

PROMOVIENDO APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. GESTIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS EN FORMATUR CAMAGÜEY

Iliana Rosa Cervantes Alonso

Grete Mercedes González Martínez

Centro de Capacitación del Turismo, Formatur Camagüey. Cuba.

Resumen

En el Centro de Capacitación del Turismo, Formatur Camagüey, el conocimiento creado por equipos de trabajo en la solución de problemas de la práctica educativa o de investigación-desarrollo no siempre ha encontrado vías adecuadas de socialización, permanece como conocimiento tácito en algunos individuos, no se externaliza, lo que limita el capital intelectual de esta organización. Se siguió un paradigma cualitativo, mediante un esquema de investigación-acción-participación, el cual permitió validar un procedimiento que estructurado en fases (preparación, exteriorización, combinación, validación, publicación e interiorización) posibilita recuperar el conocimiento creado, la experiencia adquirida, en forma de lecciones aprendidas (*Lessons Learned*) para la organización Formatur Camagüey. El procedimiento se aplicó en dos proyectos desarrollados con altos criterios de efectividad, calidad e impacto, lográndose formalizar los aprendizajes alcanzados que fueron puestos a disposición de la organización. Se cuenta con una herramienta de gestión del conocimiento, que tributa al aprendizaje organizacional.

Palabras claves: aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento; capital intelectual; lecciones aprendidas.

Abstract:

In the Training Center of Tourism, Formatur Camagüey, the knowledge created by work teams in the solution of problems of the educational practice or research & development has not always found adequate ways of socialization, it remains as tacit knowledge in some individuals, it is not externalized, which limits the intellectual capital of this organization. Following a qualitative paradigm, by a research-action-participation scheme, which allowed to validate a procedure that structured in phases (preparation, externalization, combination, validation, publication and internalization) makes it possible to recover the knowledge created, the experience learnt, in form of lessons learned (LL) for this organization. The procedure was applied in two projects executed with high criteria of effectiveness, quality and impact. That procedure allowed formalizing the teams' knowledge, which was made available to the organization. There is a knowledge management tool that contributes organizational learning.

Key words: *organizational learning; knowledge management; intellectual capital; lessons learned.*

Introducción:

En el ambiente dinámico y altamente competitivo de la época las organizaciones requieren innovar, generar valor mediante el conocimiento para la creación de nuevos productos y servicios. Para ello necesitan contar con talento humano competente y optimizar los procesos de aprendizaje a todos los niveles (individual, grupal y organizacional), de modo que el conocimiento se comparta y valore entre todos los miembros, que aumente el capital

intelectual de la organización. Esto es válido tanto para las organizaciones empresariales, como para las instituciones educativas, las que deben ser capaces de afrontar los cambios de manera proactiva, orientarse a la mejora y promoción del cambio en su entorno (Almuiñas y Galarza, 2015; De Freitas y Yaber, 2015; Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015).

Diferentes autores han definido el aprendizaje organizacional (Fiol & Lyles, 1995; Probst y otros, 2004). El aprendizaje organizacional es proceso y resultado, es el proceso mediante el cual las personas y grupos dentro de la organización desarrollan nuevas competencias, y en términos de resultado sería el conocimiento “aprehendido”, las competencias demostradas de los miembros, que, aplicadas en el trabajo, les permite alcanzar eficacia. No debe entenderse como la suma del aprendizaje individual, más que eso es construcción colectiva, surge en la interacción de las personas durante la solución de problemas, y se considera una exigencia para que la organización evolucione y sea capaz de enfrentar las demandas del entorno. Por otra parte, la gestión del conocimiento incluye las actividades de adquisición, almacenamiento, creación, socialización, validación y aplicación del conocimiento para mejorar los resultados (Bernal y otros, 2014).

Existen numerosas interpretaciones acerca de ambos términos y de la relación entre ellos (Angulo, 2017). Para la autora la gestión del conocimiento se puede entender como estrategia, modo de gestión, como herramienta para facilitar el aprendizaje organizacional; porque el conocimiento no se gestiona solo para acumularlo, sino para convertirlo en capacidades de la empresa para resolver problemas, crear nuevos servicios o productos, mejorar las prácticas de gestión, innovar. Se concuerda con Angulo (2017) en que la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional desarrollan el capital intelectual de la organización en todos sus niveles y para ello juega un papel importante la gestión por competencias.

Acosta y Fischer (2013) sintetizan las condiciones necesarias para posibilitar la gestión del conocimiento, a partir de diferentes aportaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995; Lawson & Samson, 2001; Leonard-Barton, 1995; Gold, Malhotra, & Segars, 2001). Desde el punto de vista interno señalan el propósito estratégico, la estructura flexible, las tecnologías de la información y las comunicaciones y un ambiente de apertura, comunicación y compromiso; y desde lo externo, el entorno competitivo que induce a la creación de mecanismos para adquirir la información y el conocimiento precisos a la organización. De Freitas y Yaber (2015) resumen los factores críticos de éxito de los sistemas de gestión del conocimiento en factores humanos, organizacionales y tecnológicos. Por otra parte, se han descrito dimensiones necesarias para el aprendizaje organizacional que están relacionadas con el aprendizaje continuo de los miembros, el trabajo en equipo, la creación de una cultura de experimentación, cuestionamiento y diálogo, el contar con sistemas que permitan captar y compartir el aprendizaje, una dirección estratégica capaz de generar visión compartida y empoderar a los miembros, pensamiento global y de sistema que conecte lo interno y externo de la organización (Argyris y Schon, 1978; Senge, 1990). En ambos enfoques se encuentran muchos puntos de contacto.

Autores considerados clásicos del tema (Nonaka y Takeuchi, 1995) han aportado el modelo SECI que explica los modos de convertir el conocimiento en la organización. Sin embargo, no siempre llevar a la práctica tales procesos de conversión resulta sencillo, sobre todo cuando es necesario que el aprendizaje que logran los equipos de trabajo en la solución de problemas de diferente naturaleza se explicita para hacerlo transparente a toda la organización y que se

incorpore a las prácticas de trabajo, lo que equivale a legitimar el nuevo conocimiento construido. Institucionalizar las mejores prácticas es lo que puede contribuir a su permanencia, extensión a otros miembros, rentabilidad de los esfuerzos, lo que constituiría una innovación organizativa (Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015). En la vida cotidiana de las organizaciones existen diversos problemas que limitan el aprovechamiento del conocimiento para mejorar la competitividad (De Armas-Jacomino y Valdés-Ramírez; 2016) y se plantean modelos para distribuir el conocimiento relevante entre los diferentes procesos de gestión del conocimiento hasta la aplicación de este (Donate y Sánchez, 2015).

Una de las herramientas que se emplean para la conversión del conocimiento son las denominadas prácticas de Lecciones Aprendidas o *Lessons Learned* (LL), que se definen como los aprendizajes adquiridos, la experiencia ganada, durante la ejecución de un proyecto. Son conocimientos que surgen de la experiencia adquirida por los involucrados en el ciclo de ejecución de un proyecto, sobre prácticas y enfoques que facilitan su desarrollo para alcanzar las metas o sobre las dificultades que lo afectaron y limitaron para conseguir sus objetivos, tanto en calidad como en cantidad y que brinda un valor agregado en la dirección, formulación y ejecución de futuros proyectos, o corregir procesos durante su desarrollo (Fernández, 2008; Milton, 2009).

El objetivo de los procesos de LL es compartir y utilizar el conocimiento derivado de la experiencia con la finalidad de promover los resultados deseados y asimismo evitar la ocurrencia de fracasos o resultados negativos. Como práctica, las LL incluyen el proceso de identificación, documentación, validación y diseminación de las lecciones aprendidas (Díaz y otros, 2015; Milton, 2009; PM4R, 2013; Rowe and Sikes, 2006 citados por Vignos, 2014).

Algunos han llamado la atención sobre las dimensiones de la calidad de las LL que permitan identificar qué clases de lecciones son más efectivas en términos de aprendizajes y transferencia del conocimiento, para lo cual las LL no deberán explicar qué y cómo, sino también por qué, ya que ello contribuye a tomar decisiones informadas a los usuarios de estas y propende a la mejora continua (Lo y Fong, 2010; Milton, 2010, 2016). De las dimensiones que pueden contribuir a la calidad de las LL (Lo y Fong, 2010), se enfatiza en ubicación, importancia y aplicabilidad, que proporcionan un marco de tiempo-espacio-alcance, la comprensividad (uso apropiado del idioma, con la terminología ajustada a los destinatarios de las LL) y la perspectiva de los ¿por qué?, es decir la reflexión sobre las elecciones hechas. Finalmente, el resultado de las LL debe significar un cambio en la organización, ya sea en procedimientos, actualización o desarrollo de normas, políticas, prácticas, etc. Para lograr en una organización realizar procesos efectivos de LL se debe tener en cuenta el contexto, Ba, (Nonaka y Konno, 1998) como espacio de interacción entre los miembros que permite la creación y el compartir el conocimiento. Duffield y Whitty (2012) analizan variables facilitadoras y barreras a los procesos de LL en los que consideran el aprendizaje, la cultura, los equipos, las tecnologías, el proceso mismo y la infraestructura.

El Centro de Capacitación del Turismo, Formatur Camagüey, como parte de su misión debe responder a las demandas de las entidades turísticas, ya sea desarrollando sus recursos humanos o con actividades de investigación-desarrollo (I+D) que contribuyan a resolver problemas y mejorar los resultados del turismo, en el entorno retador, propio de la actualización del modelo económico del país. Esta institución ha ejecutado una estrategia de formación continua de su capital humano que le ha permitido afrontar con resultados reconocidos los

nuevos retos. Sin embargo, las experiencias detrás de los resultados, las buenas prácticas, el conocimiento creado, más allá del conocimiento en una temática específica que queda recogido en informes de investigación, no ha encontrado siempre vías adecuadas de socialización; en no pocas ocasiones se queda en el discurso, con el consecuente riesgo de olvido y pérdida. Se ha observado resistencia a documentar los aprendizajes resultantes de experiencias novedosas, tanto en lo docente educativo, como en la gestión de proyectos de I+D, lo que ha estado asociado también a no saber cómo hacerlo. Estas dificultades lastran el capital intelectual de esta organización.

Por tanto, en esta organización se ha reconocido la necesidad de “extraer” y formalizar lo que aprenden los equipos durante la ejecución de determinados proyectos para que sea socializado a todos los miembros, qué prácticas son útiles y eficaces, qué prácticas prevenir para evitar errores, qué experiencias transmitir a los otros en términos de lecciones aprendidas. En consecuencia, el problema identificado es: ¿cómo recuperar el conocimiento generado en los equipos de trabajo de Formatur Camagüey?

Se ha resaltado la relevancia de propiciar investigaciones empíricas sobre aspectos relacionados con la creación y el uso del conocimiento, para contribuir a trazar e implementar estrategias de gestión del conocimiento ajustadas a las organizaciones, que posibiliten lograr un mejor aprovechamiento del conocimiento en la generación de valor (Bernal y otros, 2014; López Villarreal, 2019). De ahí que se planteó el objetivo: validar un procedimiento para las prácticas de lecciones aprendidas en Formatur Camagüey.

Metodología:

Se siguió un paradigma cualitativo, mediante un esquema de investigación-acción-participación (Hernández y otros, 2014) ejecutado en el Centro de Capacitación del Turismo, Formatur Camagüey. Se escoge este tipo de diseño por la necesidad de involucrar a los miembros de la organización en el esclarecimiento del problema y en el proceso de encontrar las soluciones este. Por tanto, el estudio siguió este proceso: esclarecimiento de la problemática de la organización (no se recuperan los aprendizajes colectivos), identificación de experiencias de trabajo en equipos en la organización que eran susceptibles de “analizar” para extraer y recuperar el conocimiento generado en forma de LL, selección de algunas de estas experiencias (muestra) para proceder a su análisis, estructuración del proceso de análisis, ejecución del proceso, análisis de los resultados obtenidos, implementación de la herramienta de LL. Para la realización del proceso descrito se realizaron rondas de trabajo grupal con el colectivo docente.

Se establecieron los criterios para identificar qué experiencias de la organización podían seleccionarse para extraer sus LL, estos fueron los criterios de efectividad, calidad e impacto. A saber:

- Efectividad: se refiere al alcance de los objetivos planificados en el proyecto en cuestión.
- Calidad: tiene en cuenta el marco de referencia de los clientes del proyecto, da cuenta del grado de satisfacción de los destinatarios o agentes interesados en el proyecto.
- Impacto: representa en términos medibles (cuantitativos o cualitativos) el efecto del proyecto, los cambios provocados en el objeto al que estaba dirigido.

Sobre esta base se trabajó con una muestra intencional de dos proyectos ejecutados con reconocidos resultados: gestión de un evento científico (III Seminario de Competitividad Turística Camagüey, 2019) y un proyecto de I+D propiamente (Mejora del producto restauración en el Complejo hotelero Islazul Camagüey). Durante el proceso de análisis en el primer caso participó la comisión organizadora, equipo de trabajo que condujo la gestión del evento (9 integrantes) y en el segundo caso con el equipo del proyecto (5 miembros).

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron trabajo en grupos (*brainstorming* y grupo nominal). Se realizó análisis de contenido de la información, empleando categorías propias de los proyectos objetos de análisis.

Resultados:

El primer proceso de identificación y codificación de LL se realizó con la gestión del evento científico. Para ello se realizó una sesión de tormenta de ideas con los miembros de la comisión organizadora, utilizando una estructura de análisis según los aspectos que se consideraron vitales para él, a saber: programa académico, actividades colaterales, logística, funcionamiento de la comisión organizadora.

Cuadro 1. Ejemplo de LL en la gestión de eventos científicos.

Categoría	Lección aprendida	Efecto
Comisión organizadora	18. Construir una atmósfera creativa de trabajo.	Aporte continuo de soluciones y alternativas. Motivación de los miembros.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo proceso, requirió dos sesiones de trabajo del equipo para la exteriorización del conocimiento. Se emplearon categorías asociadas a las etapas de desarrollo del proyecto (planeación, organización, ejecución, control y cierre), así como al equipo de trabajo.

Cuadro 2. Ejemplo de LL para la ejecución de proyectos de I+D en entidades turísticas.

Categoría	Lección aprendida	Efecto
Etapas Planificación del proyecto	1. Realizar reunión previa del equipo con el director de la entidad para valorar de conjunto problema/objetivos/metas/indicadores de impacto	Definición clara de objetivos.
		Identificación de los indicadores de impacto
		Implicación del máximo jefe de la entidad cliente

Fuente: Elaboración propia.

De cada categoría de análisis se establecieron previamente las preguntas de referencia y se registraron los aspectos positivos y negativos de la experiencia, según el criterio de los participantes. A partir de esta producción grupal, se someten a consideración de los miembros de manera independiente e iterativa hasta llegar al consenso. Luego, las LL ya formalizadas

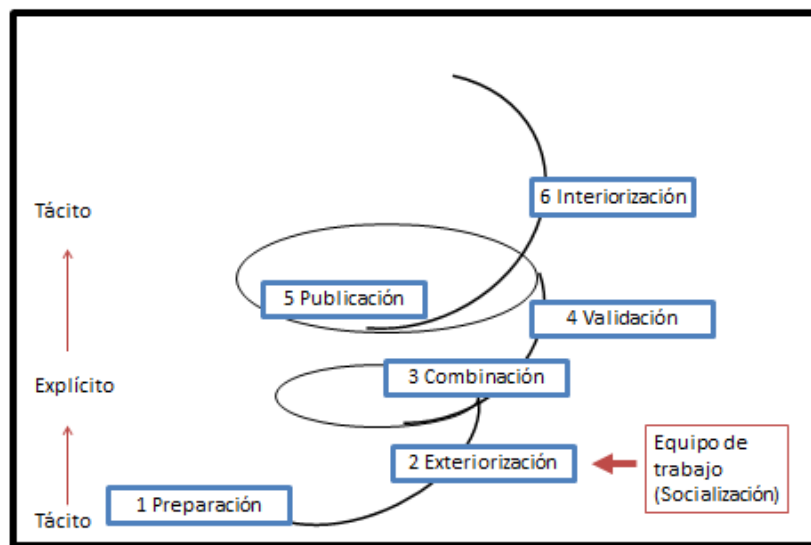
fueron compartidas con el resto de los miembros de la organización, enriquecidas en sesiones de trabajo grupal. Por último, fueron validadas por el Consejo Científico del Centro y publicadas, a disposición de toda la organización.

El procedimiento aplicado, que resulta una herramienta para recuperar LL en esta organización se describe a continuación (Fig. 1). Una vez definido el proyecto/proceso/resultado que a partir de su efectividad, calidad e impacto debe ser objeto de análisis, se llevan a cabo las siguientes fases:

1. Fase de Preparación del proceso de análisis, conlleva las siguientes tareas
 - a) determinación de participantes, que sean personas que han estado implicadas directamente en el proyecto, para que puedan aportar aprendizajes desde la experiencia,
 - b) designación del facilitador que pueda actuar con neutralidad, pero tenga las habilidades para conducir la reflexión del equipo,
 - c) planificación de los procesos de exteriorización y combinación del conocimiento (estructuración del objeto de análisis mediante la elaboración de preguntas de referencia que aseguren el alcance del ejercicio, es importante considerar tanto las experiencias positivas como las negativas, que incluyan cumplimiento de los objetivos, barreras, riesgos, cómo las normativas o aseguramientos institucionales contribuyen o no al resultado, sugerencias de cambios en este sentido),
 - d) definición de herramientas, lugar, tiempo, soportes a emplear,
 - e) determinación de los destinatarios o usuarios del producto final, lo que tiene relevancia para el contenido que adoptarán las LL.
2. Fase de exteriorización: se caracteriza por el análisis y reflexión colectivos. Se establecen reglas claras antes de comenzar el ejercicio de modo que todos puedan participar sin presiones, se centra el análisis en situaciones, soluciones, aspectos del proyecto, y no en personas. El ejercicio debe realizarse con objetividad, sin esperar un resultado predeterminado. Es vital asegurar condiciones que propicien la motivación e implicación de los participantes. Se cumplen los roles de facilitador y relator, mediante las rondas de tormenta de ideas que sean necesarias hasta que queden cubiertas las interrogantes de análisis
 - ¿Qué prácticas fueron positivas? / Deben realizarse, porque aseguran el buen resultado.
 - ¿Qué prácticas fueron negativas? / Deben evitarse pues obstaculizan el logro de los objetivos.
3. Fase de combinación: se produce la formalización de las lecciones aprendidas en el esquema definido, primero como aspectos positivos y aspectos negativos, que circulan vía electrónica entre los participantes para rectificar, ampliar, hasta tanto se llegue al consenso del equipo. A partir de ahí, se redactan las lecciones aprendidas en términos de acciones a emprender, que puedan ser replicadas; para ello se emplea un lenguaje breve, que no necesite explicaciones posteriores. Nuevamente se someten a la consideración de los miembros hasta llegar al consenso definitivo.

4. Fase validación: el documento que codifica las LL debe ser sometido a consideración de los colectivos asesores de las actividades del Centro, bien sea el Consejo Científico o la Comisión Docente Metodológica, según el contenido de las LL. Este paso debe estar exento de rigidez, deben ser valoradas las propuestas con flexibilidad, objetividad y espíritu de cambio, de modo que no prevalezca la burocracia por encima de los aprendizajes pertinentes y eficaces. Deben recomendarse a la dirección los aspectos que serán internalizados o no y definirse los responsables de la diseminación y aplicación de las LL.
5. Fase de publicación de las lecciones aprendidas: se emplean todas las vías posibles para hacer accesible este conocimiento al resto de la comunidad institucional. Muy importante hacer uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) disponibles: distribución vía electrónica, uso de la red digital, esto se correspondería con lo que se ha denominado *Ciber Ba*, que promueve la interacción virtual entre los miembros; y por medio de análisis, talleres, debates en los colectivos de departamentos o equipos de trabajo en lo que sería un *Ba ejercitante*, que da paso a la siguiente fase.
6. Fase de interiorización: se verifica cuando otros miembros o elementos de la estructura organizativa ponen en práctica las lecciones aprendidas. Solo será efectivo un proceso de LL si el nuevo conocimiento codificado es incorporado a las prácticas, procedimientos y normativas de la organización. Es conveniente dejar espacio a la retroalimentación del proceso, con las consecuentes posibilidades de mejora de las LL según tantas aplicaciones tengan.

Fig. 1 Esquema del proceso de identificación de LL en Formatur Camagüey



Fuente: elaboración propia

En las dos experiencias llamó la atención de los participantes el modo interactivo que se asume en los análisis, así como el resultado explícito que adoptan los aprendizajes, una vez que se formalizan las lecciones aprendidas. El análisis de algunas verbalizaciones ilustra en tal sentido: “*es verdad que esto se puede hacer siempre y no se hace*” fue una verbalización común, “*se puede aprovechar mejor la red para que todos tengan acceso*”, habla de la

necesidad de aprovechar óptimamente los recursos TIC para el intercambio entre los miembros de la organización. De igual forma, aparecen expresiones de carácter motivacional, como “*así todos saben lo que hacen los demás*”, pues divulgar los resultados positivos de un equipo de trabajo constituye una forma de reconocimiento y de ese modo es experimentado por las personas.

