



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 la transferencia del conocimiento tácito a explícito en la Gestión del Conocimiento

DRA. YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS¹
DR. FERNANDO M. RUIZ DIAZ
MARÍA DEL CARMEN RODRÍGUEZ TORRES

Resumen

Este trabajo describe y explica las diferentes fases y momentos del método denominado “Sistematización de Experiencias”. A través de este método se busca orientar los miembros de un equipo de trabajo sobre cómo rescatar y convertir en conocimiento explícito el conocimiento tácito que poseen.

Para tal efecto, se realizó una investigación de tipo documental. Se analizaron las propuestas metodológicas de los autores más reconocidos en el ramo y se seleccionó lo más pertinente para combinar y complementar las diversas aportaciones.

Como resultado principal se logró clarificar, uniformizar y definir los objetivos, principios, supuestos, las condiciones para la aplicación del método de Sistematización de Experiencias así como las diferentes fases a seguir.

Con este trabajo se pretende contribuir a mejorar una de las tareas más críticas en la Gestión del Conocimiento: rescatar y transformar el conocimiento tácito en explícito.

Palabras Clave: Etapas del método, conocimiento tácito y explícito.

Abstract

This paper describes and explains the different phases and highlights of the method named “systematization of experiences”. Through this method it is intended to guide the team members about how to rescue and convert into explicit knowledge the tacit knowledge that they possess.

Through this effect, a documental research was made. There were analyzed the methodological methods of the most recognized authors on the subject and it was selected the most pertinent to combine and complement the diverse contributions. As a result achieved it was possible to clarify, uniform and define the objectives, principles, assumptions, the conditions for the application of the “Systematization of experiences” as well as the different phases to follow.

The intention of this work is to improve one of the most critical tasks of the knowledge management: to rescue and transform the tacit knowledge into explicit.

Keywords: Method steps, tacit and explicit knowledge.

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

Introducción

Frecuentemente los empleados de una organización adquieren conocimiento y experiencia cuando confrontan y resuelven de manera informal (no teórica) problemas relacionados con: el servicio al cliente; los productos y servicios; los procedimientos técnicos en el área de producción; el liderazgo; marketing; recursos humanos; la competencia, etc., es decir, innovan.

La mayoría de las innovaciones son respuestas a retos y constituyen un esfuerzo para solucionar algún problema que no puede ser resuelto a través de las soluciones usuales o conocidas. Las innovaciones son “respuestas creativas ante la ineficacia de lo que sabemos hacer”.

Al conocimiento obtenido como resultado de la experiencia y la innovación efectuada podemos llamarle conocimiento tácito.

Existe una diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito.

Los conocimientos articulados, comunicables y transferibles corresponden al conocimiento explícito. Mientras que el conocimiento tácito abarca el conocimiento práctico, el “saber hacer”, la experiencia y las habilidades.

Este último tipo de conocimiento es mucho más difícil de comunicar a otras personas, pues tiende a estar disperso y desorganizado en la estructura cognitiva del individuo. “Sin embargo, es posible que el verdadero valor diferencial que una persona puede aportar a su organización se encuentre en el terreno de lo tácito, en las habilidades e intuiciones íntimas de cada individuo acerca de las distintas actividades de las mismas” (Cabrera y Rincón, 2001).

Cuando el conocimiento tácito es recuperado, sintetizado, documentado y difundido se convierte en conocimiento explícito y representa un beneficio para la organización, pues “lo que realmente hace posible que el conocimiento individual enriquezca a una organización y que constituya una nueva base de conocimiento para seguir avanzando, es precisamente la capacidad de exteriorizarlo, de compartirlo” (García, 2005).

Es preciso entonces, encontrar un método práctico y útil que pueda ser implementado en cualquier empresa de nuestro país para rescatar, documentar y divulgar aquellas experiencias que resultaron ser innovadoras y que permitieron solucionar algún problema o mejorar alguna práctica

Objetivo

Este trabajo tiene como objetivo principal describir y explicar el método denominado “Sistematización de Experiencias” el cual fue desarrollado décadas atrás en América Latina por el campo de Trabajo Social y el de Educación de Adultos (Cáceres y Ayllón, 2002) y cuya práctica puede significar una aportación y avance significativo para el campo de la Gestión del Conocimiento.

Metodología

A través de la investigación documental se encontró que existen diversos autores que con diferencias secundarias proponen y describen, de manera clara y precisa, el método para la sistematización de experiencias.

Los autores revisados y analizados en este trabajo fueron: Barnechea (1994); Barnechea y Morgan (2007); Francke (1995); Jara (1994 y 2006) Ferreira y Canepa (2007).

