

# LAS HERRAMIENTAS COGNITIVAS Y SU UTILIDAD EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO

Fernando M. Ruiz Díaz<sup>1</sup>  
Yolanda Saldaña Contreras<sup>2</sup>  
Norma Elizabeth Álvarez Flores<sup>3</sup>

## RESUMEN.

Se realizó una investigación sobre las herramientas cognitivas empleadas por campos del conocimiento distintos del de la Gestión del Conocimiento y que representan una significativa contribución en la tarea de convertir el conocimiento tácito en explícito entre los empleados de una organización.

Para tal efecto se llevó a cabo una investigación documental interdisciplinar. Se establecieron rigurosos criterios para la selección de dichas herramientas, mismas que permiten la generación de nuevos conocimientos entre los miembros de una organización partir de la reflexión y deconstrucción de la experiencia y las innovaciones efectuadas por sus miembros.

Como resultado principal se encontró que estas herramientas pueden usarse en la implantación de un programa de Gestión del Conocimiento y que facilitan el proceso de captación del conocimiento tácito, su transferencia a explícito y su transmisión al resto de la organización.

**Palabras clave:** Herramientas cognitivas, recuperación y documentación del conocimiento tácito

## ABSTRACT.

It was carried out a research of the cognitive tools employed by other knowledge fields distinct of the Knowledge Management and which represent a significant contribution in the task of converting the tacit knowledge into explicit among the employees of an organization.

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: fernandor075@gmail.com

<sup>2</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: ysalco@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> Estudiante en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila.

To that effect an interdisciplinary documental research was made. There were established rigorous criteria for the selection of such tools that allow the generation of new knowledge among the organization members from the reflection and deconstruction of the experience and the innovations carried out by their personnel.

As a main result it was found that these tools can be used in the implementation of a Knowledge Management program and that they can ease the capture of tacit knowledge, its transfer to an explicit one and its conveyance to the rest of the organization.

**Key words:** cognitive tools, recovery and tacit knowledge documentation

**Clasificación JEL:** M, M12, M54.

## INTRODUCCIÓN.

Al efectuar una revisión bibliográfica de la literatura sobre la Gestión del Conocimiento se observó un marcado énfasis en la utilización de herramientas de software computacional, desde la simple recopilación de información hasta la creación de complejas redes de comunicación y el uso de sofisticadas bases de datos.

Sin embargo, Grau (2002, p.1) menciona que para lograr la implantación de un programa de Gestión del Conocimiento exitoso “las organizaciones no sólo deben disponer de medios tecnológicos para la generación, síntesis y transmisión del conocimiento, sino que deben existir otros sistemas que faciliten el flujo del conocimiento”. En otras palabras, recursos que aunque más artesanales, son insustituibles al momento de promover que los individuos, reflexionen, concreten y verbalicen el conocimiento adquirido como resultado de experiencias anteriores.

Desde esta perspectiva, las herramientas cognitivas desempeñan un papel decisivo en cualquier actividad de generación de conocimiento, específicamente, en el proceso de rescatar, reconstruir, ordenar, documentar e interpretar el conocimiento tácito que los empleados poseen para posteriormente convertirlo en conocimiento explícito.

En este trabajo, se entiende por herramientas cognitivas aquellos recursos que apoyan a las personas en la tarea de clarificar, ordenar, analizar, sintetizar, inferir y proyectar sus ideas o pensamientos.

Es decir, que ayudan a concretar y expresar con menor dificultad los conocimientos que obtuvieron como resultado de sus experiencias, habi-

lidades adquiridas e innovaciones realizadas; ya que dichos conocimientos frecuentemente se encuentran dispersos, difusos y vagos en la estructura cognitiva.

Algunas de estas herramientas son: los diagramas de causas y efectos; la matriz analítica, la matriz de ordenamiento y reconstrucción; las fichas de recuperación del aprendizaje; los talleres de sistematización; la academia Olimpia, y las líneas de tendencia, entre otras.

