



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.

Metodología para sistematizar experiencias en la gestión del conocimiento

Laura Leticia Gaona Tamez¹

*Gabriel Aguilera Mancilla**

*Juan Jesús Nahuat Arreguín**

Resumen

Rescatar el conocimiento tácito que los individuos de una organización poseen es una de las tareas más críticas para la gestión del conocimiento, pues éste es difícil de concretar y verbalizar. La finalidad de este trabajo consiste en describir y analizar los antecedentes, fundamentos y naturaleza de un método desarrollado en América Latina décadas anteriores al surgimiento de la gestión del conocimiento y cuya contribución puede resultar significativa para esta tarea. Asimismo, se verifica la afinidad, utilidad y viabilidad de dicha metodología para gestionar el conocimiento tácito. Los resultados obtenidos representan una contribución para aquellas empresas que no cuentan con los recursos tecnológicos y económicos para importar un modelo extranjero para transferir el conocimiento tácito en explícito en la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Sistematización de experiencias y gestión del conocimiento.

Abstract

Rescuing the personal knowledge that individuals in an organization possess is one of the most critical tasks for the knowledge management. Tacit and personal knowledge it is difficult to specify and verbalize. The purpose of this work is to describe and analyze the background, foundations and nature of a method developed in Latin America before the emergence of knowledge management. The contribution of this method can be significant for this task. Likewise, the affinity, usefulness and viability of this methodology to manage tacit knowledge is verified. The results obtained represents a contribution for those companies that do not have the technological and economic resources to import a foreign model to transfer tacit knowledge in knowledge management.

Keywords: Systematization of experiences, knowledge management.

¹ Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

La gestión del conocimiento es “un proceso sistemático y explícito, que capturar la experiencia individual o colectiva de una organización, el cual tiene como fin distribuirlo o dejarlo accesible a todas aquellas personas a las cuales les es útil. De esta manera las buenas ideas que surjan, donde sea que se encuentren, deberán ser capturadas para transferirlas adecuadamente a quienes tengan problemas análogos” (Nüssbaum, 2003). Este proceso guarda una relación estrecha con la experiencia, la innovación y el aprendizaje. Pues una empresa que gestiona su conocimiento es una organización que soluciona sistemáticamente sus problemas, prueba nuevas formas de realizar las actividades, aprende de estas experiencias y transfiere el conocimiento obtenido al resto de la organización (Garvin, 1993).

Sin embargo, a pesar de que el éxito en el mercado depende cada vez más de aprender, la mayoría de las organizaciones y sus empleados no saben cómo lograrlo, pues desconocen cómo reflexionar sobre aquellos razonamientos cognitivos que los condujo al éxito (Argyris, 1998). Ya que una condición que debe cumplirse para aprovechar óptimamente una innovación introducida en la organización depende de que ésta sea capaz de capturar y aprender de dicha innovación, lo cual no siempre se da porque las empresas raramente aprovechan las “serendipias” de los empleados (Brown, 1991). Además, las organizaciones cuentan con pocas herramientas para capturar la experiencia organizacional y difundir sus aprendizajes dado que rescatar el conocimiento tácito es un reto por diversas razones: En primer lugar, porque éste es difuso y disperso, no es un objeto fácilmente identificable. Segundo, dicho conocimiento es resultado de percepciones e intuiciones, lo cual lo convierte en un objeto de conocimiento demasiado abstracto. Tercero, los innovadores son personas que tienen dificultad para explicar sus propias experiencias y el proceso racional que siguieron para introducir alguna innovación (Kleiner, y Roth 1997).

Entonces, cómo rescatar y documentar el conocimiento tácito continúa siendo un reto que no ha sido resuelto completamente. Aún falta consolidar los lineamientos metodológicos que orienten acerca de cómo razonar y verbalizar los pensamientos que guiaron a las personas a ejecutar aquellas acciones o innovaciones que resultaron exitosas. Por tanto, el objetivo de este trabajo es exponer los antecedentes, fundamentos y naturaleza del método denominado sistematización de experiencias utilizado desde hace más de cinco décadas en América Latina y que antecedió a las publicaciones sobre gestión del conocimiento. Dicho método representa una contribución importante para rescatar y verbalizar el conocimiento tácito que los individuos poseen.