Se estudió cada una de las aportaciones de estos autores, se seleccionó lo pertinente y se combinaron y complementaron las aportaciones metodológicas de cada uno de estos.

Como criterio eje se estableció que en cuestiones metodológicas lo esencial es la claridad, viabilidad y pertinencia de los pasos o fases propuestas para la transformación del conocimiento tácito a conocimiento explícito.

Sin embargo, más que una receta, o una serie de etapas o procedimientos que deben ser aplicados rígida y mecánicamente, el método propuesto en este documento provee una serie de lineamientos que orientan el razonamiento de los empleados para que ellos mismos rescaten y conviertan en conocimiento explícito la experiencia o conocimiento tácito que poseen. Por lo tanto éste método debe ser asumido con flexibilidad.

Resultados

Objetivos del Método: Sistematización de Experiencias

Este método tiene como objetivo general conducir una de las tareas más críticas en la gestión del conocimiento: la reconstrucción analítica de la experiencia innovadora para lograr la comprensión de ésta por parte de los protagonistas y del facilitador del proceso.

A través de este método orienta a los miembros de un equipo de trabajo para que exterioricen y verbalicen los pensamientos o “serindipias” que los guiaron a realizar determinadas acciones o innovaciones que resultaron exitosas.

Principios que orientan la puesta en práctica del método:

El proceso de reconstrucción analítica de la experiencia debe adaptarse al grupo. Esto significa que tanto los pasos del método, como el lenguaje, la terminología, el estilo del facilitador y las condiciones ambientales deben ser favorables para el grupo. Es importante que el facilitador verifique si el lenguaje utilizado contribuye o, por el contrario, genera barreras para que los individuos se expresen.

Asimismo, cuando se observe que las personas manifiestan alguna dificultad para expresar sus ideas, es necesario recurrir a las herramientas cognitivas.

Por herramientas cognitivas se entiende cualquier recurso: -dibujos, mapas, esquemas, diagramas, secuencia de preguntas, etc.,- que ayude a los participantes a ordenar sus ideas, analizarlas, sintetizarlas, expresarlas, es decir, todo aquello que les permita pensar más claramente y ordenar sus ideas de manera lógica y comprensible.

El conocimiento generado es propiedad del grupo, de tal forma que debe acordarse de antemano con los participantes el uso de dicho conocimiento. El facilitador debe tener claro que él sólo contribuye a la generación del conocimiento, pero que el grupo es el autor por lo tanto tiene el derecho a decidir que uso se le dará a la información.

El nivel de abstracción, el formato y el lenguaje en que el conocimiento generado es expresado debe ser congruente con la forma en que el grupo expresa y reconoce sus ideas. Es decir, la forma debe

adaptarse a los participantes o usuarios y no al facilitador; esto con la finalidad de que los integrantes del grupo sientan confianza para reutilizar dicho conocimiento en el futuro.

Dado que el esfuerzo intelectual y la capacidad de analizar se sustentan en el ambiente y nivel de entusiasmo que el grupo experimente el facilitador debe ser lo suficientemente perceptivo para “calibrar” el flujo de energía y estado de ánimo de los participantes. Esto requiere que el facilitador sea lo suficientemente empático y perceptivo.

Para asegurar la representatividad de los momentos más importantes de la experiencia y la multiplicidad de los protagonistas de ésta, es necesario verificar la composición del grupo.

Para descubrir la innovación y comprender el proceso innovador es de suma importancia contar con las diversas fuentes y perspectivas que narren la historia de lo sucedido. Se sugiere que previamente se efectúe un recuento preliminar de la experiencia para identificar quiénes deben participar en la reconstrucción y análisis de ésta.

Condiciones para la aplicación del método:

La flexibilidad, tanto metodológica como conceptual debe caracterizar la aplicación del método.

Esto debido a que, en ocasiones, los grupos están conformados por individuos que manejan una terminología más abstracta y técnica; mientras que en otras ocasiones, el grupo puede estar integrado por personas muy pragmáticas y a quienes el lenguaje muy sofisticado puede estorbarles.

Al respecto Ferreira y Canepa (2007) afirman que los innovadores tienen muy buenas ideas, pero por lo general no son tan buenos para entender ni explicar sus ideas e innovaciones. Entonces, el facilitador debe asumir que las innovaciones efectuadas por la mayoría de los grupos innovadores no están claras para ellos y que las primeras expresiones acerca de estas serán confusas y vagas. Así mismo, advierten que:

“La aplicación del método debe ser entendida como un proceso exploratorio de deconstrucción (ingeniería en reversa) y de reconstrucción de la experiencia, que signifique una reinterpretación de la experiencia, un re aprendizaje de lo que ya conocían y sabían, tanto para los protagonistas como para el facilitador”(p.1).