Estos recursos cognitivos han sido ampliamente utilizados por otros campos del conocimiento, por ejemplo en el campo de la Educación de Adultos. Específicamente por el método de sistematización de experiencias el cual tiene como finalidad reconstruir, ordenar, procesar, interpretar y comunicar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y las innovaciones realizadas.

Este método se fundamenta en la idea de que a través de sus acciones las personas generan conocimiento y este conocimiento al cual denominan conocimiento implícito (tácito) puede ser sistematizado con la finalidad de ser transmitido a otros (conocimiento explícito).

Esto implica efectuar un proceso de reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia para interpretarla y generar nuevos conocimientos.

De esta forma, se hacen explícitos y se organizan los conocimientos que se generaron durante la experiencia. Lo cual da como resultado un producto consistente y sustentado para ser transmitido y contribuir a la generación y acumulación de conocimientos generados desde la práctica (Francke, 1995).

De acuerdo con Lavin, S.H. (2000, p.17), “el cúmulo de información que se recaba día a día en el trabajo de campo constituye una fuente casi inagotable de saberes en la medida que tengamos la capacidad y disposición para extraer de él sus significados”

De tal forma que el método de sistematización de experiencias permite:

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

Uno de los principales beneficios observados al utilizar las herramientas o recursos cognitivos es que promueven la práctica y desarrollo de la capacidad de inferir en el participante. Pues actúan como un puente entre la información conocida y la nueva. De tal forma que a través de la inferencia es posible extraer de los datos existentes conocimientos nuevos y diferentes, gracias a la relación que se establece con el conocimiento original.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es exponer y describir las herramientas cognitivas empleadas por el método de Sistematización de Experiencias las cuales han sido ampliamente utilizadas y experimentadas en nuestra realidad latinoamericana en la búsqueda de capturar experiencias organizacionales para generar conocimiento y a partir de ellas promover la mejora continua.

## **METODOLOGÍA.**

Se efectuó una revisión bibliográfica interdisciplinaria sobre las herramientas cognitivas empleadas durante el proceso de la Sistematización de Experiencias. Dichas herramientas fueron utilizadas y comprobadas con resultados positivos por los precursores y líderes de opinión en la materia.

Posteriormente se procedió a seleccionar únicamente aquellas herramientas o recursos que resultan pertinentes y viables para la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional.

Se puso especial énfasis en verificar que las herramientas seleccionadas cumplieran con el criterio de apoyar a los individuos en el proceso cognitivo de clarificar, ordenar, concretar y verbalizar el conocimiento adquirido como resultado de la experiencia y habilidades desarrolladas, mismo que aún permanece tácito.

Se analizaron cada una de las técnicas; cómo funcionan y cómo se han utilizado, de qué manera ayudan en el proceso de sistematización de experiencias y se determinó la viabilidad de estas en la tarea de transferir el conocimiento tácito a explícito en las organizaciones, especialmente, en aquellas con escasa tecnología.

## **RESULTADOS.**

A continuación se presentan y describen las herramientas cognitivas que tienen como finalidad apoyar en el proceso de rescatar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y las innovaciones realizadas, pero

que aún permanecen vagos y dispersos en la estructura cognitiva de los individuos.

Las herramientas cognitivas se clasificaron en dos grupos:

Las primeras ocho herramientas descritas en este apartado tienen como objetivo principal reconstruir, ordenar, procesar e interpretar los conocimientos tácitos que las personas poseen.

En el segundo grupo, se presentan aquellas herramientas que permiten profundizar en detalle en aquellos conocimientos, conceptos o ideas que pueden ser potencialmente más relevantes para la captura del conocimiento tácito.

### **La matriz de ordenamiento y reconstrucción.**

A través de esta técnica es posible obtener una síntesis visual de lo realizado en la experiencia; ordenarla cronológicamente; identificar momentos significativos y etapas; ver continuidades y discontinuidades; y facilitar el análisis de aspectos por separado con el fin de hacer explícito los aprendizajes obtenidos.