Metodología

El diseño de la investigación es un plan estratégico que se desarrolla para obtener la información que describa la parte introductoria del tema de manera documental considerando exponer los antecedentes, fundamentos y naturaleza del método denominado sistematización de experiencias utilizado desde hace más de cinco décadas en América Latina y que antecedió a las publicaciones.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer el método para la sistematización de experiencias, para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de ver la pertinencia para la gestión del conocimiento.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar, se puede localizaron aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de estos con el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). Subsiguientemente, como resultado del procesamiento de la información recopilada, esta se clasificó en categorías: conceptos, clasificación del activo intangible, división del capital intelectual, modelos de medición del capital intelectual. Finalmente, la discusión de resultados y conclusión.

Método para la sistematización de experiencias

A. Antecedentes del método de sistematización de experiencias

El método de sistematización de experiencias antecedió a la gestión del conocimiento. Sus antecedentes se ubican entre los años 50s - 60s en América Latina (Cáceres y Ayllón Viaña, 2002). Dicho método surgió con el propósito de profesionalizar el campo de Trabajo Social a través de recuperar, ordenar, precisar y clasificar los conocimientos y el saber del servicio social para otorgarle un carácter científico-técnico a la profesión y elevar su estatus ante otras especialidades. Posteriormente, la sistematización de experiencias fue adoptada paralelamente por el campo de la Educación de Adultos y el de la Educación Popular. Las primeras propuestas conceptuales y metodológicas sobre la sistematización de experiencias se deben al Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS) en 1985, al Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) en 1988 y a la Escuela para el Desarrollo Local (ESDEL) en 1991.

B. Fundamentos teóricos de la sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias se fundamenta en la idea de que en su diario desempeño laboral las personas confrontan obstáculos, escenarios inciertos y complejos que se presentan de manera confusa y que éstas deben ser capaces de resolver eficazmente. Cuando las personas aportan una solución diferente a una dificultad, innovan. Pues la mayoría de las innovaciones resultan del esfuerzo realizado al buscar una solución a un problema para el cual las soluciones usuales no funcionaron (Palma, 1971). No obstante, las personas no siempre se dan cuenta que innovaron, ni tampoco del proceso racional que los condujo a realizar tal innovación y frecuentemente, lo aprendido o experiencia obtenida no es rescatada ni aprovechada por la organización.

La sistematización de experiencias propone que, a través de sus acciones, las personas generan conocimiento y que este conocimiento al cual denominan conocimiento implícito (tácito) puede ser sistematizado con la finalidad de ser transmitido a otros (conocimiento explícito). De tal forma que sistematizar implica llevar a cabo un proceso de reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia para interpretar y comprender lo sucedido (Jara, 2006). De esta manera los conocimientos que se generaron se hacen explícitos y se organizan, lo cual da como resultado un producto para ser transmitido y contribuir a la generación y acumulación de conocimientos surgidos desde la práctica.

La sistematización también permite aprender de las acciones y asimilar en un cuerpo teórico propio la experiencia a través de rescatarla, ordenarla e interpretarla analítica y críticamente para generar nuevos conocimientos. Durante dicho proceso, se reconstruyen, ordenan, procesan, interpretan y comunican los conocimientos adquiridos a través de las innovaciones efectuadas (Francke, 1995). Esto es posible ya que durante el proceso de sistematizar una experiencia se orienta a las personas para que hagan consciente y verbalicen lo que saben, lo que han aprendido en la práctica, o el conocimiento que obtuvieron de alguna experiencia o innovación implantada. En la tabla 1 se describen los atributos, los acuerdos básicos y los actores o personas involucradas en la sistematización de experiencias.