Para que las ideas de los participantes puedan ser expresadas y desarrolladas es requisito que el facilitador haga a un lado sus ideas y siga el hilo conductor de las de los participantes; deje su lógica y de seguimiento a la lógica de estos.

Esto no significa que el facilitador renuncia a sus ideas. Significa que el facilitador pone sus conocimientos al servicio del pensamiento del grupo encauzándolo mediante preguntas y herramientas cognitivas para que el grupo mismo construya su propio conocimiento y logra una mejor comprensión de su experiencia.

Supuestos en los que se basa el método:

Primero, el método está orientado a rescatar, ordenar y comprender las experiencias innovadoras ejecutadas por personas como parte de sus actividades económicas e institucionales. No incluye innovaciones realizadas en laboratorios de universidades, centros de investigación o empresas bajo condiciones controladas.

Segundo, el tipo de innovaciones que este método busca rescatar son aquellas que resultaron de un cambio realizado para realinear alguna actividad con el fin de alcanzar el objetivo propuesto.

Tercero, el método se fundamenta en el supuesto de que las innovaciones son estimuladas por algún problema o necesidad no resuelta, un reto, o del esfuerzo realizado para solucionar un problema que no pudo ser resuelto a través de las acciones usuales.

Cuarto, se basa en el supuesto de que frecuentemente aquellos empleados que son innovadores no están conscientes de las innovaciones que introdujeron, del proceso mental que siguieron, ni tampoco les resulta fácil entender y verbalizar dicho proceso.

Quinto, la aplicación de éste método requiere que el facilitador haga a un lado sus ideas y lógica y se esfuerce por entender y seguir las ideas y la lógica de los empleados o trabajadores que participan en la sistematización de sus experiencias.

Fases del método de Sistematización de Experiencias:

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

Fase I: Identificación, evaluación y descripción de la evolución de la experiencia innovadora

1.1 Evaluación preliminar

Toda experiencia conlleva implícitamente una innovación. Una vez que se detecta alguna experiencia o innovación exitosa en cualquier de los departamentos o actividades de una organización, es menester realizar 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.

Uno de los criterios que puede emplearse durante la evaluación preliminar es considerar la relevancia que estos conocimientos pueden tener para otros equipos de la organización; es decir, cuántas personas pueden beneficiarse de la misma y calcular su beneficio potencial para la organización. Algunas preguntas útiles aquí son:

¿Qué experiencia se quiere sistematizar? (delimitación), ¿Porqué es importante sistematizarla? (justificación) ¿Para qué se va a realizar esta sistematización? (objetivo de conocimiento), ¿Qué aspectos de la experiencia nos interesan más? (una aspecto de la misma o toda) ¿Qué departamentos, grupos o procesos pueden resultar beneficiados del conocimiento que logre obtenerse? (población estratégica a beneficiarse)

1.2 Narración de la evolución histórica de la experiencia y documentación de logros alcanzados.

Una vez que la experiencia innovadora fue identificada y evaluada, y se consideró que posee un beneficio potencial, se procede a capturar la evolución de ésta con el propósito de conocer y comprender dicha evolución, su naturaleza y obtener un panorama general de la misma.

Se recurre entonces a obtener la narración histórica de la misma permitiendo que el grupo converse y empiece a recordar lo sucedido. Para este propósito se organiza un diálogo entre las diferentes personas involucradas y se les invita para que cada uno de los actores narre su historia.

Para este propósito, las preguntas del facilitador tienen como finalidad mantener la fluidez del diálogo; ayudar al grupo a recordar; localizar “cabos sueltos”, detectar los diferentes factores que intervinieron y enriquecer la percepción de cada uno de los participantes a través de compartir y escuchar las diferentes perspectivas, puntos de vista y acciones realizadas.

Algunas preguntas útiles en este momento son: ¿Qué experiencia queremos sistematizar? ¿Qué aspectos centrales de esa experiencia queremos sistematizar? ¿Qué pasó? ¿Quiénes lo hicieron? ¿Para qué lo hicieron? ¿Cómo lo hicieron?