La matriz debe construirse con flexibilidad y el número y tipo de columnas está en función de la necesidad y objetivos de conocimiento dentro del proceso de sistematización. (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Matriz de ordenamiento y reconstrucción.**

<i>Matriz de ordenamiento y reconstrucción</i>							
Fecha	Actividad	Participantes	Objetivo	Método	Resultados	Contexto	Aprendizaje

Fuente: [www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org)

Existen algunas recomendaciones a tomar en cuenta al momento de elaborar esta matriz:

- a) Se describe de manera resumida lo más relevante del tema.
- b) Puede elaborarse en un formato grande (cartelera) para colocarlo en un lugar visible. De esta forma cada vez que el grupo se reúne puede visualizarlo y agregarle nuevas ideas o aportaciones.
- c) La matriz puede ser elaborada durante el proceso de la experiencia, o bien, posterior a la misma.
- d) En la matriz únicamente se describe lo realizado, no lo planeado.

### **Las fichas de recuperación de aprendizaje.**

El objetivo de la ficha de recuperación de aprendizaje es rescatar y documentar experiencias y conocimientos de momentos significativos para ir conformando un banco de información de aprendizajes, que puede usarse en la sistematización y puede ser compartido con otras personas interesadas. La ficha lleva un título, el nombre de la persona que la elabora, el organismo, la fecha y el lugar de la elaboración. Su contenido establece:

- a) Contexto de la situación:  
Una referencia que ubique al lector en el contexto en que se dio el momento significativo, la experiencia o aprendizaje: Dónde, cuándo, quiénes participaron, cuál fue el propósito, etc.
- b) Relato de lo que ocurrió:  
Se describe lo que sucedió y se narra de tal forma que pueda obtenerse un panorama completo y claro de la evolución y desarrollo de la situación; del proceso que se experimentó; del rol que cada uno de los participantes desempeñaron, etc.
- c) Aprendizajes:  
En este momento se hacen explícitas las enseñanzas que la experiencia o el momento significativo dejó al grupo y cómo pueden estas lecciones servir para un futuro, otros grupos o departamentos.
- d) Palabras clave:  
Son los descriptores que permiten identificar los puntos esenciales a los que se refiere la experiencia o el aprendizaje obtenido. (Ver Tabla 2)

### **Diagrama de causas y efectos.**

Esta técnica también llamada diagrama de “Ishikawa” o diagrama de “Espina de Pescado” está integrado por un recuadro (cabeza); una línea principal (columna vertebral) y varias líneas más dirigidas hacia la línea principal que forman un ángulo de 70° que reciben el nombre de espinas principales. De éstas líneas principales pueden salir dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según se considere necesario. (Ver diagrama 1)

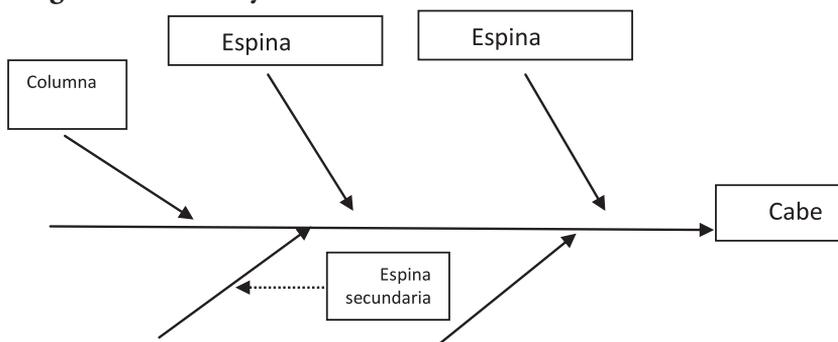
El uso de esta técnica permite la construcción y comprensión de nuevos conocimientos ya que ayuda a las personas a procesar, organizar e integrar nueva información a su base de conocimientos existentes.

