



Lecciones aprendidas en el sistema de transporte argentino

Investigación sobre la gestión de la crisis y
los riesgos asociados a la pandemia del
Coronavirus 2020

Proyecto de investigación multimodal
Documento de trabajo N° 01





Junta de Seguridad en el Transporte

Av. Belgrano 1370, piso 12º

Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, C1093AAO

(54+11) 4382-8890/91

www.argentina.gob.ar/jst

info@jst.gob.ar

Publicado por la JST. En caso de utilizar este material de forma total o parcial se sugiere citar según el siguiente formato Fuente: Junta de Seguridad en el Transporte.

INDICE

1	Introducción	4
2	Propósito del proyecto	7
3	Alcance del proyecto	8
4	Justificación del Proyecto	9
5	Etapas del Proyecto	10
6	Planteamiento del problema de investigación	10
6.1.	Objetivos Generales	11
6.2.	Objetivos Específicos	11
7	Diseño metodológico de la investigación	12
7.1.	Fases del Trabajo de Campo	15
8	Entregables	16
9	Plan de Trabajo	17
10	Equipo de Investigación	17
11	Referencias Bibliográficas	17

1. Introducción

El presente proyecto de alcance multimodal, enmarcado en la labor de la Junta de Seguridad en el Transporte (JST) en torno a la promoción de una cultura de seguridad en el sistema de transporte de la República Argentina, consiste en llevar adelante una investigación descriptiva que sistematice e integre evidencia sobre las estrategias y las prácticas desarrolladas por organismos reguladores, operadores de transporte y demás proveedores de servicios de los diversos modos de transporte en el país, para gestionar los

riesgos de seguridad –operacional y sanitaria– asociados a la pandemia del virus SARS-CoV-2 y, por consiguiente, para gestionar la crisis actual.¹

La capacidad de respuesta del Estado frente a una crisis como la pandemia del Coronavirus se reflejó en una diversidad de Acciones Estatales desarrolladas desde los diferentes organismos que componen el Sector Público Nacional, entre los cuales se encuentran: Poder Ejecutivo Nacional, Jefatura de Gabinete de Ministros, Ministerio de Transporte, Entes Reguladores y Fiscalizadores del sistema de transporte argentino, con impacto en la provisión de los servicios de transporte público para la ciudadanía durante la crisis, con el fin de que la continuidad de las operaciones se vea afectada lo menos posible.

Esto supuso poner en marcha regulaciones y normativas vinculadas a la crisis pandémica, así como establecer canales de comunicación efectiva con los proveedores de servicios para su aplicación y relevamiento de datos claves para la evaluación sistemática de las medidas tomadas.

En este marco, la presente investigación se propone indagar sobre las estrategias y prácticas de gestión de la crisis pandémica del Coronavirus destinadas a asegurar la continuidad de las operaciones en los diferentes modos de transporte; evaluar el impacto de dichas estrategias y prácticas sobre la seguridad operacional; e identificar implicancias para la acción estatal en forma de Lecciones Aprendidas a ser tomadas en consideración por los entes reguladores y fiscalizadores y otros actores claves del sector público vinculado al transporte para promover una gestión eficaz en futuros eventos de similares características.

Con el objetivo de comprender en profundidad esta problemática y contar con conocimiento sólido para la toma de decisiones en las instituciones públicas y el consecuente despliegue de acciones concretas que resulten en una adecuada provisión de servicios de transporte aún en tiempos de crisis, este proyecto de investigación partió del interrogante sobre cuáles fueron las estrategias y prácticas de gestión de crisis frente a la pandemia del Coronavirus que pusieron en marcha las organizaciones constitutivas del transporte multimodal para mantener la continuidad operativa, durante el período pandémico desde el 3 de marzo 2020 (caso cero en Argentina) hasta el 31 agosto de 2020.

¹ El 11 de febrero de 2020, el International Committee on Taxonomy of Viruses (ICTV) anunció que el nombre del nuevo virus sería «coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV-2)». Así, en el presente trabajo llamaremos al virus en cuestión “Sars-CoV-2”, y a la enfermedad por Coronavirus evidenciada en el año 2019, “COVID-19”



Para ello, se parte de una comprensión sistémica del origen y desarrollo de la pandemia –en consonancia al modelo sistémico de investigación de accidentes que la JST adscribe e implementa en sus investigaciones–, lo cual justifica el análisis de la presente pandemia en base a la teoría del accidente sistémico.

En el marco de este proyecto se plantea el establecimiento de una red colaborativa de investigación con entidades nacionales e internacionales a efectos de establecer un campo de acción conjunto, y la promoción sistemática de una cultura de previsión y gestión de riesgos con el fin de contar con estrategias eficaces y eficientes para hacer frente a eventos de esta magnitud en el sector del transporte argentino.