Así mismo, el facilitador debe estar atento para identificar cuando en el grupo se genere cierto entusiasmo al recordar algún logro, pues este puede ser un indicador o pista para detectar las innovaciones implantadas. Los logros son resultado de las innovaciones exitosas y por lo tanto generan entusiasmo entre los participantes cuando recuerdan lo sucedido. Una relación de los logros es como un mapa de lo que los participantes consideran más importante.

En este momento no interesa tanto detectar la versión correcta de la experiencia, sino enriquecerla a través de las diferentes perspectivas y opiniones. Lo importante es reconstruir la experiencia, identificar los diversos factores que intervinieron y las diferentes facetas de la experiencia.

En esta etapa, es importante detectar si el grupo enfrenta dificultades para reconstruir y la experiencia. Por lo tanto, el facilitador debe contar con las herramientas y recursos cognitivos que faciliten el avance gradual del grupo, por ejemplo, cadenas de preguntas, mapas conceptuales, diagramas, tablas, líneas de tiempo, etc.

1.3 Caracterización de las fases y puntos de quiebre

Una vez que se identificó la experiencia y se obtuvo una descripción general de ésta incluyendo los logros más importantes, se procede a identificar las fases de su evolución asignando a cada una de estas fases: nombre y fecha.

De acuerdo con Ferreira y Canepa (2007) cada una de las fases de una experiencia inicia con la introducción de una innovación y termina cuando ante un nuevo problema u obstáculo se realiza la

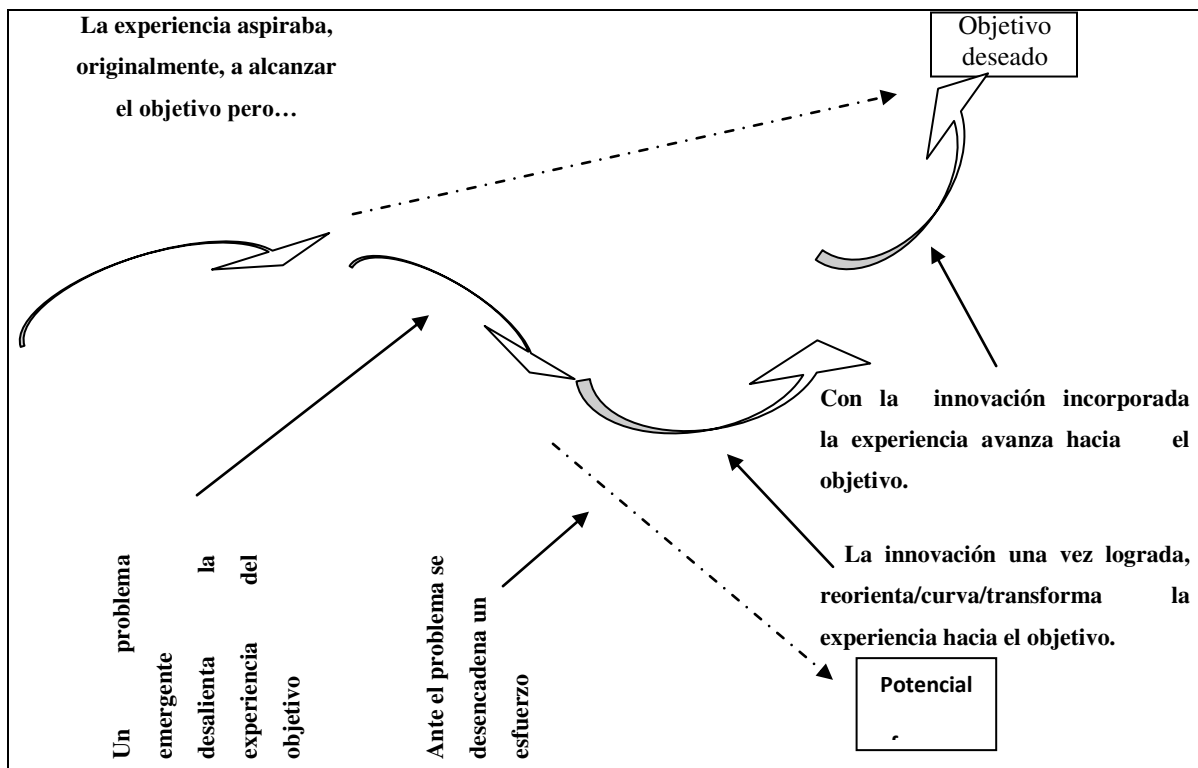
siguiente innovación. La idea detrás de esta afirmación se basa en que las innovaciones son respuestas a problemas que surgen y para las cuales las soluciones usuales no funcionan. Las acciones realizadas para resolver estos problemas constituyen los puntos de quiebre.