**Tabla 2.**  
**Formato de la ficha de aprendizaje.**

<i>Ficha de Aprendizaje</i>
Título:
Nombre de la persona que la elabora:
Organismo/Institución:
Fecha de elaboración de la ficha:
Lugar:
Contexto de la situación: (Uno o dos párrafos)
Relato de lo que ocurrió: (Una página)
Aprendizajes: (Media o una página)
Palabras Clave:

Fuente: [www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org)

**Diagrama 1.**  
**Diagrama de causas y efectos.**



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, permite identificar ideas erróneas y visualizar patrones e interrelaciones en la información; motiva el análisis y discusión grupal con el fin de que el grupo pueda transferir el conocimiento tácito a explícito. Es decir, a través de esta técnica puede identificarse algún problema que exis-

tió con anterioridad, o bien aquellos que dificultaron o influyeron durante la experiencia, esto con el fin de identificar sus causas y efectos.

### **Líneas de tendencia.**

Una línea de tendencia marca y describe un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. También permite identificar y visualizar los cambios o acontecimientos más significativos con relación al tema o la experiencia que se quiere analizar.

En el caso de la sistematización de experiencias y específicamente cuando se desea rescatar el conocimiento tácito, la técnica de líneas de tendencia resulta útil para graficar el desarrollo cronológico de la experiencia, los obstáculos confrontados por el equipo; y las lecciones, aprendizajes y conocimientos que se generaron durante el transcurso de dicha experiencia.

Para elaborar una línea de tendencia se reúne al grupo que participó en la solución de un problema, que introdujo una innovación, o bien, que participó en la experiencia.

Se les solicita que elaboren un gráfico grande colocando en el eje vertical los momentos o etapas en lo que la experiencia o proceso puede dividirse. En el eje horizontal se escriben los períodos de tiempo que se van a considerar.

Los integrantes señalan qué momento o etapa corresponde a qué período y se marcan estos momentos con puntos. Posteriormente se unen los puntos hasta formar una línea de tendencia.

Una vez que ya se tiene la línea trazada, se anotan los comentarios, ideas, conceptos y aprendizajes que corresponden a cada uno de los momentos de acuerdo con el período.

### **Taller de sistematización.**

Se entiende por taller, la modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por la actividad, la investigación y el trabajo. La propuesta de Alforja (2010) para sistematizar a través de un taller debe contener elementos fundamentales como son:

- Vivir la experiencia: Haber participado en la experiencia y contar con un registro de lo que ocurre durante el proceso de sistematización.
- Definir el objetivo de la sistematización: Para qué queremos sistematizar; cuál va a ser la utilidad de esta sistematización; tomar en cuenta

- la misión y estrategia institucional; tomar en cuenta los intereses y posibilidades personales.
- Delimitar el objeto a sistematizar: Seleccionar qué experiencia vamos a sistematizar; delimitar el tiempo, los sujetos y el espacio de la experiencia (no es necesario abarcar toda la experiencia)
  - Precisar el eje de sistematización: Saber qué aspectos, dimensiones, factores, componentes nos interesan más; Precisar el enfoque central para evitar la dispersión.
  - Recuperar el proceso vivido: Reconstruir de forma ordenada lo que sucedió, tal como sucedió; identificar las etapas del proceso; clasificar la información disponible; basarse en todos los registros posibles; organizar la información de forma clara y visible.
  - Interpretación crítica: Preguntar por las causas de lo que sucedió por qué se dio de esta manera; analizar cada componente por separado y realizar síntesis e interrelaciones; buscar comprender los factores claves; buscar entender la lógica de la experiencia.
  - Formular conclusiones: Pueden ser dudas o nuevas inquietudes, o puntos de partida para nuevos aprendizajes.
  - Elaborar productos de comunicación: Comunicar los conocimientos nuevos a través de diversos recursos de comunicación.

