

2° Encuentro Nacional de Gestión Cultural

*Diversidad, tradición e innovación
en la gestión cultural*

Tlaquepaque, Jalisco. Octubre 14 al 17, 2015

Hacia la creación de sistemas de gestión del conocimiento en gestión cultural.

El observatorio latinoamericano de gestión cultural

[José Luis Mariscal Orozco \(UdeG\) y Ursula Rucker \(UNDAV\)](#)



Desde tiempos remotos, la gestión cultural viene jugando un papel importante en la dinámica de las sociedades. Aunque el término es de reciente aceptación, a lo largo de la historia ha habido personas que se han dedicado parcialmente o de tiempo completo al diseño y ejecución de acciones culturales con diferentes propósitos y contextos.

A través de la práctica de estos gestores culturales se fue dando un proceso de “normalización” de técnicas y modos de hacer la acción cultural a partir del cruce entre los campos culturales y sus ámbitos de aplicación.

En las últimas décadas también se ha dado un proceso de formalización de la gestión cultural en Iberoamérica a través de una serie de acciones realizadas por los diversos agentes del campo cultural: instituciones gubernamentales, organismos internacionales, gestores, universidades y organizaciones gremiales (formales y no formales). Esto implica la institucionalización de una práctica cultural como es la de los gestores culturales, lo que a su vez ha desarrollado un proceso de tipificación recíproca de acciones habitadas de un mismo grupo social (Berger y Luckman, 2005), definiendo colectivamente modos de proceder característicos a la actividad y sus marcos normativos y de legitimación social (Gallino, 2001).

Este proceso de institucionalización de la práctica, implica no solamente una definición de la gestión cultural como profesión y como ocupación laboral, sino también la conformación de un campo disciplinar emergente (como lo fue para la antropología a inicios del siglo XX y para los comunicólogos a mediados del mismo siglo) que requiere delinear una serie de regulaciones¹ de la práctica que ya se realizan desde la ocupación laboral. Y esto se genera gracias a la

¹ Cuando se refiere a la regulación, no es en el sentido restrictivo como norma, sino en el proceso de definir, documentar, formalizar y generalizar desde la academia, herramientas, metodologías, conceptos y disposiciones técnicas y normativas indispensables para el ejercicio profesional de la gestión cultural.

sistematización e investigación de gran parte de las experiencias de los gestores culturales.

Así, en este proceso de formalización e institucionalización de la profesión y del campo disciplinar se requiere del fortalecimiento de la investigación, la transferencia y aplicación del conocimiento científico en gestión cultural, que permita a la academia y a los profesionales contar con información de primera mano para la toma de decisiones así como con las herramientas pertinentes para documentar, organizar y aplicar dicho conocimiento especializado. En este sentido los observatorios son entidades que podrían contribuir a este propósito, siendo que a lo largo de los últimos decenios se han creado, primero en Europa y luego en Latinoamérica una serie de observatorios específicamente dedicados a temas culturales. Pero ¿tiene sentido un observatorio cultural más? ¿Qué elementos metodológicos y operativos habrá que considerar para que este emprendimiento sea realmente útil a sus propósitos?

Repensar los observatorios culturales

En la sociedad actual, la toma de decisiones para el diseño y la evaluación de políticas se basan cada vez más en información y el conocimiento, transformándose éstos en los principales motores del desarrollo político, social, cultural y económico de un país. Aquellos estados y regiones que se plantean como reto avanzar hacia una sociedad del conocimiento, desarrollan nuevas estrategias que les permiten gestionar y realizar un uso eficaz de la información, con el fin de propiciar su conversión y transmisión en forma de conocimiento (UNESCO, 2005). Es en este contexto que a finales del siglo XX surgen los Observatorios Culturales, principalmente ante la necesidad de los gobiernos e instituciones de sistematizar las fuentes de información y de realizar un análisis metódico de las políticas culturales, las investigaciones, las producciones culturales, etc. y su incidencia en cada sociedad, profundizando el estudio de las realidades histórico-culturales de cada país y contribuyendo a la visibilización de los impactos del campo de la cultura, como también previendo futuros escenarios

culturales. Todo este proceso fue dinamizado a su vez por el avance de las nuevas tecnologías y la progresiva conectividad de todos los actores involucrados.