Dicha investigación interdisciplinaria sobre el transporte multimodal en Argentina se centrará en indagar mediante un enfoque mixto –que combina datos cuantitativos y cualitativos– sobre las medidas que los diversos modos de transporte han llevado adelante durante la presente pandemia para evaluar y abordar los riesgos del coronavirus, así como para gestionar la crisis.

Los resultados de esta investigación permitirán a los entes reguladores y fiscalizadores, así como a otros actores claves del sector público vinculado al transporte comprender, planificar, implementar y monitorear una estrategia de respuesta a eventuales futuros eventos críticos similares a la presente pandemia, de modo de estar preparados para gestionar la crisis de la manera más apropiada posible.

Los resultados serán presentados en forma de lecciones aprendidas con implicancias para la acción futura, las cuales serán dirigidas a entes reguladores y fiscalizadores correspondientes a cada modo de transporte. Éstos, a su vez, en base a tales propuestas estarán en condiciones de comenzar a realizar un trabajo en conjunto con los prestadores de servicios para la implementación efectiva de estrategias planificadas de gestión de crisis.

Para esta investigación, la JST adscribe al abordaje de las lecciones aprendidas (*lessons learned*) ampliamente empleado por reconocidas agencias vinculadas a la gestión e investigación en el Sector Público en diversos países.²

En este marco, una “Lección Aprendida” consiste en el conocimiento o la comprensión adquiridos por la experiencia y puede derivarse de un proyecto exitoso o no exitoso, lo que

² NASA Lessons Learned Information System. Acceso en: <https://appel.nasa.gov/lessons-learned/nasa-only-lessons-learned-resources/>



incluye procesos, medidas, estrategias o prácticas. Aunque gran parte de lo que sucede en las organizaciones se documenta, otro valioso conocimiento tácito derivado de la experiencia al implementar medidas o llevar adelante proyectos habitualmente no se registra. Por ello, el abordaje de las lecciones aprendidas es relevante para los programas, proyectos y procesos futuros dado que las mismas ponen de manifiesto y sistematizan conocimientos tácitos sobre medidas, estándares, proyectos o procesos anteriores.

Cada lección describe el evento impulsor y brinda implicancias para la acción que se incorporan a la mejora continua de cada organización a través de capacitación, mejores prácticas, políticas y procedimientos, innovación tecnológica, entre otros.

Compartir las lecciones aprendidas promueve la repetición de resultados esperados y ayuda a prevenir la repetición de resultados indeseables.

En este marco conceptual se inserta el presente proyecto con la aspiración de recoger la diversidad de Lecciones Aprendidas y la multiplicidad de significados que la pandemia como evento disruptivo ha adquirido, según las experiencias singulares vividas en cada modo de transporte en Argentina.

2. Propósito del proyecto

El propósito del proyecto se centra en la planificación y el desarrollo de una investigación sobre las estrategias y las prácticas implementadas por organismos reguladores y proveedores de servicios de los diversos modos de transporte en el país, para gestionar los riesgos de seguridad –operacional y sanitaria– asociados a la pandemia del virus SARS-CoV-2, y por consiguiente para gestionar la crisis actual que permita identificar las lecciones aprendidas durante la pandemia del coronavirus con el fin de estar preparados para gestionar la crisis y los riesgos de seguridad operacional y de seguridad sanitaria, de la manera más apropiada posible.

Sin embargo, el proyecto también se plantea:

→ La ampliación del campo de aplicación del Modelo de Investigación de la JST, y por ende del ámbito de competencia, hacia la investigación de eventos disruptivos mayores, de modo análogo a otras juntas de seguridad del mundo.



→ La promoción sistemática de una cultura de seguridad con el fin de contar con estrategias eficaces y eficientes para hacer frente a eventos disruptivos mayores de esta magnitud en el sector del transporte argentino.

3. Alcance del proyecto

El presente proyecto de investigación se plantea como un esfuerzo de alcance multimodal de recolectar y sistematizar las estrategias y prácticas de gestión de crisis durante la pandemia del Coronavirus, diseñadas e implementadas por las entidades claves de cada modo de transporte.

La recolección de evidencia y el análisis interpretativo de los datos reunidos en el marco del presente proyecto se encuadran en un diseño de investigación descriptiva basado en un recorte de actores alcanzados y que será definido en función de decisiones metodológicas así como de los recursos disponibles para llevar adelante el proyecto.