Durante la realización del taller pueden emplearse una variedad de recursos cognitivos tales como: el “dibujo del camino recorrido” el cual establece en forma gráfica el desarrollo que han tenido los acontecimientos que serán analizados para sistematizar una experiencia; y la matriz analítica: “porqué ocurrió lo que ocurrió”. Como su nombre lo indica sirve para buscar y analizar las causas que produjeron que las cosas se hayan desarrollado de la forma en que se desarrollaron.

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

Esta herramienta o recurso cognitivo consta de dos pasos:

a.- Reconstruir la historia.

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

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

Ya que los hechos “fueron vividos” será importante dejar constancia de todas aquellas interpretaciones que se presenten en su reconstrucción. También pueden incluirse todos aquellos acontecimientos que por el contexto (competencia, mercado, ventas, etc.) pueden guardar relación con la historia o experiencia.

b.- Ordenar y clasificar la información.

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

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

Las respuestas a las preguntas contenidas en la guía de ordenamiento aportarán pistas sobre el conocimiento y aprendizajes obtenidas por las personas.

Esta herramienta puede hacer uso de la dinámica denominada “La línea del tiempo” la cual consiste en una representación gráfica que marca en forma cronológica los principales acontecimientos que marcaron el avance o retroceso de los procesos a través del tiempo.

### **La Academia Olimpia.**

Esta herramienta está inspirada en un grupo de discusión de ciencias y filosofía creado por Einstein junto con otros dos amigos. Se reunían para conversar sobre diferentes temas y las ideas que tenían acerca de la física. Mientras conversaban iban construyendo sus ideas sobre las ideas de los otros. Uno sabía más de filosofía, el otro sabía más de matemáticas, y Einstein era físico.

En una organización puede formarse dicha academia con integrantes de los diferentes departamentos. De esta forma se puede contar con las diversas perspectivas y sobre un proceso, problema o innovación en particular.

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

### **Lluvia de ideas.**

La lluvia de ideas es considerada más como una técnica que como una he-

herramienta cognitiva. Sin embargo, desde otra perspectiva esta puede convertirse en un recurso cognitivo que permite rescatar, reconstruir, concretar y verbalizar ideas y conocimientos tácitos.

Cuando la “lluvia de ideas” se emplea como un recurso cognitivo sus resultados son similares a los que obtienen los músicos de jazz cuando se sientan juntos y se ponen a tocar.

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

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

De igual manera, en la “lluvia de ideas” una persona lanza una idea sobre el tema. Al estarlo escuchando los demás, preparan sus propias ideas, terminan de redondearlas y las lanzan al grupo.

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

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

De esta forma nuevos conocimientos pueden ser generados por el grupo participante.

Las siguientes herramientas cognitivas resultan útiles cuando se busca profundizar en algún aspecto esencial y que guarda relación con el conocimiento tácito que los individuos poseen:

### **Interrogación al proceso.**

La principal herramienta para analizar e interpretar una experiencia o innovación realizada con el fin de rescatar el conocimiento tácito que el empleado posee es la formulación de preguntas y la construcción colectiva de respuestas. Al procesar las preguntas se deben considerar algunos criterios:

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

Desde esta perspectiva, la interrogación actúa como vehículo para descubrir nuevos conocimientos, para capturar información “perdida” y para dinamizar la interacción. De esta forma las preguntas del facilitador tienen como finalidad ayudar al grupo o a los individuos a recordar, a entender los puntos vagos y obtener un panorama de los diversos elementos.

El facilitador puede formular preguntas “en racimo” de tal forma que las respuestas sugieran nuevas preguntas y se obtenga como resultado respuestas relacionadas entre sí con respecto al conocimiento que se busca.

La principal ventaja de este tipo de preguntas es que se van enfocando paulatinamente hacia los contenidos esenciales del conocimiento tácito que el trabajador posee.

Para garantizar que las preguntas en racimo funcionen se recomienda que los participantes aprendan a definir, describir y ubicar cualquier objeto cognoscible con el uso de las siguientes preguntas:

¿Quién? ¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿A qué se parece? ¿Cómo es?, y ¿Cómo se hace?