Una vez que la innovación se pone en práctica, la experiencia da un salto cualitativo, es decir, se da un punto de quiebre y se abre una nueva fase. Esta fase durará hasta que se introduzca una nueva innovación que vuelva a transformar la experiencia. De esta forma se produce un nuevo punto de quiebre, se inicia una nueva fase y así sucesivamente. Los autores anteriormente mencionados lo describen de la siguiente manera:

“Con excepción de la primera fase que comienza con las acciones que dieron inicio a la iniciativa, las fases (siguientes) se iniciarán con la incorporación de una innovación, tendrán un período de desarrollo, después de un tiempo habrá la emergencia de algún problema u oportunidad, ese estímulo generará una respuesta (un esfuerzo innovador) y la fase culminará en los momentos de incorporación de la innovación que transforma la experiencia, dando inicio a una nueva fase en el proceso” (p.2).

Este proceso puede ilustrarse de la siguiente manera:

Figura 1: Proceso de la experiencia innovadora.



Fuente: Ferreira y Canepa (2007).

Es importante que el facilitador resuma y corrobore con el grupo cada una de las fases y los puntos de quiebre para verificar si lo que él entendió es lo mismo que el participante quiso explicar y también para que se logre una mayor caracterización de los puntos de quiebre. Sin embargo, el facilitador no debe identificar las innovaciones, sino sólo formular las preguntas que ayuden a los participantes a identificar por si mismos las innovaciones introducidas.

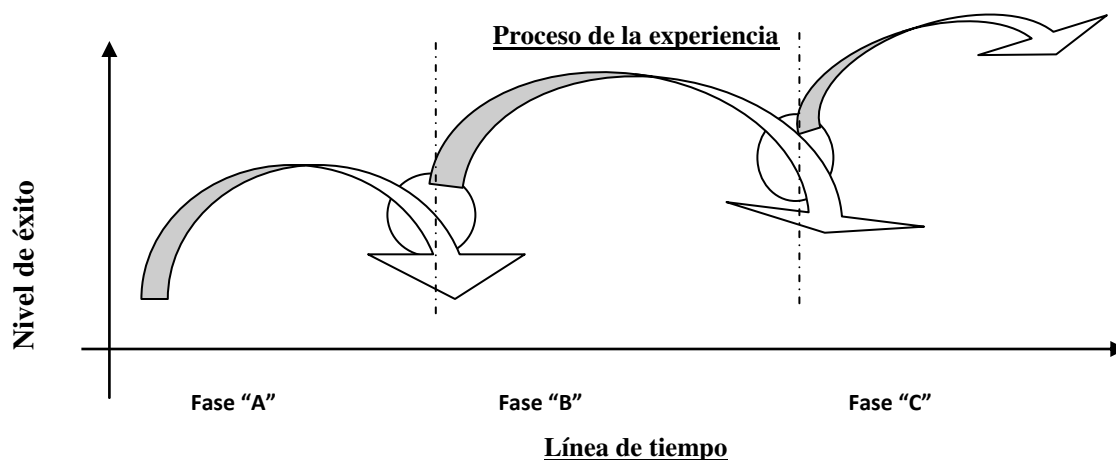
Algunas de las preguntas que apoyan en este proceso son las siguientes:

¿Cómo fue el proceso de la experiencia? ¿Podemos dividir la experiencia en fases? ¿Sus fases son claramente identificables? ¿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?

Es importante aclarar que la incorporación de un recurso, un nuevo socio, etc., no es resultado de una innovación y por lo tanto no debe ser considerado como tal.

El nombre que se le asigne a cada una de las fases puede referirse a una actividad o acción que fue una característica distintiva de estas, a algún objetivo, incidente o protagonista central de la experiencia. Lo importante es seleccionar un nombre que diferencie una fase del resto de las fases (Ver figura 2).

Figura 2: Caracterización de las fases de la experiencia y puntos de quiebre.



Fuente: Ferreira y Canepa (2007).

Fase II: Selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada (solución aportada o intervención realizada)

Una vez que se tiene una idea clara de la experiencia innovadora y se ordenaron sus fases y puntos de quiebre, se inicia con el proceso de selección y análisis de la innovación que será objeto de reflexión. Los pasos que a continuación se describen deben ser ejecutados para cada una de las fases de la experiencia previamente identificadas.

2.1 Selección de la innovación, el nombre y su descripción

Para identificar la innovación que se va a seleccionar se exploran las causas que provocaron los cambios en la experiencia y los factores que llevaron a dicha experiencia a dar un salto cualitativo.