Tabla 1. Atributos, acuerdos básicos y actores involucrados en la sistematización de experiencias

Atributos	Acuerdos básicos	Modalidad en la participación de los actores
Convierte la propia experiencia en objeto de estudio y reflexión crítica.	A toda sistematización le antecede una práctica, un “hacer”. No se puede sistematizar lo que no se ha vivido.	Los individuos que participaron en la experiencia.
Ordena los conocimientos difusos y percepciones dispersas al darle orden y rigor a su experiencia.	Todo sujeto, es sujeto de conocimiento y posee una percepción y saber producto de su hacer, lo cual enriquece la práctica.	El equipo que participó en la práctica, pero con asesoría de una persona externa.
Promueve un espacio para compartir y contrastar las diversas opiniones.	Este proceso implica un proceso de interlocución entre personas donde discuten y analizan las múltiples lecturas de la realidad con el propósito de construir un objeto de reflexión y aprendizaje común.	Un asesor externo que reconstruye e interpreta la experiencia a partir de los datos que le proporcionan las personas que participaron en dicha experiencia.
Construye un conocimiento colectivo.		
Mejora la práctica de los equipos de trabajo		
Contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos rutinarios.		
Crea y facilita el acceso a la memoria histórica.		

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de diversos autores.

C. Diferencia entre la sistematización de experiencias, la investigación y la evaluación

Existe una diferencia entre la sistematización de experiencias, la investigación y la evaluación. Mientras que a través de la investigación se formulan preguntas con el propósito de conocer algún aspecto de la realidad, en la sistematización el objeto de estudio es la práctica o la experiencia misma en la cual se participó como actor. Por otro lado, el eje que orienta la producción de conocimientos en la sistematización es diferente al de la evaluación. En ésta última, la finalidad es medir y conocer el cumplimiento de los objetivos trazados, mientras que en la sistematización lo que se intenta rescatar, redescubrir y ordenar es la experiencia y conocimiento que se generó a partir de la ejecución de alguna acción, innovación o solución de problema (Barnechea, & Morgan, 2007).

D. Fundamentos epistemológicos

Dos son las bases epistemológicas sobre las que se sustenta el método de la sistematización de experiencias:

En primer lugar, está la unidad entre sujeto y objeto: las personas que producen conocimientos acerca de una acción o innovación realizada son a la vez, los actores o protagonistas de la misma. Ya que las personas y las organizaciones no son fenómenos aislados, sino que son una dualidad. Los individuos pueden generar conocimientos a partir de la reflexión sobre sus acciones ejecutadas en su entorno inmediato. En segundo lugar, se encuentra la unidad entre quien sabe y quien actúa, pues no sólo se pretende saber más sobre algo o entenderlo mejor, sino de manera especial se busca ser y hacer mejor las cosas ya que “pensar en lo que se hace, por lo tanto, ayuda a hacer las cosas pensadas”. Estas bases epistemológicas desafían y rompen con las contradicciones y distancias entre lo racional-objetivo y lo subjetivo-afectivo, pues existe unidad entre quien sabe y quien actúa y entre el objeto y el sujeto del conocimiento. Esto representa una concepción opuesta a la clásica o tradicional que se tiene acerca del conocimiento y la investigación, pues involucra la unidad entre el sujeto y el objeto del conocimiento, entre quien sabe y quien actúa (Ferreira y Canepa, 2007).

Descripción de las fases del método de sistematización de experiencias

El método se divide en tres fases: Identificación de la experiencia innovadora; selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada y, socialización del conocimiento o aprendizaje obtenido.

Primera fase: Identificación, evaluación y descripción de la evolución de la experiencia innovadora

1) Evaluación preliminar

Cuando se detecta alguna experiencia o innovación que resultó exitosa en algún departamento de la organización, se realiza una evaluación inicial para estimar si ésta es lo suficientemente valiosa en término de los conocimientos o lecciones de aprendizaje que se pueden extraer de la misma. Algunas preguntas clave son: ¿Qué experiencia se quiere sistematizar? (delimitación), ¿Por qué es importante sistematizarla? (justificación) ¿Para qué se va a realizar esta sistematización? (objetivo de conocimiento), ¿Qué aspectos de la experiencia nos interesan más? (un aspecto de esta o toda) ¿Qué departamentos, grupos o procesos pueden resultar beneficiados del conocimiento que logre obtenerse? (población estratégica a beneficiarse).

2) Narración de la evolución histórica de la experiencia y documentación de logros alcanzados

Posteriormente se procede a capturar la evolución histórica de la experiencia con el propósito de conocer y comprender su trayectoria, naturaleza y obtener un panorama general de la misma. Para esto, el grupo debe conversar y recordar lo sucedido. Es importante que las preguntas del facilitador tengan como finalidad ayudar al grupo a recordar, a detectar los diferentes factores que intervinieron

y a enriquecer la percepción de cada uno de los participantes a través de escuchar las diferentes perspectivas y acciones realizadas. El facilitador debe estar atento para identificar cuando en el grupo se genere cierto entusiasmo al recordar algún logro, pues esto es una pista para detectar la innovación implantada. Asimismo, el facilitador debe contar con las herramientas para ayudar al grupo a reconstruir la experiencia. Por ejemplo, cadenas de preguntas, mapas conceptuales, diagramas, matrices, formatos, dibujos, tablas, líneas de tiempo, etc.

3) Identificación de la innovación

La primera fase de un proceso o proyecto inicia con una acción que aspira alcanzar algún objetivo. Durante el proceso, puede surgir algún problema para el cual las soluciones usuales no funcionan. Ante esto, las personas realizan un esfuerzo por encontrar una solución al mismo y ejecutan alguna acción. Si la solución, maniobra o enfoque empleado resulta efectivo se convierte en una innovación, pues las innovaciones son respuestas a problemas que surgen y para las cuales las soluciones usuales no funcionan. Una vez implantada la innovación el proyecto retoma el curso trazado y se reorienta o redirige hacia el objetivo planeado, mientras no surja un nuevo obstáculo. De esta forma, cada una de las fases inicia con la introducción de una innovación y termina cuando ante un nuevo problema u obstáculo se ejecuta la siguiente innovación. Una vez que la innovación se pone en práctica, la experiencia (proceso o proyecto) da un salto cualitativo, es decir, se da un punto de quiebre y se abre una nueva fase. Algunas de las preguntas que pueden orientar el razonamiento de las personas para que concreten y verbalicen las innovaciones efectuadas son: ¿Podemos dividir la experiencia en fases? ¿Dónde inicia y termina cada una de estas fases? ¿Qué factores originaron el punto de quiebre? ¿Qué cambios se originaron? ¿En qué momento ocurrieron cada uno de los puntos de quiebre?

Segunda fase: Selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada (acciones realizadas)

Una vez que se tiene una idea clara del proceso que siguió la experiencia innovadora y se ordenaron sus fases y puntos de quiebre, se inicia con la selección y análisis de la innovación que será objeto de reflexión para obtener una descripción detallada de cada una de las actividades realizadas.

1) Selección de la innovación, el nombre y su descripción

Cuando la innovación ya fue identificada y seleccionada, se le asigna un nombre. El nombre seleccionado debe sintetizar y reflejar la esencia de la innovación y también debe ser diferente del que se asigne a otras innovaciones.

2) Descripción breve de la innovación

El siguiente paso consiste en identificar cuáles fueron los elementos característicos de la innovación y realizar una descripción de los mismos: ¿Fue un método? ¿Un nuevo enfoque, una nueva forma de trabajo, un nuevo proceso, una herramienta, producto, servicio, o una combinación de tecnologías anteriormente utilizadas de manera aislada?

3) Identificación de los participantes

Posteriormente se procede a realizar una relación de las personas que participaron en la innovación.

4) Reconstrucción del proceso de la innovación

En este paso se busca encontrar cómo desarrolló el grupo la innovación, qué actividades realizó, cuáles fueron las características de estas actividades y qué orden se siguió de tal forma que se obtenga una idea clara de cómo el grupo logró generar esa innovación. La postura del facilitador debe ser la de un cronista que describe un acontecimiento, no debe ser la de un teórico, sino la de un práctico con capacidad teórica. Para finalizar este paso es necesario reagrupar las actividades para identificar momentos, roles de los actores por momentos y fuentes de conocimiento utilizadas. Al agrupar las actividades en momentos, los participantes de la innovación pueden variar, pues frecuentemente las innovaciones son resultado de la complementariedad de las capacidades de las diferentes personas involucradas en la misma. Asimismo, cuando las personas están tratando de encontrar una solución a algún problema recurren a una diversidad de fuentes de conocimiento: su experiencia misma, preguntando a otros compañeros, etc. Es importante encontrar cuáles fueron los conocimientos y recursos utilizados.