Muchos de estos observatorios culturales se han ido especializando, respondiendo a la necesidad de contar con fuentes de información más completas, integradas, interdisciplinarias y de fácil acceso, vinculadas a los sectores de las artes, el patrimonio, el turismo cultural, la legislación cultural, las artes escénicas, etc. pero hasta el momento no se cuenta con una iniciativa específica para la gestión cultural, a pesar del creciente proceso de formalización del que fue objeto la gestión cultural a través de las acciones realizadas por los agentes del campo cultural ya mencionados. En el caso de Iberoamérica, existen diversos observatorios, algunos dedicados en forma exclusiva a la cultura, y otros que tienen diversos ámbitos de interés (política, economía, educación, salud, etc.) entre los que también contemplan el ámbito cultural. De la misma manera hay una gran diversidad con respecto a su grado de institucionalización y las tan diversas formas de trabajo. A partir de un estudio exploratorio se encontraron 33 observatorios que tienen como objeto de interés la cultura. La mayoría de éstos se encuentran en España, México, Colombia, Brasil, y Argentina.

Distribución geográfica de los observatorios culturales en Iberoamérica



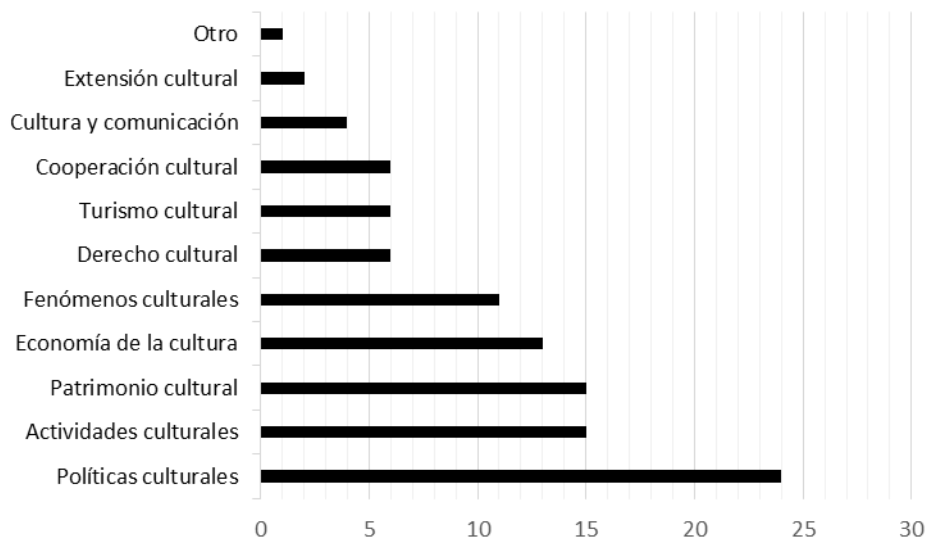
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las temáticas de interés, en términos generales se identifican las siguientes:

1. Políticas culturales: (PONER EJEMPLOS)
2. Economía de la cultura
3. Derecho cultural
4. Fenómenos culturales
5. Turismo cultural
6. Cooperación cultural
7. Cultura y comunicación
8. Extensión cultural
9. Actividades culturales

Algunos observatorios le dan un mayor énfasis a alguna de estas áreas (por ejemplo de políticas culturales o economía de la cultura), y otros son multitemáticos. Sobre la repetición de estas temáticas se puede observar que la de políticas culturales, actividades culturales y patrimonio cultural son las más recurrentes.

