



Alejandro Covello
Asesor de investigación
multimodal de la Junta de
Seguridad en el Transporte.

Clara Pierini
Antropóloga, Mg. en
Políticas Sociales (UBA).

Laura Luna Dobruskin
Lic. en Sociología (UBA),
especialista en Planificación
y Gestión de Políticas
Sociales.

DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

Un sistema de relevamiento de experiencias y conocimientos para el transporte argentino

Este artículo realiza un sucido recorrido por la historia de la metodología propuesta y describe las adecuaciones que realizó la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo Accidentológico de la JST para aprovechar su potencialidad, tanto para relevar conocimientos como para consolidar aprendizajes en el sistema de transporte argentino.

1. Orígenes, definición y atributos

El Modelo de Lecciones Aprendidas (en adelante, MLA) tiene sus orígenes en la década del 60 y nació en las áreas de Gestión del Conocimiento y Gestión de Proyectos del Project Management Institute, una organización estadounidense sin fines de lucro que nuclea a profesionales relacionados con la gestión de programas y proyectos. Posteriormente, fue implementado en diversas organizaciones militares, gubernamentales, civiles y comerciales (Weber, Aha y Becerra-Fernández, 2001).

En la actualidad, una lección aprendida (en adelante LA) refiere a un conocimiento o comprensión obtenido mediante la experiencia. Estas experiencias pueden ser positivas (exitosas) o negativas (es decir, no eficientes o efectivas), y su conocimiento se adquiere a través de la reflexión y el análisis sobre los factores críticos, condicionantes, o los resultados que pueden haber incidido en el éxito u obstaculización del proceso considerado (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011; Weber, Aha, y Becerra-Fernandez, 2001). Las LA permiten:

- Identificar factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad).
- Reconocer deficiencias (*shortcomings*) en políticas, estrategias, programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas.
- Registrar y resolver problemas a través de nuevos cursos de acción.
- Mejorar la toma de decisiones futura y servir de modelo para otras intervenciones (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

Las LA generalmente hacen foco en la hipótesis que vincula, de manera causal, a los resultados buscados y a aquello que ha funcionado, o no, para alcanzarlos. Permiten identificar tendencias de relaciones causa-efecto acotadas a un contexto específico, y también sugerir recomendaciones prácticas y útiles para la replicación del nuevo conocimiento en otros contextos o en el diseño y la ejecución de proyectos o iniciativas que se propongan lograr resultados similares.

Algunas definiciones relevantes acerca de lo que son las LA ayudan a comprender su uso e implementación. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de Canadá las concibe como pautas, consejos o *checklists* sobre lo que salió bien o mal en un evento particular (Stewart, 1997, citado en Weber, Aha y Becerra-Fernández, 2001). Por otro lado, Davenport y Prusak indican que los sistemas de LA han sido desplegados

para diseminar lecciones validadas por la experiencia (1998, citado en Weber, Aha y Becerra-Fernandez, 2001). Los autores explican que diversas organizaciones adoptan procesos de LA e implementan un enfoque basado en la gestión del conocimiento para recoger, archivar, diseminar y reutilizar conocimientos prácticos que, cuando se aplican, pueden beneficiar ampliamente a procesos específicos. Para el Project Management Institute, las LA representan el conocimiento adquirido durante un proyecto, que muestra cómo se trataron los eventos o cómo deberían abordarse en el futuro para mejorar su desempeño (Comino Lopez, 2017).

Secchi (1999, citado en Weber, Aha y Becerra-Fernandez, 2001) indica que una LA debe ser significativa por su impacto real o potencial en una operación válida, por su objetividad y rigor técnico, y aplicable, en tanto identifica un diseño, proceso o decisión específica que reduce o elimina factores relacionados con experiencias negativas o refuerza resultados positivos.

"Las LA generalmente hacen foco en la hipótesis que vincula, de manera causal, a los resultados buscados y a aquello que ha funcionado, o no, para alcanzarlos.



El principal valor de las LA radica en su carácter colaborativo. En su documentación intervienen los actores principales de cada proceso organizativo, quienes registran su experiencia en primera persona para que sus recomendaciones puedan ser utilizadas en futuras situaciones similares. Por lo tanto, el proceso de reconstrucción y análisis crítico de una experiencia es un momento clave en el desarrollo de LA (Tapella y Rodríguez-Billela, 2014).