5) Impacto de la experiencia innovadora, aprendizaje y conocimiento obtenido

La finalidad de toda innovación es solucionar algún problema y de esta forma acrecentar la experiencia. Por esta razón conviene que los participantes analicen el impacto, tanto positivo como negativo de dicha solución. Una vez analizado el impacto de la innovación es conveniente establecer los aprendizajes que la experiencia dejó en los participantes. Por lo general se busca obtener conclusiones prácticas que son aquellas enseñanzas obtenidas a partir de la experiencia y que son importantes y útiles para mejorar o enriquecer la propia práctica.

Tercera fase: Socialización del conocimiento y aprendizaje obtenido

El objetivo de esta fase es reportar los resultados y el reto principal es lograr que aquellas personas que no fueron partícipes de la experiencia y la innovación comprendan su lógica, pero, sobre todo, que el conocimiento obtenido sea aprovechado por estas personas. Es recomendable que el material a través del cual se difunda el conocimiento obtenido sea creativo, práctico y atractivo. Que no sea demasiado largo o aburrido. Para esto es importante lograr el lenguaje, el tono y la extensión adecuada.

Pertinencia de la sistematización de experiencias para la gestión del conocimiento

La mayoría de los activos de una organización consiste en el conocimiento obtenido a través de la experiencia de cualquiera de los procesos de la organización, además del conocimiento que los empleados poseen cuando ingresan a ésta (Mackintosh, 1999). Y la creación de nuevos conocimientos consiste en saber aprovechar la experiencia, percepciones, intuiciones y corazonadas tácitas de los empleados para posteriormente diseminarlas a través de la organización y ser aprovechadas (Nonaka, 1991).

El método de sistematización de experiencias tiene la finalidad de reconstruir y reflexionar analíticamente sobre la experiencia para interpretarla y comprenderla (Jara, 1994). De esta forma es posible redescubrir y tomar conciencia de las acciones e innovaciones efectuadas que resultaron exitosas, pero que aún no se han asimilado en un cuerpo teórico propio. Por sistematización se entiende la acción de ordenar y clasificar los datos o información a un sistema, pero desde la perspectiva de la sistematización de experiencias no son los datos los que se sistematizan, sino la experiencia, misma que contiene una rica variedad de enseñanzas que aportan nuevos conocimientos.

Tanto la gestión del conocimiento como la sistematización de experiencias tienen en común que su objeto de interés es precisamente, el conocimiento práctico (Rivas, et. al 2002). Al contrastar las aportaciones y acciones entre la Gestión del conocimiento y el Método de Sistematización de Experiencias se observa la existencia de una afinidad entre la naturaleza de la primera y la contribución de dicho método (Ver tabla 2).

Tabla 2. Comparativo entre las características de la gestión del conocimiento y las aportaciones del método de sistematización de experiencias

La Gestión del Conocimiento:	El Método de Sistematización de Experiencias:
Crea nuevo conocimiento y lo difunde a través de toda la organización de manera que puede ser interiorizada por los empleados.	Aporta como producto nuevos conocimientos al convertir la propia experiencia en objeto de estudio, mismo que se socializa en la organización.
Introduce el concepto de “serendipia” como factor clave en la innovación ya que algunas ideas cuando nacen pueden ser confusas y vagas; y aunque el trabajador utilice estos “chispazos” para facilitar su trabajo rara vez se dan a conocer al resto de la organización.	Ordena los conocimientos y percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la experiencia y ayuda a entender el proceso de la experiencia innovadora. Así mismo, mantiene la memoria histórica.
El conocimiento nuevo se concreta en nuevas tecnologías y enfoques.	Analiza y adopta metodologías de trabajo y diseña enfoques futuros y rediseña proyectos: innovaciones.
Alienta el diálogo y la comunicación frecuente, esto crea un “espacio cognitivo común” entre empleados para facilitar la transferencia del conocimiento tácito.	Crea un espacio donde compartir, confrontar y discutir las opiniones de los trabajadores para iniciar y promover la cooperación y el trabajo en redes.
Introduce la idea de la diversidad de percepciones ya que requiere de la colaboración de los diversos actores que ven el mundo desde diferentes perspectivas.	Combina las diferentes capacidades y perspectivas, pues parte de la reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que intervienen en el proceso.
Recurre a la metáfora y la analogía.	Utiliza un discurso simbólico –narrativo. Enfatiza que el lenguaje debe ser amigable para el grupo

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de la gestión del conocimiento y de la sistematización de experiencias

Conclusiones

Una de las tareas más críticas en la gestión del conocimiento consiste en rescatar el conocimiento tácito que los individuos poseen. Actualmente, existen modelos y herramientas “modernas” para almacenar y socializar el conocimiento tácito en la organización. Sin embargo, cómo rescatar este conocimiento es todavía un asunto de continuo debate.

