestión del talento Humano en C.A. Cerveceria Regional basado en la Formación de Equipos de Alto Desempeño*. Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Naciones Unidas. (2009). *Las Cooperativas en el desarrollo Social*. Recuperado el 15 de octubre de 2011, de <http://www.copac.coop/publications/un/a64132s.pdf>.

Navarro, J., & Ruiz, V. (2008). El capital estructural tecnológico como medida de crecimiento económico regional. (Spanish). *Estudios de Economía Aplicada*, 26(3), 57-72. Retrieved from EBSCOhost.

Nonaka, I. Takeushi, H. (1995). *The Knowledge Creatng Company*. Recuperado el 27 de 03 de 2011, de http://books.google.co.ve/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&dq=nonaka+y+takeuchi+1995&hl=es&ei=BwSUTcm3D8ea0QHRyl3zCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Ospina, D. (2007). Capital intelectual: Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (23), 131-152. Retrieved from EBSCOhost.

Project Management Institute. (2008). *Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos* (4ª ed.). Four Campus Boulevard.

Palacios, A. (2010). *Diseño de un Modelo para la Gestión del Capital Relacional de los Egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello*. Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés bello, Caracas.

Revilla, B (2010). “*Modelo de gestión del conocimiento para potenciar la transferencia de aprendizaje en la gerencia de procura*”, Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Sabino, C. (2006). *Cómo Hacer Una Tesis*. Venezuela: Editorial Panapo.

Salas, O (2009). *Knowledge management and innovation in the Latin American Region. Inside Knoeledge*. Volumen Septiembre - Octubre

Salas, O (2010). *Gerencia del Capital Intelectual, Gerencia del Conocimiento*, Material de Clases de la asignatura Gerencia del Conocimiento. Postgrado de Gerencia de Proyectos Universidad católica Andrés Bello.

Salazar, A. (2009). *Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia:Revisión de literatura*. (Spanish). Pensamiento & Gestión, (27), 201-234. Retrieved from EBSCOhost.

Senge, P (1999). La quinta Disciplina. Recuperado el 08 de agosto de 2011, de <http://federicomonese.net/archivosfede/CARRERAS%20Y%20CAPACITACIONES%20SEculares/EADEE/COACHING%20Y%20LIDERAZGO/bibliografia-senge-peter-la-quinta-disciplina.pdf>

Server, R y Villalonga, I (2008). Responsabilidad Social y cooperativismo. El Fondo de Educación y Promoción (FEP) como indicador social en el caso del cooperativismo de crédito. (Spanish). (2008). *Estudios de Economía Aplicada*, 26(1), 1-25. Retrieved from EBSCOhost.

Silva, J. (2006). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Colegial Bolivariana.

Simó, P., & Sallán, J. (2008). *Capital intangible y capital intelectual: Revisión, Definiciones y líneas de investigación*. (Spanish). Estudios de Economía Aplicada, 26(2), 65-78. Retrieved from EBSCOhost.

Steward, T. (1997). *“La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual”*. Buenos Aires: Granica.

Toledo, S (2005) *“Bases para el diseño de una metodología para gerencia del conocimiento en planificación de proyectos (caso de estudio: proyecto de construcción de apartamentos en el área metropolitana de Caracas)”*, Tesis de especialización. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Universidad Católica Andrés Bello, (2010). *Instructivo Integrado para trabajos Especiales de Grado (TEG)*. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. Caracas: Venezuela.

UMI, (2008). *UMI Microform 3315529*. Recuperado el 09 de 03 de 2011, de [Http://books.google.co.ve/books?id=eMu68nynDWQC&pg=PA11&dq=\(McDermott,+1999,+p.5\).&hl=es&ei=TQmUTaLBNquG0QHTqrT1Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=\(McDermott%2C%201999%2C%20p.5\).&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=eMu68nynDWQC&pg=PA11&dq=(McDermott,+1999,+p.5).&hl=es&ei=TQmUTaLBNquG0QHTqrT1Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=(McDermott%2C%201999%2C%20p.5).&f=false).

Véliz, A. (2010). *Tutores y Tesistas Exitosos (Incluye Cómo Hacer Propuestas y Operacionalización de Variable)*. Caracas: Grupo Impregráfica, c.a.

Ventocilla, E. (2001). *La Gerencia del Conocimiento y la Generación de Capital*. Recuperado el 15 de 02 de 2011, de <http://www.dkvgroup.com/articulos/Gerencia%20del%20Conocimiento%20y%20Formaci%C3%B3n%20de%20Capital%20-%20Ventocilla.pdf>

Yoon, K. (2008). *Testing the Firestone and McElroy Knowledge Management Model: An Empirical Study*. Recuperado el 27 de 03 de 2011, de http://books.google.co.ve/books?id=U_5QGWKhXRQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Zinzi, R (2006). *“Estudio exploratorio para la creación de un sistema de gerencia de conocimiento en Merck Sharp & Dohme de Venezuela, SRL”*. Tesis de maestría. Universidad Metropolitana, Caracas.

ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario consta de veintiún (21) preguntas acerca de la forma como se gestiona la información referente a los proyectos de instalación que se llevan a cabo en la Asociación Cooperativa Instalación Adecuación Ingeniería y Proyectos Fuerza en Telecomunicación RL. Se pretende, diagnosticar la deficiencia en los procesos relacionados con el manejo de la información, comunicación de sus miembros y la transferencia del conocimiento.

Los datos suministrados tienen fines académicos, y se asegura la confidencialidad de las respuestas, ya que su uso será exclusivamente para la realización del Trabajo Especial de Grado.

1. ¿Existe un procedimiento en la Cooperativa para la documentación de la información, tales como: Actas, Minutas, Proyectos, Valuaciones, etc.?

Sí ☐ No ☐

2. ¿Tiene usted conocimiento de donde se encuentra ubicada o almacenada esa Información?

Sí ☐ No ☐

3. ¿Sabe quién custodia o guarda esa información?

Sí ☐ No ☐

4. ¿En qué grado de importancia cree usted documentar las experiencias aprendidas en los proyectos?

Altamente Importante	☐
Importante	☐
Medio Importante	☐
Poco Importante	☐
No es importante	☐

5. ¿Tiene usted conocimiento si la cooperativa maneja un historial en archivo de los proyectos anteriores?, donde se puedan encontrar Minutas, Planos, Actas, Valuaciones de Obra, Fotos, Otros.

Sí ☐ No ☐

6. ¿La cooperativa realiza reuniones de seguimiento para compartir aprendizajes y experiencias?

Sí ☐ No ☐

7. ¿Con qué frecuencia cree usted que se deben llevar a cabo las reuniones de seguimiento?

- Semanal ☐
- Quincenal ☐
- Mensual ☐
- Trimestral ☐
- Semestral ☐

8. ¿Cómo cree que se debe documentar el intercambio de conocimiento producto de esas reuniones?

- Minutas ☐
- Correos ☐
- Actas ☐
- Grabación ☐
- Video ☐

9. ¿Como miembro de la Cooperativa recibe algún reconocimiento por sus aportes en la solución de problemas?

Sí ☐ No ☐

10. ¿En qué grado cree usted que existe un clima de confianza en las reuniones que le permita exponer sus ideas con libertad?

Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐

11. ¿La cooperativa facilita las herramientas tecnológicas de trabajo que soportan el intercambio de información y conocimiento entre sus miembros?

Sí ☐ No ☐

De ser afirmativa su respuesta, indique cuales de las siguientes herramientas:

- Teléfonos Inteligentes ☐

- Laptop ☐
- Cámaras Digitales ☐
- Internet Móvil ☐
- Escáner ☐
- Otros ☐

12. ¿La cooperativa crea espacios para compartir el conocimiento?

Sí ☐ No ☐

13. ¿La Cooperativa fomenta el aporte de ideas innovadoras?

Sí ☐ No ☐

14. ¿En qué grado cree usted que los miembros de la cooperativa son responsables de su propio aprendizaje?

Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐

15. ¿Sabe usted que existen fondos económicos destinados para educación y desarrollo de los integrantes de la cooperativa?

Sí ☐ No ☐

16. ¿Se planifica entre los miembros de la Cooperativa la distribución de los recursos económicos para adiestramiento?

Sí ☐ No ☐

17. ¿Se planifica la asistencia a los programas de adiestramiento?

Sí ☐ No ☐

18. ¿En qué nivel se mide el éxito del proyecto en base a la experticia de los miembros de la cooperativa?

Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐

19. ¿Conoce la existencia del uso de indicadores de gestión dentro de la cooperativa, tales como: Margen de utilidad, Desviación del cronograma, Satisfacción del cliente?

Sí ☐ No ☐

De ser afirmativa su respuesta indique cual conoce que se utiliza.

20. ¿En qué grado se involucra al cliente en los procesos de aprendizaje y mejora de la cooperativa?

- Alto ☐
- Medio Alto ☐
- Medio ☐
- Medio Bajo ☐
- Bajo ☐

Indique en cuales de los siguientes procesos, se involucra:

- La calidad de los trabajos ☐
- Los tiempos de respuesta ☐
- Cumplimiento cronograma ☐

21. ¿En qué grado la Cooperativa facilita y fomenta el uso de herramientas para el intercambio de información con los clientes?

- Alto ☐
- Medio Alto ☐
- Medio ☐
- Medio Bajo ☐
- Bajo ☐

Indique cuales de las siguientes herramientas:

- Teléfonos Inteligentes ☐
- Laptop ☐
- Cámaras Digitales ☐
- Internet Móvil ☐
- Escáner ☐
- Otros ☐

Gracias por su tiempo

ANEXO 3: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO