



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## Técnicas y dinámicas para la implantación del proceso de Gestión del Conocimiento

DR. FERNANDO M. RUIZ DÍAZ<sup>1</sup>

DRA. YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS

NORMA ELIZABETH ÁLVAREZ FLORES

### Resumen:

El objetivo de este trabajo fue realizar una investigación sobre las técnicas y dinámicas usadas por otros campos del conocimiento y que pueden representar una significativa contribución para convertir el conocimiento tácito en explícito en la Gestión del Conocimiento.

Para tal efecto se llevó a cabo una investigación documental acerca de aquellas técnicas y dinámicas cuya efectividad ha sido comprobada por otros campos del conocimiento. Dichas técnicas forman parte del método de sistematización de Experiencias y permiten la construcción de conocimiento en una comunidad a partir de la experiencia de sus miembros.

Como resultado principal se encontró que estas técnicas y dinámicas pueden usarse en la implantación de un programa de Gestión del Conocimiento y facilitan el proceso de captación del conocimiento tácito, su transmisión y uso en los diferentes departamentos de una empresa.

**Palabras clave:** técnicas y dinámicas, sistematización de experiencias, gestión del conocimiento.

### Abstract:

The objective of this work was to investigate the techniques and dynamics used in other fields of knowledge that can represent a significant contribution to make explicit the tacit knowledge in the process of implementation of the knowledge management.

To that effect it was made a documental research about the techniques and dynamics whose effectiveness has been proved at other knowledge fields. Such techniques belong to the systematization of experiences field and allow the knowledge construction in a community from its members' experiences.

As a main result it was found that these techniques and dynamics can be used in the implementation of a program of knowledge management and facilitate the process of rising of tacit knowledge, its transmission and use in the different departments of a company.

**Keywords:** techniques and dynamics, systematization of experiences, knowledge management.

---

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte, Universidad Autónoma de Coahuila

## **Introducción**

Al revisar la literatura acerca de Gestión del Conocimiento, encontramos que al mencionar las herramientas usadas para su implantación, se enfatiza la utilización de herramientas de software computacional, desde la simple recopilación de información hasta la creación de complejas redes de comunicación y el uso de sofisticadas bases de datos.

Sin embargo, existe un consenso entre los investigadores de que no es suficiente disponer de los medios tecnológicos para la generación, síntesis y transmisión del conocimiento; sino que deben existir otras condiciones o ser creados otros sistemas para obtener y facilitar el flujo del conocimiento. Como lo menciona Bhatt (2000), “si la gente no confía o no percibe un beneficio al compartir su conocimiento, entonces la organización se encamina al fracaso”

Grau (2002), menciona que “para lograr la implantación de un programa de Gestión del Conocimiento exitoso “las organizaciones no sólo deben disponer de medios tecnológicos para la generación, síntesis y transmisión del conocimiento, sino que deben existir otros sistemas que faciliten el flujo del conocimiento”

De modo que cuando las organizaciones deciden implementar tecnologías relacionadas con la Gestión del Conocimiento deben realizar cambios organizativos y, en muchos casos, cambios de cultura para lograr que el uso de las herramientas tecnológicas acompañado de otros sistemas no tecnológicos lleve a una mejora en los procesos de la organización.

Aún así, el ambiente laboral, clima organizacional, o el cambio de cultura organizacional son aspectos que poco se abordan, o no se tratan a profundidad y los modelos propuestos se enfocan a las herramientas computacionales para archivar, buscar, presentar, la información necesaria para la Gestión del Conocimiento.

El hecho de que se enfatice el uso de software computacional ha llevado a algunos investigadores a poner en duda la seriedad de las investigaciones realizadas en el tema de la Gestión del Conocimiento.

Wilson (2002), llega a la conclusión de que “se sospecha que, en tanto el rango de campos temáticos en los cuales aparece el concepto (Gestión del Conocimiento) puede ser muy amplio, el tema dentro de un campo es muy probable que tenga una orientación hacia sistemas de información”

Un elemento clave del concepto de Gestión del Conocimiento es el requisito de que esta debe dirigirse a los asuntos de la Gente, el Proceso y la Tecnología en tándem y no solo enfocarse a uno de estos elementos.

Algunos gurús con los cuáles coincide y menciona Bhatt (2000), son de la idea de que el 70% del esfuerzo requerido en la implementación de la Gestión del Conocimiento debe ser hacia la gente (actitudes, habilidades, trabajo en equipo, motivación, visión, objetivos), un 20% del esfuerzo debe dirigirse hacia el proceso (mapas de Gestión del Conocimiento, flujos de trabajo, mejores prácticas, estándares de inteligencia del negocio) y un 10% del esfuerzo debe dirigirse hacia la tecnología (almacenamiento de la información y formatos, redes, internet, minería de datos (data mining) y análisis (herramientas de decisión, estándares de automatización)

Es decir, ver la Gestión del Conocimiento sólo como una implementación técnica augura un muy probable fracaso, ya que también se requiere que las estrategias de su implantación estén alineadas con la visión y misión del negocio.

Dado que existe consenso de que la Gestión del Conocimiento debe tomar en cuenta la cultura y las características de la empresa donde debe implementarse y que su énfasis no debe ser solamente en el aspecto técnico, en lo que sigue, proponemos, para la implementación de la Gestión del Conocimiento, el uso de herramientas de la “Sistematización de Experiencias”, que es una propuesta que ha sido ampliamente utilizada y experimentada en nuestra realidad latinoamericana en la búsqueda de capturar experiencias organizacionales y comunitarias para generar conocimiento y a partir de ellas promover la mejora continua.

### **Metodología**

Se realizó una revisión bibliográfica de las técnicas usadas en la Sistematización de Experiencias mencionadas por los principales investigadores y que han puesto en práctica organizaciones que han trabajado en esta área con resultados reportados como exitosos.

Se analizó cada una de las técnicas; cómo funcionan y se han utilizado, de qué manera ayudan en el proceso de sistematización de experiencias y se determinó si serían útiles en la implementación de la Gestión del Conocimiento en una empresa.

Antes de entrar a detallar cuáles son y en qué consisten algunas de las técnicas de la sistematización de experiencias conviene mencionar lo que Ghiso (1999), señala como “algunos acuerdos básicos” de las distintas tendencias respecto a la sistematización de experiencias:

- “A toda sistematización le antecede una práctica” Es decir antes de la sistematización ya existen actividades realizadas que pueden ser rescatadas para analizarse y ser usadas.
- “Todo sujeto es sujeto de conocimiento y posee una percepción y un saber producto de su hacer” Los involucrados en la organización conocen y se han formado una idea de su práctica. La práctica y el conocer sobre ésta son el punto de partida de la sistematización.
- “Todo proceso de sistematización es un proceso de interlocución entre sujetos en el que se negocian discursos, teorías y construcciones culturales” En la práctica existen diversas maneras en que ven las cosas los participantes y formas en que trabajan de acuerdo a esta percepción, de manera que estas formas tienen que sacarse a la luz para trabajar sobre un punto en común.
- “En la sistematización interesa tanto el proceso como el producto” No solo es importante el resultado, es importante saber también como se llegó a eso.

Las intenciones de la sistematización de experiencias son las de hacer una reflexión, ordenar y retroalimentar esta misma sistematización, generar conocimientos y crear en forma participativa conocimientos teórico prácticos.

De acuerdo con Lavin (2000), la sistematización de experiencias permite:

- El registro y ordenamiento de las experiencias,
- Recuperar las experiencias y categorizarlas,
- La comprensión y reflexión del equipo sobre su propio trabajo, y a través de ello, la retroalimentación a la práctica,
- El intercambio de experiencias con otros actores,
- Un proceso permanente y acumulativo de construcción y deconstrucción del conocimiento.

Asimismo la sistematización promueve, si se logra la involucración de los actores, el crecimiento y desarrollo del sujeto, en la acción misma de sistematizar.

Lavin (2000), comenta que “el cúmulo de información que se recaba día a día en el trabajo de campo constituye una fuente casi inagotable de saberes en la medida que tengamos la capacidad y disposición para extraer de él sus significados”

## **Resultados**

De la revisión de las múltiples técnicas y dinámicas mencionadas en la literatura acerca de la sistematización de experiencias se seleccionaron las siguientes técnicas que encontramos de utilidad para su aplicación en el proceso de gestión del conocimiento.

### **Interrogación al proceso:**

La principal técnica para analizar e interpretar la experiencia es la formulación de preguntas y la construcción colectiva de respuestas. Al procesar las preguntas se deben considerar algunos criterios:

- Que busquen comprender el proceso, por qué pasó lo que pasó.
- Que sea posible encontrar la respuesta en la misma sistematización, es decir que no sean preguntas de investigación.
- Que se refieran a lo que no se sabe, y no a respuestas de que el equipo ya dispone con certeza.

### **La entrevista no estructurada:**

Trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, con características de conversación. Consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

La entrevista no estructurada puede plantear cuestiones previas que serán indagadas en la entrevista, o puede desarrollarse sin preparación, pretendiendo que el entrevistado exprese su situación. Sus principales características son:

- El entrevistador no tiene una batería de preguntas para hacer.
- Solo se tiene una idea de lo que se va a preguntar.
- Las preguntas que se hacen dependen del tipo y características de las respuestas.

### **La entrevista en profundidad:**

Consiste en una entrevista abierta semi-estructurada por temas, que no necesariamente han de seguir una secuencia previamente establecida. La secuencia se encuentra condicionada por las respuestas de la persona entrevistada. Las preguntas se formulan siguiendo los enunciados de los objetivos específicos del estudio (cómo, dónde, quién, por qué, para qué, cuántos, cuál, etc.) para que, al

contrario de lo que acontece con las preguntas formuladas mediante cuestionario cerrado y pre codificado, pueda propiciarse el flujo discursivo de la persona entrevistada. Para realizar este tipo de entrevista, se hace contacto con el entrevistado, se informa de la investigación que se está realizando, se solicita día y hora para realizar la entrevista y se informa de la duración aproximada de la misma.

En esta entrevista se trata de obtener información relevante a los objetivos del proyecto (o del estudio), mediante los puntos de vista que expresan los miembros de un grupo, en respuesta a una pauta sobre temas y preguntas que realiza el investigador. El grupo puede ser natural, o bien puede estar conformado específicamente para los efectos de la discusión.

Se recomienda acordar entrevistas únicamente con las personas que están dispuestas a brindarlas; y realizar la entrevista entre dos personas: una que haga las preguntas y otra que escriba las respuestas y que la realice un técnico.

#### **Lluvia de ideas:**

Una persona lanza una idea sobre el tema. Al estarlo escuchando los demás, preparan su propias ideas, terminan de redondearlas y las lanzan al grupo.

Las ideas emergentes sirven de inspiración y perturban las ideas de los demás; se genera una dinámica de creatividad que una persona sola no consigue.

Las perturbaciones de las ideas de los demás es lo que desorganiza las ideas de cada uno y permite que cada uno formule sus ideas de una manera nueva.

#### **Diagrama de causas y efectos:**

Identifica los problemas que existían inicialmente, o bien aquellos que durante la ejecución, dificultaron o influyeron negativamente en la experiencia.

#### **Líneas de tendencia:**

Permiten identificar y visualizar los cambios o acontecimientos más significativos con relación al tema que se quiere analizar, así como las futuras tendencias.

### **Las guías de trabajo:**

Son procedimientos por escrito que detallan los pasos a seguir para la realización de alguna tarea de investigación o recopilación de la información.

### **Talleres:**

Se pueden entender en conjunto, de acuerdo con ([www.uv.mx](http://www.uv.mx)), como “la modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por la actividad, la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio, la sistematización y el uso de material especializado acorde con el tema para la elaboración de un producto tangible” La propuesta de Alforja (2010), para sistematizar a través de un taller debe contener elementos fundamentales como son:

- Vivir la experiencia
  - Haber participado en la experiencia.
  - Llevar un registro de lo que ocurre durante el proceso de sistematización.
  
- Definir el objetivo de la sistematización
  - Para que queremos hacer esta experiencia.
  - Tener clara la utilidad de esta sistematización.
  - Tomar en cuenta la misión y estrategia institucional.
  - Tomar en cuenta los intereses y posibilidades personales.
  
- Delimitar el objeto a sistematizar.
  - Escoger que experiencias vamos a sistematizar.
  - Delimitar el tiempo, los sujetos y el espacio de la experiencia (no es necesario abarcar toda la experiencia)
  
- Precisar el eje de sistematización.
  - Saber qué aspectos, dimensiones, factores, componentes nos interesan más.
  - Precisar el enfoque central y evitar la dispersión.
  - Pensarlo como un hilo conductor que atraviesa toda la experiencia.

- Recuperar el proceso vivido.
  - Reconstruir de forma ordenada lo que sucedió, tal como sucedió.
  - Identificar las etapas del proceso.
  - Clasificar la información disponible.
  - Basarse en todos los registros posibles.
  - Organizar la información de forma clara y visible.
  
- Interpretación crítica.
  - Preguntar por las causas de lo que sucedió porqué se dio de esta manera.
  - Analizar cada componente por separado y realizar síntesis e interrelaciones.
  - Observar particularidades y el conjunto, lo personal y lo colectivo.
  - Buscar comprender los factores claves.
  - Buscar entender la lógica de la experiencia.
  - Confrontar con otras experiencias y teorías.
  
- Formular conclusiones
  - Pueden ser dudas o nuevas inquietudes.
  - Son puntos de partida para nuevos aprendizajes.
  
- Elaborar productos de comunicación.
  - Volver comunicables las enseñanzas de la propia experiencia.
  - Elaborar diversos productos de comunicación.
  - Compartir los resultados con todas las personas involucradas en la experiencia.

### **El dibujo de camino recorrido:**

Establece en forma gráfica el desarrollo que han tenido los acontecimientos que serán analizados para sistematizar una experiencia.

### **La matriz analítica: “porqué ocurrió lo que ocurrió”:**

Como su nombre lo indica sirve para buscar y analizar las causas que produjeron que las cosas se hayan desarrollado de la forma en que se desarrollaron.

## **La reconstrucción del proceso o recuperación del proceso vivido:**

De acuerdo con ( [www.juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es)), esta consta de dos pasos:

### **a.- Reconstruir la historia.**

Consiste en recoger una visión global de los principales acontecimientos ordenados cronológicamente, para lo que será indispensable contar con registros de los hechos.

Se elabora gráfico a través del cual se pueda visualizar de forma secuencial los hechos. Una posibilidad es reconstruir la historia a modo de cuento o narración.

Ya que los hechos "fueron vividos" será importante dejar constancia de todas aquellas interpretaciones que se presenten en su reconstrucción. Para ello se pueden incluir todos aquellos acontecimientos que por el contexto (local, político, etc.) se puedan asociar a ellos.

**b.- Ordenar y clasificar la información.** Tomando como base el punto anterior, el siguiente paso es ubicar los componentes del proceso. Para ello será de gran utilidad usar lo que se llama guía de ordenamiento, o lo que es lo mismo, un cuadro de preguntas que nos permita articular los aspectos básicos que más nos interesan.

Lo más importante es dar una visión general del proceso. Si se realiza con cuidado, significará una explicación muy interesante y sugerente.

## **Las fichas de recuperación de aprendizaje:**

Tienen como objetivo de acuerdo con ([www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org)), recuperar lecciones de momentos significativos para ir conformando un banco de información de aprendizajes, que pueda usarse en la sistematización y pueda ser compartido con otras personas interesadas en las experiencias. La ficha lleva un título, nombre de la persona que la elabora, el organismo, la fecha y el lugar de la elaboración. Su contenido establece:

- a) Contexto de la situación (una o dos frases sobre el contexto, es decir, una referencia que ubique lo que se va a relatar en un contexto más amplio)
- b) Relato de lo que ocurrió.
- c) Aprendizajes

d) Palabras clave

**La técnica “matriz de ordenamiento y reconstrucción”:**

Tiene como objetivos de acuerdo con ([www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org)):

- a) Tener una síntesis visual de lo realizado en la experiencia ordenada cronológicamente.
- b) Identificar momentos significativos.
- c) Identificar etapas.
- d) Ver continuidades y discontinuidades.
- e) Facilitar el análisis de aspectos por separado.

La matriz debe construirse con flexibilidad. Las columnas pueden incluir:

- 1. Fecha
- 2. Actividad
- 3. Participantes
- 4. Objetivo
- 5. Método
- 6. Resultados contexto
- 7. Observaciones

Y otros que se consideren necesarios para la captura de información.

**La línea de tiempo:**

Es una representación gráfica que marca en forma cronológica los principales acontecimientos que marcaron el avance o retroceso de los procesos a través del tiempo.

**Técnicas de juego:**

Sus objetivos pueden ser varios:

- Desarrollar actitudes y valores relacionados con la educación
- El “encuentro y reencuentro” con el otro para invitar a la reflexión sobre los propios modelos comunicativos

- Proponer elementos reales o simbólicos que permitan reflexionar sobre algunos temas o situaciones de la vida cotidiana
- Realizar un proceso temporal y sucesivo de distintas etapas que conducen a una síntesis conceptual o reflexiva sobre un tema.
- Conceptualizar temas o ayudar a mostrar, simbólicamente, cómo se organiza un grupo y planifica.
- Medir y tomar decisiones sobre el desarrollo de un proceso grupal.
- Modificar estrategias.
- Dinámicas facilitadoras para abordar temas
- Dinámicas de Integración
- Varios juegos para interacción, confianza y comunicación

### **Dinámicas de innovación:**

#### **Músicos de jazz:**

Los músicos se sientan juntos y se ponen a tocar. El primero con una música que todos conocen, se inspira mientras está tocando y comienza a desarrollar su propia inspiración. Su inspiración contagia a los otros que comienzan a volverse más creativos, y cuando esta persona termina de tocar el otro toma su lugar y desarrolla sus propias variaciones.

Enseguida un tercer miembro ingresa con su contribución, y la creatividad del grupo sigue manifestándose.

#### **La academia Olimpia:**

Está inspirada en un grupo de discusión de ciencias y filosofía que creó Einstein con otros dos amigos. Venían para conversar sobre los libros y las ideas que tenían acerca de la física. Mientras conversaban iban construyendo sus ideas sobre las ideas de los otros. Uno sabía más de filosofía y otro sabía más de matemáticas, y Einstein era físico.

En estas conversaciones los participantes logran organizar sus ideas mejor y encuentran pistas por donde explorar y estructurar sus ideas.

#### **Actividades dirigidas:**

Las cuales pueden tener una diversidad de objetivos como clarificar interrogantes, generar interés, facilitar la comprensión de los participantes.

## Conclusiones

De acuerdo con Lara (2000), “Dependiendo de la cultura institucional de la organización adoptante, el riesgo más frecuente (de la mala implementación de la metodología de la Gestión del Conocimiento) está dado en *confiar excesivamente en la tecnología* e instalar de entrada una base de datos confiando que la gente hará sus aportes de manera espontánea, sin haber generado primero las políticas adecuadas”

A este respecto, una ventaja de la sistematización de experiencias es que es una estrategia participativa de producción de conocimiento, es decir los enfoques de esta aceptan la realidad como una construcción de significado realizada en forma colectiva. Lo que se busca conocer con la aplicación de la sistematización de experiencias en la gestión del conocimiento, es lo que realmente ocurrió, de acuerdo con un grupo de participantes, quienes vivieron y están viviendo el proceso. La experiencia inmediata y la forma en que las personas experimentan e interpretan lo ocurrido revisten enorme importancia para la producción colectiva de conocimiento.

Esto lo reafirma Lara (2000), cuando al comentar con relación a la generación del conocimiento establece: “en una trilogía de *personas – procesos – tecnología*, la gestión del conocimiento pone énfasis en las personas como procesadores de símbolos para generar *nuevas significaciones* y procesos, dejando a la tecnología como una herramienta necesaria, pero relegada al último lugar”

Otra ventaja de la sistematización, es que esta constituye una experiencia educativa en sí misma para los que participan en ella; produce conocimiento (al reconstruir lo que pasó, interpretarlo, y teorizar) y socializa el conocimiento generado. El proceso de sistematización refleja la manera en que se comunican todos los que participan en hechos educativos y da cuenta de las acciones, actitudes y métodos que estos encierran; se trata de un procedimiento de reconstrucción de lo que los participantes saben de su experiencia. Esto puede aplicarse de manera directa al proceso de gestión de conocimiento.

Sin embargo, no es suficiente que la experiencia o hecho “educativo” impacte la sensibilidad de quien aprende (no basta que se motive mucho para que se aprenda); es preciso que los nuevos aprendizajes encuentren contextos que les den cabida y relación con aprendizajes o experiencias anteriores, y que a la vez ofrezcan nuevas posibilidades de realizar otros aprendizajes.

En este sentido, la sistematización de experiencias identifica lecciones aprendidas, problemas, desafíos, cuestionamientos y contradicciones que pueden conducir a replantear la forma en la que se está dando solución a los problemas en una empresa. La sistematización ordena percepciones y conocimientos dispersos, surgidos en el transcurso de la experiencia, y puede poner estos disponibles para quienes los necesitan.

Asimismo, permite recuperar de manera ordenada lo que ya se sabía y descubrir aquello de lo que aún no se tenía conocimiento, es decir puede ser un excelente auxiliar en la generación de conocimiento. Y de igual manera puede fortalecer las capacidades individuales y de grupo de abrir nuevas perspectivas de trabajo, como formular planes de acción que se traducirán en una mejor organización y un desempeño más eficaz de las actividades.

La sistematización de experiencias también da sustento a las experiencias y metodologías aplicadas, impulsando su continuidad y permitiendo reproducirlas. Permite compartir con otras organizaciones u otras partes de una organización modelos exitosos, haciendo posible documentar las experiencias y derivar materiales y subproductos de utilidad para las organizaciones.

La sistematización permite descubrir, a partir de la identificación de los aciertos y errores de los proyectos y de los participantes, los elementos claves que influyeron en la obtención de determinados resultados; y, por tanto, compartir las lecciones que pueden ayudar a mejorar las prácticas de intervención. Permite, además, la retroalimentación del sistema de planificación, seguimiento y evaluación.

Así, la sistematización de experiencias se ubica como un componente más del sistema de planificación, seguimiento y evaluación; al igual que estos componentes, permite tomar decisiones encaminadas a corregir errores en la ejecución de los proyectos de desarrollo. Sin embargo, a diferencia de aquéllos, cuyo interés se centra en medir resultados y logros para recomendar modificaciones y proponer mejoras, la sistematización se interesa en “recuperar” las experiencias vividas para analizarlas e interpretarlas crítica y ordenadamente, y extraer lecciones que permitan mejorar la práctica. Es decir, coincide con la Gestión del Conocimiento en la búsqueda de hacer explícito el conocimiento tácito en las personas en una organización o comunidad.

Aporta, además, con relación a otros métodos o herramientas de seguimiento, aspectos cualitativos difícilmente medibles, que sólo son apreciables en un contexto integrador como el de la sistematización.

De esta manera, estas ventajas pueden trasladarse a la Gestión del Conocimiento al usar estas técnicas que ya han sido probadas en la sistematización de experiencias.

### Referencias

Bhatt, D. (2000). *Excellence model and knowledge management implications*. Recuperado de [www.eknowledgecenter.com/articles](http://www.eknowledgecenter.com/articles)

Grau, A. (2002). *Herramientas de Gestión del Conocimiento*. Recuperado de [www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm)

Ghiso, A. De la Practica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización *La piragua. Revista Latinoamericana de Educación*. Sistematización de prácticas en América Latina. (16),5-12.

*Técnica: ficha de recuperación de aprendizajes*. Recuperado de [www.impactalliance.org/ev\\_es](http://www.impactalliance.org/ev_es)  
¿Cómo sistematizar una experiencia? Recuperado de [www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual\\_82.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_82.pdf)

Lara, J.L. *Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento*. Recuperado de [www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-ge/00218pepelara.pdf](http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-ge/00218pepelara.pdf)

Lavin, S.H. (2000). *Manual de sistematización de experiencias ambientales*. Recuperado de [www.posgrado.unesr.edu.ve](http://www.posgrado.unesr.edu.ve)

Glosario. Recuperado de [www.uv.mx/Universidad/doctosofi/nme/glos.htm](http://www.uv.mx/Universidad/doctosofi/nme/glos.htm)

Wilson, T.D. (2002). *The nonsense of knowledge management*. Recuperado de [www.informtionr.net/ir/8-1](http://www.informtionr.net/ir/8-1)