Discusión

El proceso de identificación de las lecciones aprendidas realizado (Figura 1) pasa por los cuatro mecanismos de conversión del conocimiento descritos. En el trabajo del equipo se crea conocimiento compartiendo la experiencia de los miembros (*socialización*), en este caso se produce un Ba originario (Nonaka y Konno, 1998); luego sería necesario formalizar ese conocimiento creado, que sigue siendo tácito, en tanto es portado por los participantes de la experiencia. Una vez que se debate, que se reflexiona colectivamente sobre lo aprendido, se convierte en conocimiento explícito (*exteriorización*) en un Ba de interacción; pero solo si se sistematiza de algún modo, analizando y categorizando (*combinación*), en este caso mediante la elaboración de las lecciones aprendidas, es que los otros miembros pueden disponer de él para asimilarlo (*interiorización*). Se coincide con la idea de que el aprendizaje organizacional, solo puede ser considerado como tal si es incorporado al ambiente de la organización mediante artefactos epistemológicos (mapas, memorias y programas), es entonces que se cierra el ciclo del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se verifican las dos dimensiones de movilización del conocimiento: ontológica, de lo individual a grupal, a lo organizacional y de ahí nuevamente a lo individual; y la epistemológica, que va de lo tácito a explícito para poder pasar de nuevo a tácito al ser incorporado por los individuos. Este procedimiento tiene puntos de contacto con otros analizados (Díaz y otros, 2015; Milton, 2009), pero se ajusta a las particularidades de la organización en cuestión.

En este caso se crean oportunidades para “aprender en contexto”, aprovechando el conocimiento endémico, lo que requiere interacciones, confianza y comunidad, tal y como propone Bolívar (2014) en un análisis de creación de capacidades para la mejora de las escuelas. Se comparte la importancia de las condiciones de trabajo que deben crearse para el aprendizaje en la organización: comunicación abierta, confianza entre los miembros, motivación por aprender colectivamente en el proceso de resolver problemas, liderazgo facilitador (Cervantes, 2014; Fiol & Lyles, 1995) para el acompañamiento del grupo en el proceso de conversión del conocimiento que permita explicitar y formalizar las lecciones aprendidas. Creatividad, confianza y compromiso son elementos señalados por Acosta, Zárate y Fischer (2011).

Se valora la necesidad de fomentar de manera intencionada en la organización el Ciber Ba, empleando los recursos de que se dispone y el Ba ejercitante, donde los jefes de áreas deben jugar un papel destacado. Sale a la luz nuevamente la necesidad de entronizar la gestión del conocimiento a la estrategia organizacional, de modo que se atienda integralmente y se desarrollen acciones para elevar y aprovechar mejor el conocimiento disponible (Ponjuán y Hernández, 2017). Se coincide con García Alsina y Gómez Vargas (2015) en que, para formalizar y sistematizar las prácticas de gestión del conocimiento, la institución debe proveer herramientas y estrategias que fortalezcan y consoliden la cultura basada en la gestión del conocimiento.

El procedimiento empleado permitió recuperar para la organización el conocimiento creado en dos equipos de trabajo que participaron en la ejecución de sendos proyectos (la gestión de un evento científico y un proyecto de I+D en el tema de la gestión de alimentos y bebidas). Se logran formalizar las lecciones aprendidas en tanto prácticas y enfoques positivos que deben reiterarse y obstáculos y experiencias fallidas que deben reconsiderarse o evitarse. Estas lecciones aprendidas se pusieron a disposición de la organización y se han desarrollado acciones para su internalización por parte de los miembros. El procedimiento puede ser aplicado a otras necesidades de recuperación de conocimiento grupal en esta organización.

Referencias bibliográficas

Acosta, JC. & Fischer, AL. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y gestión*, 35: 25-63. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6104/3514>

Acosta, JC., Zárate, RA. & Fischer, AL. (2011). *Ba*: espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Rev Esc Administr Neg.*, 76: 44-63. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a04.pdf>

Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2015). La gestión de la información y el conocimiento: una oportunidad para las instituciones de Educación Superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3): 16-22. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/>

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1): 53-70 Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>

Argyris, Ch. & Schön, D. A. (1978) *organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley. Reading MA.