Segundo, aunque más “artesanal”, el método de sistematización de experiencias representa para la implantación de la gestión del conocimiento un apoyo metodológico con sólidas ventajas dado que su eficiencia y viabilidad ya fue comprobada desde varias décadas atrás por diversas organizaciones y en diversos campos en América Latina.

Tercero, frecuentemente consideramos que para que algún método o estrategia sea útil, éste debe provenir de países como Estados Unidos, Japón, Inglaterra o, Alemania, por ejemplo. No obstante, debemos recordar que existe una considerable diferencia en las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y tecnológicas de estos países con respecto a México, por ejemplo. Por lo tanto, dado que el método de sistematización de experiencias tuvo su origen en un contexto cuya

problemática, desafíos, necesidades y contradicciones son similares a las nuestras, esto le confiere un mayor grado de adaptabilidad y viabilidad para su implantación en nuestra realidad empresarial.

Finalmente, al mexicano se le reconoce por su ingenio y creatividad. Pues posee la capacidad para generar, improvisar y aportar soluciones e innovaciones a partir de una problemática o necesidad. Gran parte de la fuerza laboral de nuestro país ha generado una vasta cantidad de conocimientos tácitos como resultado de su creatividad e ingenio. Sin embargo, dado que no se cuenta con una metodología accesible que oriente el razonamiento de los trabajadores para exteriorizar y verbalizar el razonamiento cognitivo que siguieron para crear algo nuevo, este tipo de conocimiento no ha sido aprovechado ni capitalizado. Por tanto, la sistematización de experiencias puede convertirse en un modelo útil y viable para implantar, especialmente en aquellas empresas que no cuentan con los recursos tecnológicos y económicos para importar un modelo extranjero y sofisticado para la gestión del conocimiento tácito en su organización.

Referencias

Argyris, C. (1998). *Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press.

Barnechea, M.; Morgan, M. (2007). *El Conocimiento desde la Práctica y una Propuesta de Método de Sistematización de Experiencias*. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/>

Brown, J. (1991). *Research that Reinvents the Corporation. Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press.

Cáceres L.; Ayllón Viaña, M. (2002). *Memoria del Taller sobre la Enseñanza de la Sistematización de Trabajo Social*. Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/revista_magisterio_33.pdf

Ferreira, S.; Canepa, C. (2007). *Apuntes para el curso de Sistematización de Experiencias*. Recuperado de <http://www.aulafacil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/Te>

Francke, M. (1995). *La Sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Curso de Sistematización de Experiencias. Recuperado de <http://www.aulafacil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/Te>

Garvin, D. (1993). *Building Learning Organizations*. Harvard Business Review on Knowledge

Garcés, J.; Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. En *Innovar. Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 17, No. 29.

Jara, H. (2006). La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua*, No 23 pp.7-8
Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara

Jara, H. (1994). *Para Sistematizar Experiencias, Una propuesta Teórica y Práctica*. Recuperado de <http://www.metabase.net/docs/adeso/00149.html>

Kleiner, A.; Roth G. (1997). How to Make Experience Your Best Teacher. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. Pag. 137

Mackintosh, A. (1999). Corporate Knowledge Management State-of-the-Art Review. *Proc Management of Industrial and Corporate Knowledge*. Recuperado de <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=631350#references>

Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp. 21-45

Nüssbaum M. (2003) *Gestión del Conocimiento*. Citado por Colle R., en *Razón y Palabra* No 46.
Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n46/rcolle.html>

Palma, D. (1971). Citado por Jara, H, O., en *La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica*. Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara

Rivas T. et. al. (2002). *La Gestión del Conocimiento en Organizaciones Mexicanas*. En *Investigación Administrativa* Enero-Junio 2002 Año 31 No 90 Recuperado de <http://sepi.escasta.ipn.mx/RIA/PDFz/REVISTA90.pdf#page=65>