

La sistematización: herramienta para el acompañamiento organizacional

Ane Ferran Zubillaga. Universidad de Deusto. Dto. Trabajo Social, Campus Donostia-San Sebastián. aferran@deusto.es

RESUMEN.

Esta comunicación presenta claves para entender y responder a la demanda de determinadas organizaciones sociales del tercer sector preocupadas por la necesidad de sistematizar su práctica. Enmarca la sistematización dentro de los parámetros de la gestión del conocimiento entendido como el conjunto de procesos vinculados a la elaboración, creación, comunicación e implementación del conocimiento acumulado en una organización de modo que le permite responder a los retos derivados del cambio de paradigma y las crisis evolutivas. Por otro lado, la sistematización es un método adecuado para la generación del conocimiento dado que es un proceso de construcción de conocimientos que parte del análisis de la práctica, de las vivencias e interpretaciones de las personas involucradas, cuyos principios se adecúan a algunos de los valores sobre los que se sustentan estas organizaciones: la participación y la corresponsabilidad.

Sin embargo, a veces resulta difícil implementar procesos de sistematización en el conjunto del entramado asociativo, compuesto mayoritariamente por organizaciones pequeñas, siempre con una carga de trabajo abrumadora y escasez de recursos. Estas organizaciones demandan procesos de acompañamiento organizacional que les permitan generar el conocimiento necesario para responder a las nuevas situaciones a las que se enfrentan. La universidad, en el marco de su Responsabilidad Social y desde los distintos ámbitos a su alcance puede desempeñar esta labor.

PALABRAS CLAVE: sistematización, gestión del conocimiento, organizaciones sociales, tercer sector, acompañamiento, RSU

*Cuando salgas de viaje hacia Ítaca has de pedir que el camino sea largo,
pleno de aventuras, pleno de conocimiento;
has de pedir que el camino sea largo
que sean muchas las madrugadas en que entres en un puerto que tus ojos ignoraban
y vayas a ciudades a aprender de quienes saben.*

Luis Llach

1. INTRODUCCION: contexto de cambios

Vivimos en tiempos de cambio, donde la vida individual y comunitaria requiere de una adaptación continua derivada de la complejidad de los procesos, la velocidad de las transformaciones, la importancia de la innovación, con la incertidumbre como escenario. La cultura de la posmodernidad en la que nos encontramos inmersos marca pautas de comportamiento pragmáticas, relativistas, inmediatas, sin referencias, individualistas, estéticas y emocionales. Bauman (2003, pág. 169) citando a Beck, alerta de que vivimos en un momento histórico donde *“nos empujan a buscar soluciones biográficas a contradicciones sistémicas; buscar la salvación individual de problemas compartidos”*.

Poco tiene que ver este momento histórico con aquél en el que se dio el auge de las organizaciones sociales que componen el tercer sector, la última década del siglo pasado, en el que el número de ONG creció significativamente. En este nuevo escenario se constata que la realidad de las organizaciones sociales se vuelve cada vez más compleja, viéndose afectada por los valores sociales imperantes y ante los que es necesario parar para identificar, valorar y asimilar o intentar cambiar. Porque como señala Pagola (2009, pág. 29) las organizaciones sociales también participan en el escenario de la globalización – mundialización; del pensamiento único; de la revolución tecnológica; de la sociedad de la información; del cambio de paradigma que nos lleva hacia la “segunda modernidad”. En palabras de Beck (2002, pág. 2):

“las pautas colectivas de vida, progreso y controlabilidad, pleno empleo y explotación de la naturaleza típicas de esta primera modernidad han quedado ahora socavadas por cinco procesos interrelacionados: la globalización, la individualización, la revolución de los géneros, el subempleo y los riesgos globales (como la crisis ecológica y el colapso de los mercados financieros globales). El auténtico reto teórico y político de la segunda modernidad es el hecho de que la sociedad debe responder ‘simultáneamente’ a todos estos desafíos”.

En este contexto, compartimos la opinión de Carreras y otros (2010, pág. 16) cuando señalan que las organizaciones sociales:

“deben pensar y repensar sus funciones, responsabilidades, estrategias, programas y alianzas y reevaluar, incluso, su legitimidad en los nuevos contextos. Unas ONG que ven como los viejos paradigmas de intervención pierden vigencia y en consecuencia sus actividades y hasta su rol se ve cuestionado, esperándose un avance sustancial”.

Además de la necesidad de resituarse ante un mundo en cambio, la propia evolución organizacional que han experimentado la mayoría de estas organizaciones sociales les sitúa en un momento evolutivo que requiere de decisiones estratégicas importantes. Estos mismos autores, y citando a Greiner, señalan las distintas fases de crecimiento por las que pasan las organizaciones en su recorrido vital, conjugando dos variables: la edad de la organización y el tamaño de la misma. Así, en estos 20 años las organizaciones sociales han ido madurando y aumentando en tamaño (tanto desde parámetros de ingresos como de personas), lo que les ha acarreado diversas crisis (de liderazgo, autonomía, control o procesos) que requieren tomar decisiones clave para su superación.

Ambos factores, el cambio de paradigma en el que estamos inmersos y las crisis derivadas de la propia evolución organizacional hacen que el sentimiento de incertidumbre que estas organizaciones sienten sea mayor.

2. MÉTODO: la creación de conocimiento

Sin embargo, ante la incertidumbre, pensamiento estratégico (Navajo, 2009). Distintos autores constatan que cada vez son más las organizaciones sociales que se sumergen en la implantación de sistemas de gestión habituales en el mundo empresarial: sistemas de planificación estratégica, calidad, dirección de personas, comunicación así como en procesos de gestión del conocimiento. La complejidad cada vez mayor en la que deben desenvolverse estas organizaciones les obliga a utilizar herramientas que les ayuden a analizar contextos, estructurar procesos, aglutinar sinergias y tejer redes de colaboración.

Tal y como se recoge en el Informe sobre el Sector de las ONGD del año 2008, publicado por la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE), éstas apuestan cada vez más por sistematizar su trabajo, es decir, aplicar un pensamiento estratégico como medio para ser más eficientes y transparentes. Igualmente cuando revisamos los recursos que la Plataforma de ONG de Acción Social pone a disposición de sus miembros y del público en general, nos encontramos con manuales y guías para la planificación estratégica y la gestión de la calidad. La aplicación de sistemas de gestión organizacional permite superar ciertos elementos culturales arraigados entre las organizaciones sociales como son el activismo y el corto plazo, elementos que dificultan un análisis riguroso y sosegado de la realidad que pretenden transformar. Así, la implantación de sistemas de gestión organizacional a la cultura de las organizaciones sociales, supone incorporar a la agenda la necesidad de reflexionar sobre su misión, la

visión y los valores en los que se sustentan; avanzar en su propio fortalecimiento; en definitiva, supone demostrar su legitimidad como agentes de cambio. Como señalan Carreras y otros (2010, pág. 25):

“si desean ampliar su impacto, servir mejor a la sociedad, responder de forma más adecuada a su misión las organizaciones deben ser capaces de preguntarse reiteradamente sobre la pertinencia o relevancia de sus programas (...) de cuestionarse el porqué de sus “problemas”, deben ser en definitiva capaces de evaluar sus programas y evaluarse”.

En este contexto de incertidumbre y cambio, los diversos autores que abordan la cuestión de la generación del conocimiento justifican la necesidad de convertir a las organizaciones en estructuras abiertas al conocimiento desde argumentos múltiples. Senge y otros (1994, pág. 10), citan los siguientes: para conseguir un desempeño superior, mejorar la calidad de los productos, tener en cuenta los clientes, conseguir ventajas competitivas, mejorar el desarrollo de las personas, dirigir el cambio y responder a la exigencia de estos tiempos. Por su parte, Argyris (2001) hace hincapié en la necesidad de que las organizaciones sean innovadores y conozcan sus propios límites para poder gestionar con acierto la incertidumbre, así como en la importancia de generar procesos de aprendizaje organizacional para favorecer la innovación.

En nuestra opinión y teniendo en cuenta los argumentos citados, la gestión del conocimiento puede resultar clave para poder responder a los retos que las organizaciones sociales tienen pendientes y que Vidal (2011) identifica como:

- *Desarrollo de las **herramientas y capacidades de gestión** que demanda la complejidad de funcionamiento que tienen las entidades hoy.*

- Crecimiento de la **base social que participa** en las organizaciones, con más implicación y compromiso económico.
- Creación de la **capacidad de inversión** necesaria para fortalecer las entidades y poder hacer actividades y servicios socialmente relevantes.
- Impulso de la **colaboración entre organizaciones** y la integración para ganar dimensión a la hora de actuar.
- Trabajo sobre la **evaluación del impacto** para poder mostrar claramente el valor social que aportamos como tercer sector.
- Proceso de **reconocimiento del tercer sector** como un actor social relevante.