### **La entrevista no estructurada.**

Este tipo de entrevista se caracteriza por ser flexible, abierta y bajo la tónica de una conversación; aunque el entrevistador puede tener preparada de antemano una guía general del contenido objeto de interés. Frecuentemente toma la forma de entrevista “piloto”, pues se va estructurando en función de las respuestas que van surgiendo durante la entrevista.

Es recomendable que el facilitador domine el arte de entrevistar, ser hábil en el manejo de emociones, la comunicación verbal y no verbal. Asimismo, debe mantener un clima de confianza; ajustar su lenguaje al del entrevistado; no perder el ritmo y dirección de la entrevista; poner especial énfasis en lo anecdótico; adecuar el orden y tipo de preguntas a los participantes, y sí se considera necesario, la entrevista puede realizarse en varias etapas.

Es necesario enfatizar que dentro del contexto de la Gestión del Conocimiento, el orden en que se manejen las preguntas es de suma importancia. Por lo general se inicia con preguntas generales y cuya respuesta no conlleva un grado mayor de dificultad. Posteriormente se va aumentando el grado de complejidad en las preguntas sin olvidar manejar acertadamente las preguntas de cierre.

Algunas de las recomendaciones propuestas por Hernández Sampieri et. al. (2006) para manejar este tipo de entrevistas son:

Partir de planteamientos disparadores para posteriormente dirigirse hacia el tema objeto de interés.

Introducir preguntas que permitan al entrevistado ejemplificar. Esto conlleva a exploraciones más profundas.

Realizar preguntas de estructura o estructurales para promover que el entrevistado agrupe en conjuntos o categorías una lista de conceptos o problemas de interés.

Intercalar preguntas de contraste con el fin de identificar similitudes y diferencias.

No cambiar de manera abrupta entre un tema y otro, pues cuando el entrevistado se enfoca y concentra en un punto específico significa que se está adentrando en el conocimiento tácito que posee y que está esforzándose por clarificar, concretar y exteriorizar el mismo.

### **Sesiones en profundidad o grupos de enfoque.**

Los grupos de enfoque (focus groups) toman la forma de una entrevista grupal donde varias personas, de tres a 10, entablan una conversación acerca de un tema en particular con el fin de conocer y hacer explícito cómo las personas forman un esquema mental o perspectiva de algún tema, problema, o experiencia.

No está establecido el número de sesiones que han de realizarse, pues depende mucho de la evolución del trabajo con el grupo y de la cantidad de información o conocimientos que se van obteniendo.

Es importante tomar en cuenta que dentro de la gestión del conocimiento, la unidad de análisis es la experiencia y conocimientos tácitos que el grupo posee. Por lo tanto como parte de la sesión se puede solicitar al grupo que exprese sus opiniones, formular preguntas, aplicar algún cuestionario, expresar e intercambiar puntos de vista y discutir casos. El facilitador debe tener muy claro cuál es la información que busca para no desviarse del tema o del conocimiento que interesa recuperar.

A través de esta técnica se pretende obtener información relevante, mediante los puntos de vista que expresan los miembros de un grupo, en respuesta a una pauta sobre temas y preguntas que realiza el investigador.

## CONCLUSIONES.

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

A este respecto, una ventaja de la sistematización de experiencias es que es una estrategia participativa de producción de conocimiento. Su empleo dentro del proceso de gestión del conocimiento permite conocer qué es lo que realmente ocurrió, y documentar la experiencia y el conocimiento generado como resultado de esta.

La experiencia inmediata y la forma en que las personas experimentan e interpretan lo ocurrido revisten enorme importancia para la producción colectiva de conocimiento.

Otra ventaja de la sistematización, es que ésta constituye una experiencia educativa en sí misma para los que participan en ella; al reconstruir lo que pasó, interpretarlo, teorizar el conocimiento generado. Esto puede aplicarse de manera directa al proceso de gestión de conocimiento.

