

# **METODOLOGIA PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO DURANTE LA ANIMACION DE LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS.**

**MsC. Juan Carlos Zulueta Cuesta<sup>1</sup>**

*1. Sede Universitaria Municipal Los Arabos "Rafael Trejo González". Los Arabos, Carretera central S/N, Los Arabos, Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

El presente trabajo titulado: metodología para la gestión del conocimiento durante la animación de las actividades recreativas, se desarrolla ante la necesidad imperiosa que cuenta la población cubana en elevar su conocimiento de la necesidad de la práctica de las actividades físicas, los beneficios que representa, sus objetivos y cuales son los lugares fundamentales en cada territorio para el desarrollo de la misma, siendo el momento de la animación de las actividades recreativas un momento propicio para llevar a efecto esta actividad. El trabajo parte como objetivo general establecer una metodología para la gestión del conocimiento durante las actividades recreativas, sustentada en los distintos modelos de gestión del conocimiento y los diversos estudios realizados por diversos autores sobre la animación y conducción de las actividades recreativas. La aplicación de la misma en el municipio Los Arabos, permitió elevar el conocimiento de la población en temas relacionados con la actividad física.

*Palabras claves: Gestión del conocimiento; Animación y conducción; Actividades recreativas.*

---

## **Introducción.**

En las últimas tres décadas ha sido intenso el estudio para lograr una comprensión de la conducta de las personas en pequeños grupos y desarrollar técnicas adecuadas para trabajar con núcleos de la comunidad. Estos estudios han arrojado conclusiones valiosas para diferentes campos de la actividad del hombre en la Recreación en general y la Recreación Física de manera particular, se dice que el individuo es alcanzado no solamente como individuo, sino a través de los grupos en que actúa y más aún, hoy se estima que la casi totalidad de las actividades recreativas se logran mejor por la acción de grupos, que por la influencia ejercida sobre individuos aislados.

La demanda de prácticas físico-deportivas, en proceso de crecimiento continuo, se caracteriza por la variedad de tipos de actividades, formas y espacios de realización, presentando dinámicas muy particulares y novedosas. La oferta debe tener en cuenta cada uno de estos aspectos para adecuarse a los gustos de la mayoría y poder satisfacer las necesidades e intereses de los diferentes sectores poblacionales.

El proceso de reterritorialización que está protagonizando el deporte contemporáneo, se hace necesaria la búsqueda y adecuación de nuevos espacios, para la práctica físico-deportiva, que permitan la participación simultánea de amplios colectivos, en los que puedan reunirse y compatibilizar sus actuaciones varios grupos generacionales, que potencien los aspectos lúdicos, que posibiliten el incremento de relaciones sociales y la apropiación real de dichos espacios, denominados públicos y que están cercanos a las propias zonas residenciales de los ciudadanos.

En Cuba, luego del Triunfo Revolucionario el acceso a las actividades físico recreativas se hizo un derecho de todo el pueblo, de la misma manera que ocurrió con todas las demás manifestaciones de la Cultura Física. Mucho tuvo que ver en ello la creación del Instituto Superior de Cultura Física (INDER). De aquí que millones de cubanos realizaran prácticas

encaminadas al logro de su recreación con el consiguiente aporte de felicidad, satisfacción y desarrollo individual. La posibilidad de tener acceso a las diferentes instalaciones deportivas y culturales, propicia un salto en la calidad de vida de todos los cubanos y contribuye en mucho a su desarrollo personal.

Pese a todo lo antes planteado ha sido evidente en los últimos años un decrecimiento en la oferta de actividades recreativa a los diferentes territorios, sobre todo por las limitaciones impuestas por el bloqueo criminal de los EEUU. En muchos casos las deficiencias no son solo por el bloqueo sino que están vinculadas a la voluntad de las personas encargadas.

Partiendo de la importancia que representa la recreación en la comunidad, se precisa de desarrollar actividades de índole recreativa física como medio de enfrentar actitudes negativas que puedan surgir en la población y elevar su conocimiento en torno a la necesidad de la práctica de ejercicios y actividades físicas.