La organización abierta al conocimiento es aquella que *gestiona, alienta o promueve los procesos de creación e intercambio y creación, es decir, articula sistemas organizativos que aprovechan la capacidad y el conocimiento de todas las personas de la organización* (Arbonés, 2006, pág. 69). Por su parte, Von Krogh y otros (2001, pág. 3), señalan que la gestión del conocimiento es el *conjunto general de las actividades de una organización que influyen positivamente en la creación de conocimiento*. Los citados autores parten de una determinada concepción del conocimiento como *certeza justificada, individual y social, tácito y explícito* (Von Krogh, Nonaka, & Ichijo, 2001, pág. 50) de modo que la creación de conocimiento se da cuando alguien da sentido a una nueva situación desde las certezas justificadas que ha adoptado previamente. Estos autores, cuyas aportaciones se enmarcan dentro de las teorías constructivistas del aprendizaje, dirán que la creación de conocimiento implica la capacidad para enfrentarse a situaciones, sucesos, información y contextos novedosos.

Nonaka y Takeuchi, en su obra *The Knowledge creating Company* publicada en 1995, distinguen entre el conocimiento tácito y el explícito. El primero se refiere al

conocimiento que cada persona posee, fundamentado en sus habilidades, percepciones, experiencias e intuiciones. Es un conocimiento de difícil expresión y definición, por lo que no está codificado. El conocimiento explícito es el conocimiento codificado que puede transmitirse y compartirse a través de algún sistema de lenguaje formal. Por otro lado, señalan que el conocimiento es tanto individual como grupal; así

“el eje central de la creación de conocimientos es la interacción individuo, grupo, y un intercambio de conocimientos tácitos y explícitos, hasta crear una espiral que permite la innovación. La base del conocimiento y la que crea la principal dinámica de innovación es el conocimiento tácito” (Arbonés, 2006, pág. 276).

Desde esta perspectiva, los citados autores, Nonaka especialmente, crean un método para generar conocimiento organizacional, denominado método SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internacionalización).

En el ámbito del trabajo social, la educación popular y el desarrollo comunitario, la sistematización de la práctica ha sido uno de los métodos de trabajo utilizados para convertir el conocimiento (tácito y explícito) de las personas y comunidades en conocimiento explícito. La sistematización parte de la convicción de que todas las personas poseemos una percepción y un conocimiento determinado derivado de nuestra experiencia y experimentación. Es, precisamente este conocimiento personal fundamentado en el propio hacer el que se convierte en punto de partida de la sistematización.

Las diversas definiciones de sistematización analizadas inciden sobre la cuestión de la generación de conocimiento compartido: destacan que la sistematización es un proceso participativo que permite ordenar la acción ya realizada, la experiencia vivida, para

analizarla, interpretarla y generar conocimientos que supongan aprendizajes. En cualquier caso, se trata de aprender de nuestras prácticas. En la guía elaborada por Alboan, el Instituto Hegoa de la Universidad del País Vasco y el Instituto de Derechos Humanos, Pedro Arrupe, de la Universidad de Deusto, sostienen que:

“el principal beneficio que produce el ejercicio de la sistematización de experiencias es el aprendizaje y la incorporación de nuevos conocimientos. El conocimiento que se adquiere se obtiene de la propia experiencia práctica, por lo que la utilidad del aprendizaje es mayor si cabe. Una de las finalidades de la adquisición de estos conocimientos es la incorporación de los mismos a nuestras prácticas para poder continuar en nuestro trabajo de transformación social. Ese aprendizaje nos debe posibilitar: producir conocimiento desde la realidad; revelar lo que “aún no sabíamos que ya sabíamos”; producir conocimiento útil, producir un conocimiento que permite la abstracción de lo que se está haciendo en cada caso particular para encontrar un terreno fértil donde la generalización sea posible, aprender de la práctica y de las otras organizaciones y mejorar nuestra práctica” (2004, pág. 18).