Temáticas que abordan los observatorios culturales de Iberoamérica



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a sus formas de trabajo se pueden identificar las siguientes:

1. **Sistemas de información cultural:** A partir de indicadores culturales más o menos estandarizados, recopilan, analizan e interpretan datos cualitativos y cuantitativos sobre el sector cultural con información heterogénea que van desde estudios de consumo cultural, infraestructura, patrimonio, economía de la cultura, etc. Esta información suele estar disponible en línea y es difundida a través de boletines o anuarios de información estadística.
2. **Grupo de expertos:** El observatorio convoca o invita a expertos temáticos a analizar y discutir sobre un objeto de análisis, para lo cual realizan foros, encuentros, congresos o coloquios que sirven para la discusión y el análisis colectivo y de esa manera generan información ya sistematizada sobre los temas de interés del observatorio.
3. **Grupos de investigación:** Se trabaja a partir de proyectos de investigación que sostienen grupos de investigadores ya sea de una sola institución o de manera interinstitucional. Los resultados de sus estudios son socializados y discutidos en foros o encuentros así como en publicaciones que suelen estar en su sitio web listos para descarga.
4. **Sistemas de referencias:** Consiste en el acopio, gestión y difusión de recursos informativos tanto de noticias del sector como de bibliografía especializada.

Estas formas de trabajo no son mutuamente excluyentes, sin embargo algunos observatorios suelen centrarse solo en una o dos de estas formas, por la característica de su conformación y organización. En términos generales se observa una mayor recurrencia en los grupos de expertos y de investigación así como los de sistemas de referencias de noticias y bibliográficas.

Formas de trabajo de los observatorios en Iberoamérica



Fuente: elaboración propia.

Si bien es cierto que estas formas de trabajo han facilitado la organización y socialización de la información que van generando los observatorios, el énfasis está en la gestión de la información ya sea como parte de la recuperación de la misma o bien de la socialización de los resultados de los grupos de investigación y/o de expertos. La transferencia y aplicación del conocimiento no está del todo contemplada y en muy pocos casos los usuarios de los observatorios pueden aportar información de manera colaborativa y libre bajo un modelo de inteligencia colectiva. Tal vez la pieza clave que falta y que puede permitir un salto cualitativo en el desarrollo de un observatorio cultural sea la gestión del conocimiento.

La clave del OLGC: la gestión del conocimiento

El concepto de gestión del conocimiento tiene sus orígenes en su equivalente en inglés *Knowledge Management*, que desde la economía concibe al conocimiento como un recurso clave en el desarrollo tecnológico y económico del mundo empresarial ya que su objetivo se centra en el aprovechamiento óptimo de los conocimientos existentes en una organización para desarrollarlos y transformarlos en nuevos productos, servicios y procesos (García, 2010; Toledo, 2009).

Gestionar el conocimiento implica transitar del dato (conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos), a la información (datos organizados, clasificados dotados de significado en forma de mensaje) al conocimiento (articulación entre experiencia estructurada, valores e información que sirve de marco para la acción y el reconocimiento de nuevos aprendizajes) (Davenport y Prusack, 2000).

De acuerdo a Pavez (2001), la gestión del conocimiento requiere los siguientes procesos:

1. Detectar los modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) que radican en las personas y que son fuentes de conocimiento ya sea generadas de forma interna (a partir de su experiencia en la práctica) como de forma externa (a partir de la incorporación de información a través de fuentes informativas o formación académica del sujeto).²
2. Seleccionar el modelo a partir de los criterios definidos por los intereses de investigación de la entidad que gestiona el conocimiento.
3. Organizar de manera estructurada la representación explícita del modelo a partir del reconocimiento de ideas, patrones y procesos; la codificación de la información (a través de lenguajes de representación); y el almacenamiento y puesta a disposición del conocimiento.
4. Filtrar la información generada a partir de consultas automatizadas de

² En términos de nuestro interés de investigación estos modelos de pensamiento y acción deben ser en cierta manera conscientes en los sujetos y con cierta recurrencia y permanencia en su aplicación, de tal manera que este *know how* es implementado y legitimado por el propio sujeto y los agentes con los que se relaciona en el campo cultural.

acuerdo a necesidades de información y mapeos de conocimiento.