El tema de la gestión del conocimiento ha sido tratado por diversos autores, entre los que se destacan (Arbonies, 2001; Becera-Fernández et al 2001; Benavides y Escribá, 2001; Birkinshaw et al, 2002; Bontis, et al, 2002; Grandori y Kogut, 2002; Arboniz y Fernández, 2005; Gómez Martínez, 2004; Grau, 2004; Núñez, 2005; Ponjuan, 2004; Zorrilla, 2006; Quintana y Ricardo, 2004; Trista, 2005; Zapata, 2004, entre otros) que recogen, de forma integrada, la herencia del conocimiento acumulado en los trabajos pioneros del EBC (Nonaka y Takeuchi, 1995; donde en todos ellos se expone la necesidad de elevar el conocimiento como recurso necesario que demanda la sociedad actual.

Durante las actividades recreativas, y en especial durante su animación y conducción, se pueden desarrollar aspectos referidos a la gestión del conocimiento en materia de actividad física.

En la práctica, se ha constatado que existe un total desaprovechamiento en el proceso de animación y conducción de las actividades recreativas que permitan incentivar y elevar el conocimiento de la población en el desarrollo de los juegos tradicionales, festivales deportivos y las diversas actividades recreativas que se desarrollan en la comunidad.

En las actividades recreativas existe poca incorporación y bajo conocimiento de la población hacia las actividades recreativas, su importancia, beneficios, objetivos, etc., que permitan estimular su participación y comprender la importancia del ejercicio físico, aspectos estos que se pueden lograr mediante el desarrollo de la animación y conducción de las actividades recreativas con base en la gestión del conocimiento, propiciando así un mecanismo de estimulación para lograr tal finalidad.

Por todo lo antes planteado se precisa darle respuesta mediante el estudio presente a: ¿Como contribuir a la gestión del conocimiento de la población en materia de actividades físicas durante la animación de las actividades recreativas que se desarrollan en la comunidad?

Como fundamentación a nuestro estudio se destaca la necesidad de lograr la elevación del conocimiento de la población sobre la importancia de realizar actividades recreativas, comprender su necesidad a través de la animación y conducción de las actividades que se

desarrollan, aprovechando este momento para incentivar y mejorar la incorporación y el conocimiento.

### **Diversas definiciones de gestión del conocimiento.**

La gestión del conocimiento, como el conocimiento en sí mismo, es difícil de definir (Earl, 2001). Sin embargo, se considera que definir lo que se entiende por gestión del conocimiento puede resultar algo más sencillo que definir el conocimiento de forma aislada. La idea de "gestión" nos da "juego" para considerar, las actividades de que se compone, explicar sus procesos de creación y transferencia o demostrar sus principales metas y objetivos sin necesidad de definir lo que se entiende por conocimiento.

"El propósito de la gestión de conocimiento es mejorar el *output* para el cliente" (Darling, 1996).

La gestión del conocimiento "es el proceso de manejar continuamente conocimiento de todas clases para encontrar necesidades existentes y emergentes, para identificar y explotar activos de conocimiento existentes y adquiridos, y para desarrollar nuevas oportunidades" (Quintas et al., 1997).

"La gestión de conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual [...]. Sus objetivos típicamente son incrementar la efectividad organizativa de la empresa para mejorar la competitividad a corto y largo plazo" (Wiig, 1997).

La gestión de conocimiento en el seno de las empresas es "la manera de dirigir los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento con la finalidad de conseguir que la empresa sea y se mantenga competitiva. De otra forma, gestionar el conocimiento supone aprender a aprender, es decir, aumentar los conocimientos en torno al proceso de aprendizaje en el seno de las empresas" (Hernangómez, 1998).

"La gestión del conocimiento es un área de desarrollo dentro de los negocios y de la investigación [...]. Es la incorporación de cuestiones críticas a las que se enfrentan las organizaciones en sus procesos de localizar, obtener, organizar y transferir información y experiencia dentro de la organización. Esto es fundamental para la adaptación, supervivencia y competencia de la organización frente a los cada vez más rápidos y discontinuos cambios del entorno. Esencialmente, se busca desarrollar combinaciones sinérgicas de individuos, sistemas organizativos y soporte tecnológico" (Aston Business School Knowledge Management Group, 2002).

"La gestión del conocimiento viene definida por el conjunto de políticas deliberadas que plantea la dirección de la organización con el objeto de optimizar la utilidad del conocimiento como recurso estratégico" (Oltra, 2002).