Cuando la innovación ya fue identificada y seleccionada, se le asigna un nombre. El nombre elegido puede hacer referencia al proceso, elemento u objeto que constituye la esencia del cambio suscitado en la experiencia objeto de reflexión. El nombre seleccionado debe sintetizar y reflejar la esencia de la innovación y también debe ser diferente del que se asigne a otras innovaciones.

2.2 Descripción breve de la innovación

El siguiente paso consiste en identificar cuáles fueron los elementos que caracterizaron a la innovación y realizar una descripción de los mismos. Este paso permite entender la naturaleza de la innovación.

El facilitador no debe asumir que las innovaciones están constituidas por elementos técnicos. Frecuentemente, las innovaciones consisten en nuevas formas de hacer las cosas, nuevas modalidades de uso o en la combinación de tecnologías anteriormente utilizadas de manera aislada: “Lo innovador no está tanto en los objetos, sino en las nuevas formas de utilizarlos”.

Por ejemplo, ¿Fue un método? ¿Fue una nueva forma de trabajo, un nuevo proceso, una herramienta, producto, servicio, uso de tecnologías existentes, etc.?

2.3 Identificación de los participantes (versión preliminar)

Posteriormente se procede a realizar una relación de los participantes, protagonistas o actores que participaron en la innovación. Esta relación es preliminar, pues el facilitador vuelve a preguntar a los participantes sí no hubo más personas involucradas en la realización de la misma.

2.4 Reconstrucción del proceso de la innovación

Este es uno de los pasos cruciales y lo que persigue es reconstruir el proceso de la innovación. Lo que se busca es encontrar cómo desarrolló el grupo la innovación; qué actividades realizó; cuáles fueron específicamente las características de estas actividades; qué orden se siguió, de tal forma que se obtenga una idea clara de cómo el grupo logró generar esa innovación. Obtener por parte del grupo y del facilitador un entendimiento de este proceso es clave para la mejora continua y para futuras réplicas. Algunas preguntas útiles pueden ser:

¿Hubo cambio en los objetivos iniciales? ¿Por qué? ¿Surgieron nuevas necesidades? ¿Qué obstáculos o contradicciones aparecieron? ¿Cuál fue la causa de éstas? ¿Qué acciones se ejecutaron? ¿Cuáles condujeron al éxito y cuáles no? ¿Por qué?

El proceso de innovación debe analizarse desde dos perspectivas: la social y la cognitiva.

En lo que respecta a la perspectiva social es importante conocer cómo las personas interactuaron entre sí cuando surgió la innovación, qué avances y fracasos por parte de algunos de los participantes fueron un estímulo para que otros contribuyeran con sus ideas o cómo fue el intercambio de ideas entre pares de tal forma que se estimuló el proceso de innovación.

Por su parte, la perspectiva cognitiva “se refiere a cómo la idea de la innovación va desarrollándose en el marco de las ideas viejas, cómo algunas ideas nuevas generan analogías que modifican los conceptos viejos y generan el desarrollo de la idea innovadora” (Ferreira y Canepa, 2007 p.2).

Es decir, ¿Con que métodos han trabajado? ¿Qué información o conocimiento se ha incorporado? ¿Cómo se han aproximado a la innovación? ¿Cómo se ha transformado el entendimiento que el participante tiene acerca de lo que se está innovando? ¿Cuál fue el mecanismo de intercambio de ideas?

Es como si se efectuara una meta-innovación: establecer una distancia operativa entre el innovador y su innovación y reflexionar sobre cómo fue que ésta se dio, pues a veces, más valioso que la innovación misma lo es el proceso que se siguió.

Para entender el proceso de la innovación es necesario elaborar una descripción de las actividades y reconstrucción del proceso tal y como sucedió.

De acuerdo con Ferreira y Canepa (2007), dentro de los procesos de innovación podemos encontrar conocimientos muy valiosos y afirman que la postura mental del facilitador debe ser "...la de un cronista que describe un acontecimiento, o de un biólogo que observa la naturaleza y describe lo que descubre, no debe ser de un teórico, sino de un práctico con capacidad teórica"

Este momento del proceso de sistematización tiene la finalidad de convertir a la experiencia innovadora en objeto de conocimiento. Para esto, es necesario objetivarla, es decir, extraerla de la subjetividad de los participantes o protagonistas para posteriormente someterla al análisis y la interpretación que permitirán ordenar y fundamentar los nuevos conocimientos obtenidos.