5. Presentar información a partir de interfaces de comunicación acordes a los destinatarios
6. Usar el conocimiento para la resolución de un problema a resolver

En la actualidad no solo en el sector empresarial se aplica la gestión del conocimiento, sino que también se han desarrollado iniciativas y proyectos en instituciones educativas y universitarias así como en redes y colectivos que toman este concepto y su lógica para adaptarlo y generar modelos que permitan gestionar el conocimiento ya no solo con propósitos económicos, sino también educativos, científicos y de agencia social.³

Bajo esta lógica, la Red Latinoamericana de Gestión Cultural (www.redlgc.net) a través de la Universidad de Guadalajara (México), la Universidad Nacional de Colombia (Colombia), la Universidad Nacional Tres de Febrero (Argentina) y la Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina) promueven y desarrollan esta iniciativa del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural, con el objetivo de identificar, documentar y analizar las tendencias de la gestión cultural en Latinoamérica a través de la generación de un sistema de gestión del conocimiento y de la información que permita definir modelos, indicadores, escenarios que sirvan para el mejoramiento de los procesos de formalización de la gestión cultural como campo disciplinar y profesional. Así como incidir en las decisiones a tomar por parte del gobierno, en cualquiera de sus niveles, en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas culturales.

El Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural (OLGC)

El Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural de la REDLGC, se visualiza

³ Algunos ejemplos interesantes de ello se pueden encontrar en: Berrío, Angulo y Gil, 2013; Toledo, 2009; García, 2010; Silvio, 2010; Garín y Rodríguez, sf; Bueno, sf; Rodríguez, Araujo y Urrutia, 2001; Agencia Nacional de Infraestructura, 2012; Sistema Nacional de Aprendizaje, 2011.

como un sistema integrado de gestión de la información, del conocimiento y del aprendizaje que permite analizar y mejorar las prácticas formativas, investigativas, asociativas y profesionales de los gestores culturales de Latinoamérica. Su objetivo general es identificar, documentar y analizar las tendencias de la gestión cultural en Latinoamérica a través de la generación de un sistema de gestión del conocimiento y de la información que permita definir modelos, indicadores, escenarios que sirvan para el mejoramiento de los procesos de formalización y reconocimiento de la gestión cultural como campo disciplinar y profesional.

Para su conformación, organización y funcionamiento se apuesta al trabajo colaborativo entre las diversas instancias promotoras, pero también a la participación abierta y autogestiva de los diferentes usuarios a partir de sus necesidades concretas y particulares de información, documentación y utilización de los datos.

El observatorio contempla diversas dimensiones de observación consideradas importantes y estratégicas para el fortalecimiento de la gestión cultural en Latinoamérica tanto profesional como académica y laboralmente:

1. *Formación en gestión cultural.* Considera dos unidades de análisis generales: Los programas de formación en gestión cultural y los procesos de institucionalización que permiten la formalización y reproducción de la profesión, el reconocimiento y acreditación de saberes empíricos así como la definición, desarrollo e innovación de competencias y perfiles profesionales. Para ello se consideran elementos de observación: modelos de formación, contenidos curriculares, indicadores de evaluación de la calidad, perfiles profesionales y docentes, entre otros.
2. *Investigación en gestión cultural.* Considera unidades de análisis relacionadas con las prácticas de sistematización, producción y socialización del conocimiento especializado en y desde la gestión cultural. Entre ellos se encuentran los grupos y proyectos de investigación, publicaciones e institutos y centros de investigación. Los elementos de observación de esta dimensión son el desarrollo epistemológico disciplinar,

objetos de estudio, abordaje metodológico y conceptual, bibliometría, cienciometría, entre otros.