En este sentido, la sistematización de experiencias identifica lecciones aprendidas, ordena percepciones y conocimientos dispersos surgidos en el transcurso de la experiencia, y puede poner estos disponibles para quienes los necesitan.

Asimismo, permite recuperar de manera ordenada lo que ya se sabía y descubrir aquello de lo que aún no se tenía conocimiento.

Para tal efecto, la sistematización recurre al uso de una serie de herramientas o recursos cognitivos que apoyan en la tarea de rescatar, reconstruir, ordenar y documentar los conocimientos nuevos adquiridos a través de la experiencia.

En este trabajo se describieron y analizaron algunas de las herramientas cognitivas cuya efectividad ya fue comprobada en el campo de la sistematización de experiencias. Por lo tanto, puede concluirse lo siguiente:

Primero, estos recursos cognitivos pueden ser compartidos y aplicados en otros campos como lo es el de la gestión del conocimiento, ya que permiten identificar los aciertos y errores de los proyectos y de los participantes; los elementos claves que influyeron en la obtención de determinados resultados; y, por tanto, rescatar el conocimiento tácito y compartir los aprendizajes que pueden ayudar a mejorar las prácticas de intervención.

Segundo, el empleo de las herramientas se ubica como un componente más del sistema de planificación, seguimiento y evaluación ya que

permiten tomar decisiones encaminadas a corregir errores en la ejecución de los proyectos de desarrollo. Sin embargo, estas herramientas se concentran en “recuperar” las experiencias vividas para analizarlas e interpretarlas crítica y ordenadamente, y extraer lecciones que permitan mejorar la práctica. Es decir, coincide con la Gestión del Conocimiento en la búsqueda de hacer explícito el conocimiento tácito en las personas en una organización o comunidad.

Tercero, la sistematización de experiencias incluye una variedad de técnicas cognitivas las cuáles pueden usarse de acuerdo al contexto en el que se esté trabajando y la situación particular de la organización ya que habrá algunas técnicas que se adapten mejor a las circunstancias particulares de la organización o bien, que sean mejor adoptadas por los participantes.

Finalmente, no podemos pasar por alto el hecho de que la sistematización de experiencias ya ha sido ampliamente aplicada en el contexto Latinoamericano, principalmente en organizaciones comunitarias donde ha obtenido buenos resultados, por lo que esta ventaja debe tomarse en cuenta para buscar su adaptación a organizaciones empresariales.

## BIBLIOGRAFIA.

- Bhatt, D., 2000, “Excellence model and knowledge management implications”, [www.eknowledgecenter.com/articles](http://www.eknowledgecenter.com/articles), consultado el 8 de julio de 2010.
- Herramientas de Gestión del Conocimiento, [www.gestiondelconocimiento.com/americanagrau.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/americanagrau.htm), consultado el 25 de junio de 2010.
- Ghiso, Alfredo. “De la Practica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización” Lapiroagua. Revista Latinoamericana de Educación. Sistematización de prácticas en América Latina. # 16, 1999. P. 5 – 12.
- “Técnica: ficha de recuperación de aprendizajes”, [www.impactalliance.org/ev\\_es](http://www.impactalliance.org/ev_es) , consultado el 25 de junio de 2010.
- “¿Cómo sistematizar una experiencia?”, [www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual\\_82.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/.../manual_82.pdf), consultado el 25 de junio de 2010.
- Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento José Luis Lara, *Instituto Nacional de estadística y Censos de Argentina*, consultado el 5 de agosto de 2010.
- “Manual de sistematización de experiencias ambientales”, Lavin, S.H. (2000), consultado el 30 de junio de 2010.

Glosario, [www.uv.mx/Universidad/doctosofi/nme/glos.htm](http://www.uv.mx/Universidad/doctosofi/nme/glos.htm), consultado el 14 de junio de 2010.

“The nonsense of knowledge management”, Wilson, T.D. (2002), [www.informtionr.net/ir/8-1](http://www.informtionr.net/ir/8-1), consultado el 14 de junio de 2010.