Se prevé que los resultados del presente proyecto de investigación tengan los siguientes impactos internos y externos, respecto de la JST:

Impactos internos:

- Primer proyecto de investigación de alcance multimodal llevado adelante por la JST
- Primer proyecto de investigación de la JST sobre un evento disruptivo mayor
- Contribuye a la visibilidad para la JST a nivel nacional e internacional
- Creación de una red colaborativa de investigación con organizaciones nacionales e internacionales
- Colaboración entre juntas de seguridad de otros países que desarrollan proyectos similares

Impactos externos:

- Desarrollo de un reporte con lecciones aprendidas surgidas de la investigación con implicancias para la acción estatal con efectos en la provisión de servicios de transporte y en favor de una gestión eficaz de futuros eventos similares en los cuatro modos de transporte.
- Promoción del modelo sistémico para la gestión de las pandemias y de otros eventos disruptivos de similares características, en los diversos organismos vinculados al transporte



a fin de mejorar la planificación, implementación y evaluación de la gestión de este tipo de accidentes.

- Generación de un banco de datos propio de la JST que reúna y categorice las estrategias y las prácticas implementadas en la gestión de crisis y riesgos en el transporte público argentino durante la presente pandemia
- Adquisición y/o diseño de un software para la gestión de riesgos a disposición del Sector Público Nacional vinculado al transporte

4. Justificación del Proyecto

La JST es un organismo descentralizado en la órbita del Ministerio de Transporte de la Nación que tiene como objetivo contribuir a la seguridad en el transporte multimodal, a través de: 1) la investigación técnica de accidentes e incidentes de transporte, y 2) el desarrollo, basado en los resultados de dichas investigaciones, y la emisión de recomendaciones de seguridad operacional eficaces y planes de acción para implementarlas.

Para llevar a cabo sus actividades de investigación y de desarrollo de las correspondientes recomendaciones de seguridad operacional, la JST implementa una metodología de trabajo propia basada en el modelo sistémico de investigación de accidentes. Este modelo permite comprender el concepto de “accidente” como un evento resultante de la interacción no anticipada de múltiples fallas en un sistema complejo, cuya complejidad está dada por la interrelación de componentes –subsistemas– de carácter social, tecnológico e incluso biológico.

En el contexto de la actual pandemia del virus SARS-CoV-2, la JST identificó la necesidad y la oportunidad de ampliar el campo de aplicación del modelo de investigación hacia eventos disruptivos mayores, en línea con juntas de seguridad de países como Holanda (*Dutch Safety Board*) y Finlandia (*Finnish Safety Investigation Authority*), las cuales además del foco en los respectivos Sistemas de Transporte Multimodales, son autoridad competente en materia de seguridad e investigación de accidentes, incidentes y eventos excepcionales mayores.

Al respecto, la JST tiene la potestad legal de llevar adelante estudios específicos, investigaciones y reportes especiales acerca de la seguridad en el transporte,

independientemente de las investigaciones que se realizan a partir de sucesos en el transporte (Ley 27.514/2019, Art. 26).

Se hace explícito que el diseño de la presente investigación es de carácter descriptivo y exclusivamente técnico, por ende se excluye la determinación de responsabilidades administrativas, civiles o criminales, y/o la asignación de culpas, cuyo ámbito pertenece a la investigación judicial o administrativa, de la cual la JST es independiente (Ley 27.514/2019, Capítulo 1, Apartado D).

5. Etapas del Proyecto



6. Planteamiento del problema de investigación

En base al análisis descriptivo del conjunto de medidas implementadas en los diversos modos de transporte para hacer frente a la pandemia, este proyecto se propone identificar implicancias prácticas en forma de Lecciones Aprendidas, contribuyendo con información sólida para la toma de decisiones en el sector público y el consecuente despliegue de



acciones estatales con impacto en la provisión de servicios de transporte y en la ciudadanía en general.

Partiendo de esta premisa, la demarcación y definición analítica del problema de investigación surgió del interrogante sobre cuáles fueron las estrategias y prácticas de gestión de crisis frente a la pandemia del Coronavirus que pusieron en marcha las organizaciones constitutivas del transporte multimodal para mantener la continuidad operativa durante el período pandémico desde el 3 de marzo 2020 (caso cero en Argentina) hasta el 31 agosto de 2020.

El propósito primario de la investigación es recoger la diversidad de lecciones aprendidas y la multiplicidad de significados que este evento disruptivo mayor ha adquirido según las experiencias singulares vividas en cada modo de transporte, pero también de cada institución pública vinculada a cada modo y prestadores de servicios públicos y privados, e incluso cada uno de los actores alcanzados por esta investigación, tanto colectivos como individuales.