3. *Procesos de asociatividad.* Esta dimensión centra su atención en todas las prácticas, procesos, estrategias, discursos y formas en que los gestores culturales se vinculan y colaboran con vías al reconocimiento de la gestión cultural como práctica comunitaria, laboral, profesional y académica al interior del gremio y al exterior con otros agentes profesionales e institucionales locales, regionales, nacionales y continentales. Para ello se consideran al menos dos unidades de análisis: las redes y asociaciones de gestores así como los congresos y encuentros de gestores culturales. Los elementos de observación de esta dimensión son: las posiciones filosóficas y políticas de las organizaciones, procesos de organización gremial, movilización social, temáticas, problemáticas e intereses del gremio.
4. *Políticas culturales.* Esta dimensión centra su interés en las cuestiones conceptuales, filosóficas, metodológicas, legales y técnicas de las políticas culturales en sus diversos niveles. Sus unidades de análisis son los derechos culturales así como el diseño y aplicación de las políticas culturales. Los elementos que se consideran para la observación son: legislaciones, normatividades, indicadores y criterios de evaluación, metodologías y marcos conceptuales y epistemológicos así como el impacto, alcances y resultados de las políticas culturales.
5. *Práctica de la gestión cultural.* Esta dimensión considera las formas en que se lleva a cabo la gestión cultural en la práctica y sus discursos. Para ello se toma como unidad de análisis los proyectos que realizan los gestores culturales en las diversas comunidades y regiones de Latinoamérica. Los elementos de observación son: Estrategias de diseño e implementación de la acción cultural, indicadores y criterios de evaluación de los proyectos, problemáticas y necesidades que se atienden, campos culturales y ámbitos de desempeño, perfiles de gestores, fuentes de financiamiento, impacto y alcances de los proyectos culturales, entre otros.

Dimensiones y unidades de análisis del OLGC

Dimensiones	Unidades de análisis	Indicadores / elementos de observación
<i>Formación en gestión cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> Programas de formación. Procesos de institucionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de evaluación de calidad Modelos de formación. Contenidos curriculares. Perfiles profesionales y docentes
<i>Investigación en gestión cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos de investigación Grupos de investigación. Publicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo epistemológico de la disciplina. Objetos de estudio, abordaje metodológico y conceptual. Bibliometría, cienciometría.
<i>Procesos de asociatividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Redes y asociaciones de gestores. Congresos y encuentros 	<ul style="list-style-type: none"> Posiciones filosóficas y políticas. Procesos de organización. Movilización social. Temáticas, problemáticas e intereses.
Políticas culturales	<ul style="list-style-type: none"> Derechos culturales Diseño y aplicación de políticas culturales 	<ul style="list-style-type: none"> Legislaciones, normativas Impacto y alcances Indicadores y criterios de evaluación Metodologías y marcos conceptuales y epistemológicos
<i>Práctica de la gestión cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos culturales. Casos de buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de diseño e implementación de la acción cultural Indicadores y criterios de evaluación Problemáticas y necesidades que se atienden. Campos culturales y ámbitos de desempeño Perfiles de gestores

		<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiamiento • Impactos y alcances
--	--	--

Dado el carácter abierto y colaborativo del observatorio, estará conformado por entornos virtuales con funciones diferenciadas pero interrelacionados e interconectados que permitan a los diversos usuarios gestionar la información que requieran de acuerdo a sus necesidades y perfiles. Los entornos contemplados son:

1. *Portal principal.* Es la puerta de entrada al observatorio. A él estarán ligados e integrados los demás entornos virtuales. Su función básica es de gestión de la comunicación. Basado en una plataforma CMS (Sistema de Gestión de Contenidos), el portal muestra Información general del OLGC. De la misma manera, muestra un directorio y páginas web de los grupos y proyectos de investigación que participan en el observatorio con intención de difundirlos. Contará con foros de discusión que permitan a los usuarios entrar en diálogo sobre diversas dudas, descubrimientos o cualquier tipo de consulta o información que se quiera compartir. En este entorno también de mostrarán noticias y convocatorias relacionadas con las dimensiones de observación tanto aquellas que produzca el mismo observatorio como de otras fuentes. De la misma manera, en este espacio estarán a disposición las publicaciones de los grupos de investigación que participan en el OLGC así como las novedades (vía RSS) que se vayan generando en los demás entornos del Observatorio y de la página de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural.
2. *Repositorio.* Su función principal será la de gestión de la información, por lo que será a mediano plazo una biblioteca virtual especializada en gestión cultural. El objetivo general del Repositorio es reunir, organizar y socializar

recursos informativos relacionados con el campo de la gestión cultural con el propósito de fortalecer los procesos de formación, investigación y práctica de los gestores culturales en Latinoamérica. Su modelo de catalogación es *Dublin Core*⁴. Su plataforma tecnológica es DSPACE⁵ que permite documentar, catalogar, etiquetar, almacenar y curar documentos digitales. Su licenciamiento es *Creative Commons*, por lo que será de acceso abierto a todos los usuarios tanto para su consulta como para la propuesta de nuevos registros.