Bernal, C., Frost, J. y Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130): 65-72. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230585010>

Bolívar, A. (2014). La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidad de aprendizaje profesional. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 14: 9-40 Disponible en: http://www.fep.porto.ucp.pt/sites/default/files/files/FEP/RPIE/RPIE1401_Laautoevaluacionenlaconstruccion.pdf

Cervantes, I. (2014). Organizaciones inteligentes. Acercamiento teórico metodológico. *Psicología Online*. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2014/organizaciones-inteligentes.html>

De Armas-Jacomino, L. y Valdés-Ramírez, D. (2016). Herramientas colaborativas para la Gestión del Conocimiento en la Universidad 2.0 GECONTEC: *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4 (1): 26-38.

De Freitas, V. y Yaber, G. (2015). Una Taxonomía de los Factores Clave de Éxito en la Implantación de Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior GECONTEC: *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 3(1): 69-86 Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2643205>

Díaz, C., Fraile, D., Rodríguez, D. y Giraldo G. (2015). Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas. *Revista Científica*, 23: 82-97. Doi: 10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a7

Donate, M.J., y Sánchez, J.D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68 360-370. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>

Duffield S. M, Whitty S. J (forthcoming 2012). A systemic lessons learned and captured knowledge (SLLCK) model for project organizations. In: Proceedings of the Annual Project Management Australia Conference Incorporating the PMI Australia National Conference (PMOz), Melbourne, Australia, 15-16 August 2012. Disponible en: https://www.projectmanagement.com/content/attachments/invictaprojects_210812083713.pdf

Fernández, D. (2008). Lecciones aprendidas del Proyecto del Fondo Mundial en Colombia. Proyecto Colombia. Disponible en: <http://www.entodotuderecho.com>

Fiol, M. & Lyles, M. (1995). Organizational Learning. *Academy of Management Review Learning*, 10(4): 803-813. Doi: 10.11128.8678

García Alsina, M. y Gómez Vargas, M. (2015). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(1): 13-25. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179033011003>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6 ed. México D.F: McGraw-Hill.

Lo, T.K.M. y Fong, P.S.W. (2010). Enhancing Quality of Lessons Learned: Evaluating Knowledge Management Practices in Project Management. 18th CIB World Building Congress. Salford, United Kingdom. Disponible en: <http://academia.edu>

López Villarreal, S. (2019). Transferencia de conocimiento por personalización/tecnología como los procesos más concluyentes en la aplicación del conocimiento. En: Meriño Córdoba, V. H. (Ed.), *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria* (pp.105-120). Zulia, Venezuela: Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago.

Milton, N. (2009). What is a Lesson Learned? Disponible en: <http://www.nickmilton.com/2009/05/what-is-lesson-learned.html>

_____. (2016). The structure of a lesson in a KM system. Disponible en: <http://www.nickmilton.com/2016/12/the-structure-of-lesson-in-km-system.html>

_____. (2010) Knoco stories: Knowledge, and root cause. Disponible en: <http://www.nickmilton.com/2010/12/knowledge-and-root-cause.html#ixzz570bD8XLZ>

Nonaka I, Konno N. (1998). The Concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40–54. Disponible en: <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>

Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimientos*. México: Oxford University Press.

Ponjuán Dante, G y Hernández Castellano, W. (2017). Contextos para la Gestión del Conocimiento en organizaciones cubanas: un acercamiento al “Ba” en Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(2): 1-17 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377651174003>

Probst, G.; Raub, S. y Romhardt, K. (2004). *Gestión del conocimiento*. México: Pearson.

Project Management for Results (PM4R) (2013). Guía para capturar lecciones aprendidas. Disponible en: <http://www.pm4r.org/gestion-proyectos-documentos/gu%C3%ADa-para-capturar-lecciones-aprendidas>

Rodríguez-Gómez, D y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación XXIV* (46): 73-90 Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245/12811>

Senge, P. (1994). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Granica.

Vignos, T. (2014). Implementing lessons learned best practices in project management. University of Oregon. Applied Information Management. partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science. Disponible en:
<https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/19641/Vignos2014.pdf>