Los mismos autores apuntan que el “redescubrimiento” de la sistematización entre nosotros coincide, precisamente, con el momento en el que las organizaciones sociales empiezan a zambullirse en los procesos de calidad y de mejora. Es evidente que esta forma de entender la sistematización coincide con lo referido anteriormente en relación a la creación del conocimiento. Así, en la guía que nos sirve como referencia se identifican los principios sobre los que se sustenta la fase de análisis e interpretación necesaria en cualquier proceso de sistematización que, en nuestra opinión, constituyen elementos básicos en la creación de conocimiento organizacional según los parámetros definidos anteriormente: toda persona es sujeto de conocimiento y posee una percepción

y un saber producto de su experiencia; es necesario convertir la propia experiencia en objeto de estudio e interpretación teórica, a la vez que objeto de transformación (proceso de objetivación); implica reflexión sobre la práctica, contextualizada en un determinado marco de interpretación social y personal; y, por último, debe mantener un equilibrio entre aspectos teóricos y prácticos, realizando así un trabajo técnico y profesional comprometido con la transformación (Alboan, Hegoa, Instituto Derechos Humanos de la UD, 2004, pág. 17).

3. RESULTADOS: la necesidad del acompañamiento

La sistematización es una propuesta que posibilita que cada organización, sola o acompañada por alguna otra persona o equipo, pueda generar nuevos conocimientos. Requiere, para ello, de un proceso de trabajo, un itinerario con momentos o pasos delimitados que se constituyen en referentes, en guías de trabajo que orientan la acción de sistematización; se trata de un itinerario recursivo, no lineal ni rígido.

Para poder llevar a cabo un proceso de sistematización, la organización debe comprometerse con el proceso, asumiendo que éste requiere de recursos para ello; fundamentalmente tiempo y espacios. Es en este momento cuando debe decidir si considera necesaria la presencia de un grupo externo que acompañe el proceso así como determinar cuáles serán sus funciones.

Según el Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (EDIS, 2010) este sector se caracteriza por una relativa madurez aunque todavía existe una gran base de organizaciones jóvenes poco consolidadas (el 43,7% de las entidades se constituyeron después del año 1996 mientras que el 42,6% lo hicieron antes de 1991). De modo que el citado informe concluye que *este sector destaca por su “minifundio” organizativo y el*

predominio de entidades con ingresos reducidos (EDIS, 2010, pág. 45). Más de la mitad (el 56,5%) de estas entidades han sido promovidas por la iniciativa ciudadana.

En lo que respecta al tema que nos ocupa, la implantación de los sistemas de gestión, el informe señala que la planificación es una preocupación importante para las entidades que denomina de segundo y tercer nivel (federaciones y confederaciones), y prueba de ello es que todas tienen establecidos planes de gestión: fundamentalmente planes estratégicos, de comunicación y de formación (EDIS, 2010, pág. 198). Sin embargo, en cuanto a la implantación de sistemas de calidad en las entidades de primer nivel el informe destaca que, hasta el momento, no supone una práctica muy extendida (sólo el 16,5% de las entidades afirma disponer de un plan de calidad), aunque sí se constata que este tema constituye uno de los principales retos organizativos de futuro: el 51,1% afirma tener la previsión de implantarlo en breve (EDIS, 2010, pág. 212). De modo que uno de los principales retos identificados por estas organizaciones (una de cada 10 hace constar esta opinión) hace referencia, precisamente, a la especial preocupación en relación a la posible exigencia del requisito de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad para la obtención de subvenciones (EDIS, 2010, pág. 253).

Por otro lado y en un medio plazo, señalan la importancia de abordar otros retos como son: el de la planificación estratégica, el posicionamiento en el sector y su adaptación a los nuevos cambios. En este caso, el 27,5% de las respuestas están relacionadas con la importancia de adaptarse a los cambios que pudieran surgir en las necesidades de la sociedad, así como atender nuevas prestaciones de servicios demandados. Destaca por último la preocupación hacia la competencia, cada vez más emergente y fuerte, con el sector privado (EDIS, 2010, pág. 252).

En el contexto de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), se constata que existen 1569 entidades (Fuente: Consejo Vasco de Bienestar Social, 2005). Según el Informe Anual de la Situación de las organizaciones de Voluntariado de la Comunidad Autónoma del País Vasco (Consejo Vasco del Voluntariado, 2010), son organizaciones de reducido tamaño en función del parámetro del número de recursos humanos (sean éstos voluntarios o contratados). Así, en la CAPV el 16,2% de las organizaciones está compuesta por un equipo de menos de 10 personas. Este porcentaje alcanza el 67,4% si aumentamos el número hasta 50 personas. Si se tiene en cuenta sólo el personal remunerado, cabe señalar que la mayor parte de las organizaciones consultadas para elaborar el citado informe cuenta con menos de tres personas contratadas (el 56,5%), mientras que un 37,4% señalan no contar con personal remunerado.