**Necesidad de gestionar el conocimiento de la población a través de la animación y conducción de las actividades recreativas.**

Teniendo presente todo lo referente al animador o conductor de las actividades físicas y recreativas, al ocio y al tiempo libre, las características de una propuesta de estilo de enseñanza para facilitar la gestión del conocimiento, debe tener presente:

- Dejar tomar la mayoría de las decisiones a los participantes, es decir debe darles autonomía.
- Los participantes a partir de la reflexión individual deben crear sus actividades tanto individuales como colectivas, según sus intereses y capacidades.
- Las actividades deben potenciar la socialización.
- El animador o conductor recreativo propone y sugiere, nunca impone.

El primer aspecto a desarrollar es la toma de decisiones por parte del participante, en esta línea, considerar que hay que “fomentar en el participante el gusto y la necesidad de la actividad física realizada de forma racional, a fin de que el participante sea capaz de realizar ejercicio de forma inteligente al finalizar las enseñanzas medias”.

Lo que se pretende con ello es fomentar básicamente la autonomía del individuo, potenciar su independencia. Para estos autores un objetivo como el enunciado implica una “participación del participante cada vez más activa y responsable” que no puede alcanzarse sino dándole la posibilidad de tomar decisiones en el proceso de enseñanza, a costa, naturalmente, de una progresiva desaparición del animador como fuente única de información y decisión.

El animador y conductor de las actividades recreativas a través de la gestión del conocimiento debe lograr que los asistentes alcancen los siguientes aspectos.

- Variedad de actividades.
- Facilidad y oportunidades de participación.
- Actividades de fácil y rápida ejecución.
- Resultados inmediatos.
- Que sean divertidos y placenteros.
- Que sean económicos.
- Que le permitan figurar o destacarse
- Que permitan la integración del grupo laboral, familiar y de la comunidad.
- Que permitan la vinculación de la familia.
- Que le quiten el menor tiempo posible.

Existe cierta variedad espacios recreativos, o condiciones que convocan espontáneamente la participación de la población en acciones de la Recreación Física sin la necesidad de grandes esfuerzos movilizativos, por responder precisamente a gustos y preferencias generalizados para nuestro pueblo, donde se desarrolla la actividad de comunicación, entre los que se encuentran:

- Encuentros de deportes populares (Béisbol, Boxeo, Fútbol...)
- Juegos tradicionales (infantiles, campesinos, de ferias...)
- Juegos populares de mesa (Dominó, Damas, Parchís, cartas...)
- Eventos novedosos (Aeromodelismo, Deporte canino, Cometas y objetos volantes...)
- Deportes extremos (Paracaidismo, Cicloacrobacia...)
- Actividades acuáticas en el verano (playas, ríos, piscinas...)
- Actividades culturales y sociales (carnaval, ferias...)
- Parques recreativos y naturales (zoológicos, campiñas, rutas ecológicas...)

Por otra parte el animador y conductor de las actividades recreativas debe ser capaz de demostrar a los jugadores y público asistente el efecto socioeconómico del desarrollo de la Cultura Física que se expresa en diferentes indicadores, entre los que se destacan:

1. La disminución de la mortalidad en personas de edad laboral.
2. La disminución del número de retirados por enfermedad y correspondientemente en la disminución de los gastos por los pagos de pensiones por incapacidad laboral temporal.
3. Crecimiento de la productividad del trabajo.
4. Disminución de la fluctuación de los cuadros y fortalecimiento de la disciplina laboral.
5. Reducción del consumo de servicios médicos en general, etc.

La recreación física constituye una línea de trabajo importante para INDER dado su encargo social por lo que debe estar encaminada a satisfacer las necesidades de inversión del tiempo libre de la población en actividades sanas y educativas partiendo de sus gustos y preferencias.

Para que la actividad de animación y conducción se desarrollen sin dificultad y contribuyan a la gestión del conocimiento de manera eficiente y eficaz, es necesario tener presente los siguientes aspectos:

1. El animador poseerá una ubicación posicionar tal que permita observar todo el desarrollo del juego.

2. Debe narrar con voz clara y articulando correctamente las palabras procurando una entonación que transmita los estados de ánimo.
3. No debe parcializarse con ningún equipo o jugador, debiendo resaltar que lo que sucede en el término del juego es para ambos contendientes.
4. No debe realizar gritos estridentes y no debe aumentar el tono de la voz más alta de lo que permite la audición.
5. Debe conocer el juego a la perfección para poder explicarlo dando a conocer sus características fundamentales.
6. No debe utilizar sobrenombres que se relacionan con limitaciones, defectos físicos o características somatotípicas de los participantes.
7. Procurará con iniciativas cubrir los aspectos negativos que se presentan en el desarrollo del juego.
8. Debe relatar de manera amena quienes fueron los ganadores y como se premiaran.

La necesidad de asegurar una participación masiva de la población y elevar el conocimiento, a través de la animación y conducción de las actividades recreativas, constituye un pilar de gran importancia para cumplimentar y llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento desde la esfera del deporte y la recreación.

### **Metodología para la gestión del conocimiento durante la animación y conducción de las actividades recreativas.**

La metodología para la gestión del conocimiento en materia de actividad física durante la animación y conducción de las actividades recreativas esta basada en el modelo de implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas de Pavéz, 2003; el modelo de gestión del conocimiento para un departamento universitario de Ditzel, 2005; el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, 1995, así como en los estudios teóricos desarrollados por Ucar (1995); Petrus (1989), sobre la animación y conducción de actividades recreativas.

La implementación de la metodología se realiza por Fases y etapas, incluyendo las actividades de preparación, planeación, implementación y evaluación.

#### **FASE 1. Análisis de la situación actual.**

Esta fase nace de la necesidad de analizar la situación actual y la proyección futura de los recursos y capacidades del entorno donde se desarrollara las actividades recreativas.

Las actividades que comprenden son.

1. Establecer equipos de trabajo
2. Establecer definiciones prácticas.

3. Establecer posición estratégica actual.
4. Análisis de capacidades.

### **Etapa 1. Antes de la animación y conducción de las actividades recreativas**

#### Acciones que se desarrollan.

- Participar de forma activa en el diseño y creación de actividades.
- Conseguir toda la información necesaria para poder conseguir todos los objetivos propuestos
- Tener previstas alternativas a las propuestas por cualquier circunstancia que pueda surgir.
- Diseñar y elaborar todo el material necesario para personalizar su zona de actividad (decoración).-
- La caracterización del espacio es un elemento altamente motivante para los participantes.
- Es importante tener en cuenta aspectos relativos a la seguridad (no puede existir ningún elemento que suponga peligro para el correcto desarrollo de la actividad).

### **Etapa 2. Socialización y compartir conocimiento**

#### Acciones a desarrollar.

- Compartir conocimiento tácito entre los individuos
- Capturar conocimiento tácito a través de la proximidad física.

### **FASE 2. Desarrollo de una estrategia de conocimiento.**

Se basa en la importancia del conocimiento a nivel estratégico dentro de las actividades recreativas.

#### Comprende:

- Evaluación de las competencias centrales
- Análisis de los recursos.
- Análisis de las brechas de conocimiento.
- Evaluación y selección de alternativas

### **Etapa 3. Externalización, crear conceptos y justificar conceptos.**

Acciones.

- Preparar al técnico
- Establecer conceptos claves de cada actividad.

### **FASE 3. Implementación.**

Nace de la necesidad de coordinar todos los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad recreativa.

Actividades a desarrollar.

- Adaptación de la estructura del entorno.
- Ejecución de los planes desarrollados.
- Creación de un clima organizacional.

### **Etapa 4. Durante la animación y conducción de la actividad recreativa.**

Acciones que se desarrollan.

- Captar la atención de los participantes hacia la actividad que interesa en cada momento.- sirviéndose de todas sus estrategias deberá a conseguir invitar a la participación.
- Controlar y cuidar los materiales a su cargo, ilusionar e implicar a las personas en las propuestas que va lanzando.
- Sacar el máximo jugo de la actividad en pro de la consecución de los objetivos que se esperan de la misma.
- Cuidar de que la participación en su actividad sea lo más saludable y placentera posible.
- Educar y transmitir en cada una de las acciones que lleve a cabo

### **Etapa 5. Combinación y construcción de arquetipos**

Comprende.

- Intercambio de criterios sobre conocimientos de la importancia del realizar actividades físicas con la población participante.
- Comunicar a los participantes la importancia del ejercicio físico para la salud.

### **FASE 4. Medición y evaluación.**

Es necesario debido a que es de vital importancia el visualizar los resultados obtenidos, ya sea desde el punto de vista valorativo (factores de rendimiento) como del punto de vista ambientalista (percepción de los resultados).

Comprende las siguientes acciones.

- Características de las mediciones.
- Definiciones de las mediciones
- Aplicación de las mediciones
- Interpretación de resultados.

### **Etapa 6. Después de la actividad recreativa**

Acciones que se desarrollan.

- Recoger y limpiar toda su zona de trabajo.- esto supone: recoger y agrupar los materiales y elementos decorativos, tirar todo lo que no sea aprovechable, limpiar y dejar tal y como nos encontramos el espacio.
- Realizar una evaluación de la experiencia.- visión de nuestra actuación, visión del funcionamiento de la actividad y visión del global de la fiesta.
- Elaborar una memoria con todos los datos extraídos del punto anterior.
- Participar en todas aquellas reuniones que puedan llevarse a cabo para valorar y enriquecer la fiesta recreativa.

### **Etapa 7. Amplificación del conocimiento entre los propios técnicos y la población.**

Comprende.

- Retroalimentación de los técnicos con los conocimientos adquiridos.
- La divulgación de estos conocimientos entre los encargados de las actividades recreativas y la población.

### **Principios sobre los que se sustenta la metodología para la gestión del conocimiento.**

Los principales principios sobre los que se basa la metodología elaborada permiten una adecuada interacción entre los técnicos de cultura física y los participantes de la actividad recreativa, los cuales están dirigidos a aumentar el conocimiento en materia de actividades físicas

Los principios que están presentes en la metodología son:

- Complementariedad. Existe ayuda mutua entre los participantes y la población, se retroalimentan mutuamente.
- Reciprocidad. Existe intercambio de conocimientos, de valores.
- Transferencia de conocimiento. Se transfieren nuevos conocimientos
- Respeto mutuo. Se respeta a cada participante, sus ideas, sus valores.

### **Objetivos de la aplicación de la metodología.**

- Incentivar la participación y el conocimiento de la población en las actividades recreativas, mediante la animación y conducción con enfoque de la gestión del conocimiento de aspectos relacionados con la actividad física.

### **Premisas para la aplicación de la metodología.**

Se aplica a todo tipo de actividad físico-recreativa que se desarrolle en la comunidad.

### Elementos del procedimiento.

### **Aspectos que se tienen en cuenta para la aplicación de la metodología**

Teniendo en cuenta el diseño de la metodología, se hace necesario establecer aspectos necesarios para la adecuada aplicación por parte de los técnicos y personal encargado de la actividad de animación y conducción.

- **La Técnica del Enfrentamiento a Grupos.**

En el desarrollo de la actividad se vinculan de forma directa con los participantes, al cual se le debe prestar un servicio dirigido a sus intereses de satisfacción donde el entusiasmo debe reinar como factor determinante y elemento base de la actitud positiva sobre el cual se apoyan tres pilares.

- **Técnica de Ubicación del Animador y conductor frente al grupo.**

El técnico que desarrolla la actividad de animación y conducción de la actividad recreativa, debe cumplir las siguientes reglas.

- A sus espaldas no debe haber ningún objeto móvil, ni excesivamente iluminado, ni de profusos colores, ellos producen una desviación de la atención de los participantes.
- Debe ubicar y colocar el grupo, de modo que nadie quede al margen de su campo visual. De ser posible, todo el grupo debiera hallarse dentro de un ángulo de 90°.
- El grupo debe constituir un bloque unido. No es conveniente que un pequeño subgrupo por ninguna razón, se halle apartado, aunque estuviera dentro del ángulo de los 90°.

- Si hubiera sol, algún reflector luminoso u otra forma de luz directa, se debe procurar que su incidencia caiga sobre nosotros, de una forma ligeramente frontal u oblicua, nunca hacia el grupo.
- Al aire libre, cuando se debe disponer a nuestro criterio la ubicación, se elige a nuestras espaldas algún árbol de tronco grueso, o algún cerco tupido o pared.
- Dentro de un salón o área techada se debe ubicar en un rincón, o contra la pared, y el grupo sentado a nuestro frente.

La metodología en su conjunto fue aplicada a las actividades recreativas desarrolladas por el municipio Los Arabos, como parte de la validación de la misma, obteniéndose como resultado que la población participante en la misma alcanzó nuevos conocimientos sobre la necesidad de practicar los ejercicios físico, se le contribuyó a su formación de valores.

La aplicación de la metodología fue un espacio propicio para intercambiar cuestiones sobre los tipos de actividades físicas, la naturaleza y surgimiento de los círculos de abuelos, la necesidad de practicar ejercicios por parte de la mujer embarazada, la creación y utilización de las salas de rehabilitación desde la óptica de la actividad física deportiva.

### **Conclusiones.**

La Gestión del conocimiento en las actividades recreativas, durante la animación y conducción, es el conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto impulsar los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo con la finalidad de crear y generar conocimiento acorde con los objetivos de la necesidad de la práctica sistemática del ejercicio físico.

La metodología elaborada le resulta de aplicación a todas las actividades recreativas que se desarrollen en la comunidad, con la finalidad de elevar el conocimiento de la población, y alcanzar una mejor gestión del conocimiento entre los mismos.

### **Bibliografías.**

- Aston Business School Knowledge Management Group, 2002 [consultado en fecha. octubre 16 2009]. Disponible en: <http://knowledge-mgt.abs.aston.ac.uk/kmmain.html>
- Arbonies, L. 2001., "Las dificultades para construir la empresa del conocimiento". Harvard Deusto Business Review, Vol.0, Issue 104, Págs.46-51.
- Arboniz A. y Fernández, C., 2005. La empresa digital extendida basada en el conocimiento (CON). Guipúzcoa : Editorial CONEX.
- Becera-Fernández I, y Sabherwal, R., 2001."Organizational knowledge management: A contingency perspective". Journal of Management Information Systems, Vol. 18, nº 1, Summer, Págs. 23-55

- Darling, M.S., 1996. "Building the knowledge organization". Business Quarterly, Winter, Vol. 61, Issue 2, Págs. 61-67.
- Ditzel, B., 2005. *Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para un Departamento universitario*. Navarra. 158 h. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Navarra, España
- Earl, E., 2001: "Knowledge management strategies: Toward a taxonomy" Journal of Management Information Systems, Vol. 18, nº 1, Págs. 215.
- Grau, A., 2004. Herramientas de Gestión del Conocimiento. Consultado en fecha 22 de Marzo 2009. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- Gómez, M. 2004. Open, Reusable, and Configurable Multi Agents Systems: A Knowledge Modelling Approach. Barcelona. 189 h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Grandori, A. y Kogut, B. 2002. "Dialogue on Organization and Knowledge". Organization Science, Vol. 13, nº 3, May-June, Págs. 224-231.
- Hernangómez, J. 1998., "Saber y ganar: *El reto de la empresa*". Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, Págs. 201-215
- Nonaka I. y Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York- Oxford.
- Núñez, I., 2005. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. Consultado en fecha 27 de Marzo 2009. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024)
- Oltra, V. 2002. "*Influencia de las políticas de recursos humanos en los procesos de desarrollo y gestión del conocimiento*". Tesis Doctoral no publicada. Valencia.
- Pavéz, A., 2003. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Petrus, A., 1989. Animación sociocultural. En F. Etxebarria (dir), Pedagogía social y educación no escolar (pp.241-254). San Sebastián: Universidad del País Vasco.
- Ponjuan, G. 2004. Gestión de la Información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Serie Gestión de Información. Santiago de Chile: CECAPI Universidad de Chile.
- Quintas P., Lefrere, P. y Jones, G. 1997: "Knowledge management: a strategic agenda". Long Range Planning, Vol. 30, nº 3, Págs. 385-391

- Quintana Y. y Ricardo A., 2004. *Fundamentos de Gestión por el Conocimiento. Matanzas.* 120 h. Tesis de Grado en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas.
- Trista B., 2005. *Gestión del conocimiento en las organizaciones.* Potencialidades y limitaciones en las IES. Ciudad de La Habana: Revista cubana de Educación Superior. Vol. XXV, No.1, p. 3-14.
- Ucar X., 1995. *Los programas de animación sociocultural.* Claves de la educación social,1(1), 32-38.
- Wiig, K.M., 1997. "Integrating intellectual capital and knowledge management". Long Range Planning, Vol. 30, nº 3, Págs. 399-405.
- Zapata, E., 2004. *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona.* Barcelona. 260 h. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias. Universidad de Barcelona.
- Zorrilla, H., 2006. *La gestión del conocimiento y la gestión tecnológica.* Consultado en fecha: 16 de agosto 2009. Disponible en: <http://www.wikilearning.com>.