En este paso es importante no perder de vista el eje o hilo conductor del proceso de sistematizar. Por eje entendemos el interés de conocimiento que orienta la sistematización, la clave del proceso de producción de conocimiento. No olvidemos que detrás de todo proceso de sistematización siempre debe estar uno o varios objetivos de conocimiento.

2.4.1 Agrupación de actividades para identificar momentos y su representación gráfica

Posteriormente, se reconstruyen las actividades que dieron forma al proceso que siguió la innovación y se agrupan dichas actividades en momentos específicos. Esto permite entender aún más la innovación realizada.

Al momento de agrupar las actividades en momentos los participantes de la innovación pueden variar, pues frecuentemente cuando se pasa de un momento a otro algunos de los protagonistas cambian, entrando en acción unos y otros saliendo y consecuentemente sus roles también pueden cambiar.

Una vez que las actividades que dieron forma al proceso que siguió la innovación, es de suma utilidad visualizarlo y para esto se representa gráficamente dicho proceso.

Esto se logra a través del diálogo con el grupo y tomando en cuenta los comentarios aportados por los participantes. Cuando el primer borrador queda terminado, éste es presentado y contrastado con el grupo para verificar si la percepción del grupo es congruente con la representación gráfica elaborada.

2.4.2 Roles de los actores por momentos y las fuentes de conocimiento utilizadas

Frecuentemente las innovaciones son resultado de la complementariedad de las capacidades de las diferentes personas involucradas en la misma. Las habilidades y estilos de los participantes pueden ser muy variadas. Por ejemplo, algunos son muy creativos, otros analíticos, algunos saben buscar recursos, etc. La pregunta es entonces ¿cuál fue la combinación de capacidades que hizo posible avanzar en cada uno de los pasos de la innovación?

Asimismo, cuando las personas están tratando de encontrar una solución a algún problema generalmente recurren a una diversidad de fuentes de conocimiento: su experiencia misma, preguntando a otros compañeros, técnicas, etc.

Estos conocimientos suelen ser factores clave para encontrar la solución al problema y por lo tanto innovar. Es importante entonces, encontrar cuáles fueron los conocimientos o recursos utilizados.

Para obtener un panorama claro de cómo las capacidades de los participantes se combinaron y de las fuentes de conocimiento utilizadas es útil elaborar una matriz del proceso de innovación donde se plasme cada uno de los momentos del proceso y las fuentes de conocimiento a las que recurrieron. A continuación se presenta el siguiente ejemplo.

Figura 3: Roles de los actores y fuentes de conocimiento.

Matriz del proceso de innovación						
Momentos del proceso	Roles de actores para cada momento				Fuentes de conocimiento	Otros recursos
	Actor A	Actor B	Actor C	Actor...		
Momento 1	Rol específico	Rol específico	Rol específico			
Momento 2	Rol específico	Rol específico	Rol específico			
Momento 3	Rol específico	Rol específico	Rol específico			
Momento ...	Rol específico	Rol específico	Rol específico			
Momento N	Rol específico	Rol específico	Rol específico			

Fuente: Ferreira y Canepa (2007).

2.5 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.

Sin embargo, los cambios no solamente tienen que ver con la solución de algún problema. A veces también pueden estar relacionados con un cambio en la visión de los protagonistas, la creación de una nueva alianza estratégica, la adquisición de un nuevo conocimiento que resulta ser estratégico, etc.

Una herramienta útil para efectuar dicho análisis puede ser a través del uso de una tabla de tres entradas donde el corto plazo se refiere a un período que va desde unos meses hasta dos años; mientras que por largo plazo se entiende un tiempo que va de 2 a 5 años.

De igual forma, por interno se entiende, el impacto que la innovación tuvo dentro del equipo innovador y por externo el impacto que dicha innovación tuvo en quienes no participaron, pero de alguna manera se vieron beneficiados.

Figura 4: Impacto de la innovación en la experiencia.

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA		
	Corto plazo (hasta 2 años)	Mediano plazo (de 2 a 5 años)
Interno	<u>Positivos</u>	<u>Positivos</u>
	<u>Negativos</u>	<u>Negativos</u>
Externo	<u>Positivos</u>	<u>Positivos</u>
	<u>Negativos</u>	<u>Negativos</u>

Fuente: Ferreira y Canepa (2007).

Una vez analizado el impacto de la innovación es conveniente establecer los aprendizajes que la experiencia dejó en los participantes.

En este momento se formulan las conclusiones, las cuales deben dar respuesta a los objetivos de conocimiento establecidos teniendo como guía principal el eje o hilo conductor de la sistematización. 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.