En definitiva, y teniendo presente el objeto de este trabajo, cabe decir que estamos ante un conjunto de organizaciones pequeñas, jóvenes y donde la implantación de los sistemas de gestión es aun escasa. Fantova (2007, pág. 50) añade que este sector se caracteriza además por su *ineficaz estructura de gestión y temporalidad y baja tecnificación en el empleo*.

Las organizaciones sociales que nos han solicitado algún tipo de acompañamiento para poder estructurar procesos de trabajo que les ayuden a entender y analizar su contexto social y así acertar en identificar y plasmar los retos que consideran deben afrontar, señalan tres dificultades clave para abordar esta tarea: la falta de tiempo, los recursos escasos y la falta de formación técnica precisa para realizar el análisis. Las dos primeras dificultades son las dos caras de la misma moneda: frases como “somos muy pocos para realizar todo lo que tenemos entre manos”, “el día a día nos come, no somos capaces de invertir tiempo en la reflexión a medio plazo”, “creemos que lo que hacemos, responde a necesidades detectadas, es coherente con nuestros valores y socialmente pertinente,

además de que consideramos que lo hacemos bien. Sin embargo, no disponemos de instrumentos que lo validen”, responden a la falta de recursos personales y materiales, así como a una priorización de tareas donde prima la acción sobre la reflexión.

Por otro lado, son dos los argumentos principales que señalan para realizar los procesos de sistematización y generación de conocimiento: en primer lugar, consideran que la reflexión es fundamental para abordar su misión y visión con responsabilidad; desde una acción más proactiva que reactiva: planificando su acción y no yendo al son de las demandas que reciben. En el fondo, este planteamiento responde a la necesidad de determinar si hacen lo que en verdad quieren hacer.

En segundo lugar se dan cuenta de que si no recogen su hacer, sus discursos, propuestas, historias, valores, aciertos y desaciertos, en definitiva, si no sistematizan su propia práctica, su identidad organizacional se va diluyendo; se corre el riesgo de que todo lo conseguido con tanto esfuerzo se pierda; no les es posible comunicar de forma eficaz y eficiente ni a las personas que van incorporándose a la organización (sean voluntarias o contratadas) ni a la sociedad en general (fundamentalmente cuando deben responder a situaciones críticas como son aquellas en las que se cuestiona su legitimidad y transparencia); en definitiva, aquello que debería constituir un aprendizaje organizacional podría quedar en una opinión, quizá fundamentada en la propia experiencia pero no validada.

Los argumentos que estas organizaciones esgrimen para solicitar apoyo para la implantación de los procesos de sistematización son dos: en primer lugar, la falta de formación para llevarlos a cabo les obliga a pedir colaboración externa. En segundo lugar, dado que principalmente son organizaciones pequeñas consideran que la

presencia de personal externo les supondrá un acicate a la hora de respetar los tiempos y los espacios de reflexión evitando las tentaciones de “dejarlo para más tarde”.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Ante esta situación de cambio, complejidad e incertidumbre, con un entramado asociativo pequeño, con escasa implantación de sistemas de gestión y una demanda de acompañamiento para la generación de conocimiento significativa, desde el Dto. de Trabajo Social de la Universidad de Deusto (UD) creemos que la universidad puede responder a la demanda de acompañamiento realizada desde las organizaciones sociales, situando nuestra respuesta en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria. Desde nuestro departamento creemos necesario generar y mantener estrechas relaciones con el tejido solidario guipuzcoano, unas relaciones que nos permitan buscar y desarrollar las sinergias entre la universidad y la comunidad donde nos situamos, haciendo efectivo nuestro compromiso con la realidad social y nuestra idea de corresponsabilidad sobre la formación de nuestros-as estudiantes. En este marco, consideramos fundamental que la universidad utilice *“los procesos educativos y de investigación para responder, servir y fortalecer a la ciudadanía en los ámbitos local y global”* (Declaración de Talloires, 2005) desarrollando la responsabilidad social universitaria en nuestra área de influencia.

Las universidades pertenecientes a la Red AUSJAL (Asociación de Universidades jesuíticas de América Latina), entienden la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como:

“la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de

sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable” (AUSJAL, 2009, pág. 18).

Esta Red y siguiendo al profesor Vallaey, considera que la RSU es una estrategia de gestión ética e inteligente de los impactos que la propia universidad genera en el entorno en el que se inserta y con el que interactúa, constituyéndose también en un elemento de cambio y transformación. El citado autor agrupa los impactos específicos generados por la universidad al interactuar con su entorno en cinco áreas: impactos de funcionamiento organizacional, impactos educativos, impactos cognitivos y epistemológicos, impactos sociales e impactos ambientales. Estos impactos definen los ejes de gestión responsable de la universidad: gestión socialmente responsable de la organización; de la formación académica y pedagógica; de la producción y difusión del saber; de la participación social en el Desarrollo Humano sostenible; y la gestión socialmente responsable de los recursos ambientales (Vallaey, s.f).