Otro aporte de las LA se relaciona con el hecho de que relevan conocimientos derivados de la experiencia de implementar medidas o llevar adelante proyectos, conocimientos que habitualmente no se registran (ya que gran parte de lo que sucede en las organizaciones no se documenta). Por ello, el abordaje de las LA es relevante para los programas, proyectos y procesos futuros, dado que ponen de manifiesto y sistematizan conocimientos tácitos sobre medidas, estándares, proyectos o procesos anteriores (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

2. Lecciones aprendidas en el sistema de transporte argentino

La Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo Accidentológico (DNEyMA) recupera esta herramienta para su aplicación en las investigaciones y estudios del sistema de transporte nacional, pero, a diferencia de las propuestas anteriores, construye sus LA a partir del modelo sistémico de investigación. Vale aclarar que la Dirección Nacional de Investigación de Sucesos Marítimos, Fluviales y Lacustres también a trabajado en la construcción de LA de conformidad con la guía de estilo y el modelo de la Organización Marítima Internacional (OMI). No obstante, en este artículo solo se aborda la experiencia llevada adelante por DNEyMA.

Las lecciones aprendidas en el sistema de transporte argentino (definidas e implementadas por la DNEyMA) representan los conocimientos y las experiencias adquiridos durante un proyecto, un proceso o una gestión. Son un modo de conocer y compartir la experiencia organizacional, documentada por sus miembros y en red colaborativa, para favorecer la gestión eficaz en futuros eventos de similares características. Es posible consolidar LA tanto de experiencias que cumplieron con los objetivos propuestos como de otras que no los alcanzaron o que no cumplieron plenamente las expectativas que les dieron origen.

La DNEyMA empezó a utilizar este modelo en el 2021, en el marco de su investigación sobre la gestión de la crisis y los riesgos asociados a la pandemia del coronavirus.

La utilidad de documentar las LA está ligada a su carácter colaborativo. Son registradas incluyendo la experiencia puntual de los actores involucrados. El reporte final que resulta de este proceso es de carácter público, con el fin de que pueda ser tomado en consideración, tanto por los entes reguladores como los fiscalizadores y otros actores clave del sector público y privado vinculados al transporte. Esto permite que el sistema de transporte argentino pueda valerse de experiencias previas sobre qué acciones llevar adelante y cuáles reformular o evitar.

Se ha explicado que las LA, en general, hacen foco en la hipótesis que vincula de manera causal a los resultados buscados y aquello que ha funcionado, o no, para alcanzarlos. Por su parte, la DNEyMA propone construir las LA en el sistema de transporte argentino basadas en un modelo sistémico. Estas procuran identificar factores críticos, condicionantes, o resultados que puedan haber incidido en el éxito u obstaculización del proceso estudiado, así como los elementos que puedan tener potencial desencadenante de estos efectos bajo otras circunstancias, sin tratarse de relaciones del tipo causa-efecto.

La identificación de las LA no garantizan la puesta en acto de los conocimientos adquiridos. Sin embargo, la conversión de los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos documentados (a través de su discusión, registro y puesta en común en las jornadas colaborativas) sienta las bases para que los procesos de aprendizaje tengan lugar, tanto en el interior de las organizaciones como en los campos de todo el sistema, en los que se desarrollan los procesos de articulación y cooperación entre distintas instituciones vinculadas (organismos de gobierno, entidades de control, autoridades internacionales, otras prestadoras de servicio, etc.).

En este sentido, la divulgación de las LA no solo permite ampliar su alcance a organizaciones del transporte que no han participado de la red colaborativa, sino que también posibilita que se constituyan como una fuente de aprendizaje organizacional para el conjunto del sistema de transporte argentino. El desafío es generar y sostener redes de aprendizaje efectivas, capaces de descompartimentar el conocimiento y las barreras para la acción.

3. Sistema de Información de las Lecciones Aprendidas de la DNEyMA

A partir de la sistematización de las LA en el marco del estudio sobre la gestión de la crisis y los riesgos asociados a la pandemia del coronavirus, la DNEyMA se ha propuesto constituir a futuro su propia base de LA de carácter público, que se nutra de los aportes de los diferentes actores del sistema de transporte argentino. Estos actores podrían hacer propuestas para que sean incluidas en el sistema, así como también participar en el proceso de documentación de LA.