3. *Entorno de aprendizaje e investigación*. Este entorno virtual tiene dos funciones: la de gestionar el aprendizaje y gestionar la investigación. Basado en la plataforma *Moodle*⁶, puede ser utilizado para el aprendizaje autogestivo a través de cursos en línea y el trabajo colaborativo entre los grupos de investigación a través de sitios de proyecto.
4. *Entorno de autoevaluación*. Tiene como función la de gestionar el conocimiento. Cuenta con un sistema de autoevaluación mediante formularios que los usuarios pueden utilizar de manera autogestiva para diseñar o evaluar proyectos, productos o servicios culturales a partir de indicadores e instrumentos de evaluación provenientes de los resultados de los grupos de investigación. Tiene como base tecnológica la plataforma *Cognos*⁷, por lo que será posible modelar información y gestionar la inteligencia colectiva para diversos usos dependiendo de sus usuarios y sus necesidades.

Entornos que conforman el Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural

⁴ <http://dublincore.org/>

⁵ <http://dspace.org/>

⁶ <https://moodle.org>

⁷ <http://www-01.ibm.com/software/mx/analytics/cognos/>



Ambientes virtuales y funciones del OLGC

Ambiente Virtual	Función	Actividades	Plataforma
Portal	Gestión de la comunicación	Información general Grupos y proyectos Publicaciones Foros de discusión Noticias y convocatorias	Drupal
Repositorio	Gestión de la información	Base de datos Biblioteca virtual	Dspace
Entorno de aprendizaje e investigación	Gestión de la investigación	Trabajo colaborativo de los proyectos de investigación	Moodle
	Gestión del aprendizaje	Cursos Mooc Diplomados Maestría	
Entorno de autoevaluación	Gestión del conocimiento	Indicadores e instrumentos de evaluación Documentación y sistematización de proyectos	Cognos

En términos generales, el OLGC contempla los siguientes usuarios:

1. Gestores culturales interesados en mejorar sus proyectos, productos y servicios a través de la consulta del acervo del repositorio y de la autoevaluación. De la misma manera podrán tener acceso a la información generada por el portal y poder vincularse con otros. A través de la oferta formativa del OLGC también podrán capacitarse.
2. Docentes y estudiantes de gestión cultural que requieran recursos informativos y bases de datos especializados en gestión cultural, así como capacitación de actualización disciplinar.
3. Diseñadores y gestores de programas educativos interesados en autoevaluar su programa de formación.
4. Investigadores que requieran recursos informativos y bases de datos especializadas en la gestión cultural, información para la generación de análisis de tendencias, cienciometría y prospectiva del campo disciplinar y laboral, además de poder entrar en contacto con diferentes grupos y personas dedicadas a la investigación de la gestión cultural en Latinoamérica.
5. Organismos e instituciones públicos y privados que requieran información especializada de este campo disciplinar para diseñar acciones y políticas concretas vinculadas a este campo disciplinar y laboral.

Consideraciones finales

Como hemos señalado, los Observatorios Culturales tienen como objetivo recopilar datos e información especializada, analizarlos y a su vez proporcionar los resultados de esos análisis tanto a órganos de gobierno como a instituciones y centros de investigación, aunque todo este proceso se realiza habitualmente en forma unidireccional, con profesionales que tienen a su cargo esas tareas. En general hay muy pocas posibilidades de retroalimentación entre ese trabajo profesional y los agentes del campo cultural que se desempeñan en el mismo. La

innovación que propone el OLGC es justamente propender a esa retroalimentación entre teoría y práctica, entre los análisis de grupos de investigación y nuevos datos aportados por la empiria del campo de la gestión cultural, contribuyendo realmente a la articulación entre todos los actores involucrados, pero sin perder de vista el trabajo analítico y crítico de los especialistas. Y encarar esta tarea desde la gestión cultural contribuirá en forma significativa a su mayor institucionalización y reconocimiento como campo disciplinar y laboral.