Estamos de acuerdo con De la Cruz, cuando sintetiza la responsabilidad de la universidad en contribuir al desarrollo económico-social y cultural de las sociedades donde está inmersa y en generar y transmitir adecuadamente nuevos saberes:

“siendo la universidad una institución que influye en la sociedad, es responsable de canalizar esa influencia con una clara orientación transformadora hacia los ámbitos de vulnerabilidad social y económica presentes en nuestra sociedad” (De la Cuesta, De la Cruz, & Rodríguez, 2010, pág. 43).

Entendemos que el papel de la universidad, desde su rol de agente transformador y favorecedor del desarrollo social de su comunidad es el de posibilitar las sinergias entre las organizaciones sociales y la universidad. Estas sinergias pueden ayudar a la creación de comunidades de aprendizaje que permitan *pensar de otro modo la actividad pedagógica y tener confianza en el hecho de que otros actores no universitarios, así como situaciones no académicas, puedan muy bien constituir genuinas dinámicas de aprendizaje para todos* (Vallaey, pág. 10). Las metodologías como el aprendizaje – servicio o el aprendizaje basado en proyectos son válidas para estructurar los procesos de acompañamiento que las organizaciones sociales demandan, ya estén ubicadas en la formación de grado como de posgrado. Igualmente podrían darse colaboraciones para la realización de tesis doctorales o investigaciones sociales.

Se trata, en cualquier caso de favorecer el trabajo compartido, el mutuo enriquecimiento y la creación de redes de colaboración y relación que permitan viajar por itinerarios de compromiso social. Esta propuesta de acompañamiento sólo es una más dentro del amplio espacio de la colaboración y el mutuo aprendizaje entre actores diversos, que a nuestro juicio, permite responder a algunos de los desafíos que el profesor Vallaey identifica y nosotros asumimos desde nuestro ámbito concreto y particular: “*descentrar y deslocalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, abriendo la formación a nuevos espacios y actores fuera de las aulas y del campus*”, y el desafío de una gestión social del conocimiento que “*implica darnos cuenta del papel fundamental de la universidad como actor para el progreso social y económico en la “era del conocimiento”*” (Vallaey, pág. 10).

Bibliografía

Alboan, Hegoa, Instituto Derechos Humanos de la UD. (2004). *La sistematización: una nueva mirada a nuestras prácticas*. Bilbao: Alboan.

Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar. Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

AUSJAL. (2009). *Políticas y sistemas de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL*. Recuperado el 5 de diciembre de 2011, de www.ausjal.org.

Bauman, Z. (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.

Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.

Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2010). *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Barcelona: Esade & PriceWaterhouseCoopers Fundación.

Consejo Vasco de Bienestar Social. (2005). *Sistema público de servicios sociales y tercer sector en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Recuperado el 5 de diciembre de 2011, de <http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net>.

Consejo Vasco del Voluntariado. (2010). *Informe Anual de la Situación de las organizaciones de Voluntariado en la CAPV. 2009*. Gobierno Vasco.

De la Cuesta, M., De la Cruz, C., & Rodríguez, J. (2010). *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña: NetBiblo.

Declaración de Talloires. (2005). Recuperado el 5 de diciembre de 2011, de <http://www.tufts.edu/talloiresnetwork/downloads/DECLARACIONDETALLOIRES.pdf>

EDIS. (2010). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Madrid: Fundación Luis Vives.

Fantova, F. (2007). *Tercer Sector y Política Social*. Recuperado el 5 de diciembre de 2011, de www.fantova.net.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea.

Pagola, J. (2009). *Comunicación para el desarrollo: la responsabilidad en la publicidad de las ONGD*. Donostia: Diputación Foral de Gipuzkoa.

Senge, P., & et.al. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.

Vallaeys, F. (s.f.). *Breve marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado el diciembre de 5 de 2011, de www.redivu.org [Red Iberoamericana de Compromiso Social y Voluntariado Universitario]:

Vidal, P. (27 de junio de 2011). *Temas clave para fortalecer las organizaciones no lucrativas*. Recuperado el 30 de noviembre de 2011, de www.tercersector.net.

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.