La construcción de lecciones aprendidas en la DNEyMA consta de cuatro pasos, como muestra la Figura 1. Cada uno de ellos es definido con el fin de capturar, documentar y hacer públicas las LA para su utilización:

Figura 1. Proceso de documentación de LA



Fuente: JST, 2022.

El paso 1 es la identificación de un factor crítico, ya sea por parte de un miembro de la DNEyMA o cualquier actor del sistema de transporte. En el caso de actores externos a la DNEyMA, se pueden realizar contribuciones a partir de un formulario disponible en la página web del organismo. Específicamente, este paso consiste en reconocer y exponer la probabilidad de existencia de un factor crítico que haya impactado en el sistema.

El paso 2 consiste en la invitación a los actores involucrados a conformar una red colaborativa para, luego, participar de la identificación y documentación de las LA. Se trata de una preparación para las sesiones de trabajo.

El paso 3 es la identificación y documentación de las LA en una o varias reuniones de trabajo facilitadas por la DNEyMA, donde participan los actores involucrados con el factor crítico encontrado. Este es el paso más importante del proceso. El trabajo en las sesiones es guiado por una matriz que permite tanto la identificación como el análisis de las LA, y que está compuesta por diversos campos a completar (fecha, factor crítico, modo de transporte, descripción de la situación, consecuencias y/o deriva práctica, lecciones aprendidas, participantes, destinatarios, canal de difusión). Por último, se elabora un reporte o documento final.

El paso 4 se vincula a la difusión del documento o reporte final, que se envía a los destinatarios identificados en la sesión, según la modalidad definida (correo electrónico, intranet, web, memorando, reunión, llamada telefónica, etc.).

Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Lecciones aprendidas*. Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Lecciones-aprendidas.pdf>
- Comino López, M. (2017). *Método para la elaboración de Lecciones Aprendidas*. Madrid: Project Management Institute. Disponible en <https://pmi-mad.org/socios/articulos-direccion-proyectos/1482-metodo-para-la-elaboracion-de-lecciones-aprendidas#:~:text=En%20el%20PMBOK%C2%AE%20nos,de%20mejorar%20el%20desempe%C3%B1o%20futuro%E2%80%9D>
- Prusak, L (2001). Where did Knowledge Management come from? *IBM Systems Journal*, pp. 1003-1007.
- Tapella, E., & Rodríguez-Billela, P. (2014). Evaluación y aprendizaje desde la práctica: la sistematización de experiencias. *Knowledge Management for Development*, pp. 51-64.
- Weber, R., Aha, D., & Becerra-Fernandez, I. (2001). Intelligent lessons learned systems. *Experts systems with applications journal*.

"El desafío es generar y sostener redes de aprendizaje efectivas, capaces de descompartimentar el conocimiento y las barreras para la acción.



CONCLUSIONES

El sistema de lecciones aprendidas que aquí se presenta fue definido e implementado por la DNEyMA con el objetivo de sistematizar los conocimientos desarrollados por las organizaciones del transporte en el curso de los procesos de gestión. Se trata de una estrategia de sistematización de información, en cuatro pasos, que permite reunir y socializar la experiencia organizacional para favorecer la gestión eficaz ante la ocurrencia de eventos futuros con características similares a los ya acontecidos.

La utilidad de documentar las LA está ligada a su carácter abierto y colaborativo. Las mismas se construyen a partir de la consolidación de una red del transporte, que involucra la participación de los actores protagonistas de las experiencias recabadas, así como la interacción entre miembros de diversas organizaciones. El documento final es de carácter público para que pueda ser tomado en consideración por los entes reguladores, fiscalizadores, así como por otras organizaciones clave del sector público y privado vinculados al transporte. Esto permite que el sistema de transporte argentino pueda valerse de experiencias previas que orienten las futuras acciones a llevar adelante, tanto como los procedimientos a reformular o evitar.

Por desarrollarse en el marco de la DNEyMA, las LA se construyen con base en el modelo sistémico. Con una perspectiva integral, identifican factores críticos, condicionantes o resultados que pueden haber contribuido al éxito u obstaculización de los procesos analizados, aunque sin tratarse de relaciones causa-efecto.