El creciente desarrollo de las tecnologías de la información nos ha puesto a disposición las herramientas necesarias para poder llevar a la práctica este proyecto en forma colaborativa entre la RLGC y las universidades latinoamericanas que participan del mismo, pudiendo desarrollar metodologías elaboradas y consensuadas entre los diversos integrantes, que logren dar cuenta de la multiplicidad de aspectos involucrados en la gestión cultural regional, reflejando tanto sus diferencias como sus similitudes. De esta forma se estaría contribuyendo a una real gestión del conocimiento, articulando entre la experiencia en el campo de la gestión cultural y la información, como marco para la acción así como al reconocimiento de nuevos aprendizajes. También el hecho de encarar la tarea desde un comienzo con un enfoque regional latinoamericano, abierto a la participación de nuevas universidades y también otros actores de la sociedad civil y la esfera gubernamental, permitirá contar a mediano plazo con herramientas significativas ya sea para el diseño de políticas culturales, de proyectos de capacitación en todos los niveles o instrumentos de autoevaluación para proyectos culturales de las más diversas características.

Fuentes consultadas

Agencia Nacional de Infraestructura (2012), *Manual de gestión del conocimiento*.

Bogotá: Agencia Nacional de Infraestructura Disponible en:
http://ani.gov.co/sites/default/files/u233/8-_guia_para_la_gestion_del_conocimiento_ani.pdf

[Berger, Peter . y Luckmann, Thomas \(2005\). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.](#)

Berrío Caballero, Hobber José (2013), “Gestión del conocimiento como base de centros de investigación científica en universidades públicas” en *Dimensión Empresarial*, 11(1), 116-125. Disponible en:
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/165/149>

Bueno Campos, Eduardo (sf), *Gestión de conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en:
http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. *Sistema de Capacitación Cultural*. Recuperado el 15 de junio de 2009. Disponible en:
<http://vinculacion.conaculta.gob.mx/vv/>

Davenport, Thomas, y Prusack Laurence (2000), *Working Knowledge. How organizations manage what the know*, Cambridge: Harvard Business School Press.

[Gallino, Luciano \(2001\), *Diccionario de Sociología*. México: Siglo XXI Editores.](#)

Garín, Joaquín y Rodríguez, David (sf), *Programa de creación y gestión del conocimiento para la Red-CGC APINF*. Disponible en:
http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/formacio__recerca_i_documento/biblioteca_i_publicacions/publicacions/materials_de_jornades/jornades_formacio_d_acces_lliuere/curs_aprenentatge_informal_26092011/aprenentatge_informal_creacio_gestio_coneixement.pdf

García Orozco, Javier Francisco (2010), *Gestión de la información y el conocimiento. Observatorio para la educación en ambientes virtuales*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Pavez Salazar Alejandro Andrés (2001), *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.

Rodríguez Castellanos, Arturo; Araujo de la Mata Andrés y Urrutia Gutiérrez, Javier (2001, febrero), “La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto” en Cuadernos de Gestión Vol. 1. N.º 1. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/111.pdf>

Toledo Díaz, Edison Yamir (2009, marzo), “Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos” en *Memorias del IX Congreso Ibero-España*. Valencia, España. pp. 138-156. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2922063.pdf>

Silvio, José (2010). “Redes académicas y gestión del conocimiento en América Latina: en busca de la calidad”, en *Educación Superior y Sociedad*, 3(2), 7-22.

Sistema Nacional de Aprendizaje (2011), *Sistema de Gestión del Conocimiento*. Bogotá: SENA. Disponible en: <http://tvweb.sena.edu.co/video/?t=Sistema-de-Gestion-del-Conocimiento&v=518>