Para esto, la interpretación crítica desempeña un valioso papel clarificando los nuevos conocimientos obtenidos a lo largo de la experiencia. Esto implica un proceso de reflexión. Para esto es necesario tomar en cuenta toda aquella información que se recopiló durante la reconstrucción del proceso de la innovación, el contexto, las características de los participantes, etc.

Lo importante es esclarecer y comprender la lógica del proceso y obtener un aprendizaje en relación con lo sucedido para utilizarlo como orientación en una nueva intervención (experiencia).

Fase III 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, lo sucedido, pero más importante aún, que el conocimiento obtenido sea aprovechado por dichas personas.

Es recomendable que el material a través del cual se difunda el conocimiento obtenido sea creativo, práctico y atractivo. Debe procurarse también que dicho material sea sintético, sencillo, ameno y que no sea demasiado largo o aburrido. Para esto es importante lograr el lenguaje, el tono y la extensión adecuada.

Conclusiones

Una de las actividades más críticas de la Gestión del Conocimiento consiste en rescatar, ordenar, documentar y difundir el conocimiento tácito que poseen los miembros de una organización.

La importancia y trascendencia de esta actividad radica en que uno de los activos de mayor valor para la empresa es el conocimiento que los empleados adquieren sobre los diversos procesos a través de la experiencia.

Sin embargo, dado que el conocimiento tácito es difuso, disperso, dinámico, difícil de exteriorizar, verbalizar y concretar se vislumbró la oportunidad de investigar en otros campos del conocimiento la existencia de propuestas metodológicas que aunque más “artesanales”, pueden guiar a los

individuos y equipos de trabajo de una organización para que exterioricen, verbalicen y concreten el conocimiento tácito que poseen.

Por lo tanto, en este trabajo se describieron y explicaron las diferentes fases que conforman el método de Sistematización de Experiencias.

A modo de conclusión podemos comentar lo siguiente:

Primero, el método de Sistematización de Experiencias difiere de la investigación clásica y tradicional en que mientras que la última formula preguntas con el fin de conocer algún aspecto de la realidad externa; la sistematización de experiencias tiene como objeto de estudio la propia experiencia o práctica y son los protagonistas mismos de la vivencia quienes formulan las preguntas que orientarán la sistematización.

De igual manera, la sistematización de experiencias no busca, contrario a la evaluación, medir el cumplimiento de los objetivos establecidos; sino que tiene como finalidad orientar a los miembros de una organización acerca de cómo razonar y verbalizar los pensamientos que los guiaron a innovar a través soluciones novedosas y eficaces, así como rescatar, ordenar y difundir el conocimiento tácito que estos poseen.

Segundo, el método propuesto a través de este trabajo fue desarrollado e implantado en Latinoamérica donde las condiciones culturales, económicas, sociales son similares a los de nuestro país. Por lo tanto, esto le confiere un mayor grado de adaptabilidad a nuestra realidad económica, social y organizacional.

Finalmente, existe un común denominador entre la Gestión del Conocimiento y la Sistematización de Experiencias, pues en ambas:

- El conocimiento tácito (experiencia, habilidades, etc.) se convierte en objeto de estudio
- El interés se centra en “extraer” de la mente del individuo los conocimientos tácitos que posee con el fin de convertirlos en conocimientos explícitos.
- El reto mayor está en rescatar, ordenar e interpretar los conocimientos que frecuentemente se encuentran dispersos y vagamente estructurados.
- Se espera como resultado final un nuevo conocimiento accesible para aquellas personas que pueden verse beneficiadas con este.
- Confluyen en la idea de: “pensar en lo que se hace, ayuda a hacer las cosas pensadas” lo que repercute en la mejora continua y el desarrollo de la organización.

Referencias

Barnechea, M. M., González, E., Morgan M.L. (1994). La Sistematización como Producción de Conocimientos. Recuperado de <http://preval.org/documentos/00508.pdf>

Barnechea, M.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/>

Cáceres L., Ayllón Viaña, M. R. (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

Cabrera Izquierdo, A., Rincón Hércules, M., (2001). La Gestión del Conocimiento: Creando Competitividad en la Nueva Economía. *Nueva Economía y Empresa*. Recuperado de <http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/>

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>

García-Lluis Valencia, A. (2005). *Una Estrategia de Futuro En-Clave de Conocimiento II*. Recuperado de <http://www.vkmc.es/Art/ecc2.pdf>

Gutiérrez- Montoya, G. A. (2008). *Curso de Sistematización de Experiencias*. Recuperado de www.aulafácil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/TE

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

Jara, H. O. (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