7.1. Objetivos Generales

- Indagar sobre las estrategias y prácticas de gestión de la crisis pandémica del Coronavirus destinadas a asegurar la continuidad de las operaciones en los diferentes modos de transporte.
- Evaluar el impacto de dichas estrategias y prácticas sobre la seguridad operacional.
- Identificar implicancias para la acción estatal en forma de lecciones aprendidas a ser tomadas en consideración por los entes reguladores y fiscalizadores y otros actores claves del sector público vinculado al transporte para promover una gestión eficaz en futuros eventos de similares características.

7.2. Objetivos Específicos

- Reunir y organizar la documentación relativa a las regulaciones y normativas asociadas a la gestión de la crisis pandémica de los diversos organismos del Sector Público vinculados al transporte.



- Reunir y organizar documentación relativa a la gestión de la crisis pandémica en los diversos proveedores de servicios de transporte alcanzados por este proyecto.
- Desarrollar una revisión de literatura académica y de estudios relevantes sobre la problemática del Coronavirus, llevados a cabo por entidades públicas y privadas.
- Generar un banco de datos propio de la JST que reúna y categorice la normativa, las estrategias y las prácticas implementadas en la gestión de la crisis.
- Recolectar evidencia sobre la gestión de la crisis en los diversos organismos constitutivos del sistema de transporte desde un enfoque mixto, complementando datos cuantitativos y cualitativos, a través de distintas técnicas durante el trabajo de campo como entrevistas y encuestas, según el plan de relevamiento.
- Interpretar la evidencia obtenida en función de ejes de análisis de interés para extraer lecciones aprendidas con implicancias para futuras gestiones.
- Formular conclusiones y desarrollar el reporte final.

7. Diseño metodológico de la investigación

El adecuado abordaje del problema de investigación depende del diseño metodológico elegido, es decir, de una apropiada delimitación del objeto de estudio, de las fuentes seleccionadas, así como de los métodos de recolección y de análisis de los datos. Estas decisiones permiten focalizar la investigación en un recorte de la realidad abordable metodológicamente y explicitar los aspectos excluidos del análisis debido a limitaciones metodológicas y de alcance del proyecto. Las características de los datos y las fuentes de donde se obtienen, junto con las técnicas de recolección y estrategias de análisis interpretativo de tales datos, resultan fundamentales para garantizar la integridad de una investigación.

Se ha optado por un diseño de investigación descriptivo y basado en un enfoque metodológico mixto que supone la complementariedad de los datos cuantitativos y cualitativos recolectados mediante técnicas apropiadas, con el objeto de comprender en profundidad tendencias, aspectos cuantificables y otros aspectos de naturaleza cualitativa. Para ello, se partirá del desarrollo de un plan de relevamiento de datos en el que confluyen:



- Datos cuantitativos surgidos de:
 - ◆ Análisis estadístico de documentos y fuentes secundarias.
 - ◆ Encuestas administradas a muestras definidas por modo de transporte en el marco de esta investigación.

- Datos cualitativos surgidos del análisis de:
 - ◆ Documentos.
 - ◆ Entrevistas semiestructuradas.

Dada la cantidad y magnitud de los organismos del sector público y privados intervinientes en del sistema de transporte argentino, se delimitará la población objetivo de la investigación haciendo un recorte en torno a dos unidades de análisis relevantes transversales a los cuatro modos (entes normativos y prestadores de servicios), las cuales serán segmentadas de acuerdo a una selección de entidades claves de cada modo de transporte, lo que permitirá definir muestras representativas modales para el relevamiento de datos. Cada Dirección Modal de la JST definirá los criterios del recorte por modo de transporte y la selección de muestras para organizar el relevamiento de datos.

El plan de relevamiento de datos se estructurará en función de tales unidades de análisis integradas por un conjunto de entidades específicas de cada modo de transporte. A su vez, el relevamiento circunscripto a cada entidad pública o privada incluida en cada unidad de análisis se centrará en los siguientes sujetos clave de cada organización:

- Entes normativos y fiscalizadores
 - ◆ Alta dirección
 - ◆ Comités de crisis
 - ◆ Referentes de seguridad operacional
 - ◆ Referentes de seguridad e higiene en el trabajo

- Prestadores de servicios
 - ◆ Alta dirección
 - ◆ Comités de crisis
 - ◆ Referentes de seguridad operacional
 - ◆ Referentes de seguridad e higiene en el trabajo
 - ◆ Servicios médicos
 - ◆ Operadores de primera línea



Adicionalmente se consultará a los gremios involucrados en el transporte argentino, particularmente en la fase de confección de las propuestas de acción.

Se plantea además, la necesidad de excluir del alcance de la investigación al transporte automotor privado y a los usuarios del sistema de transporte público.

Red colaborativa y primeras unidades de analisis

Ministerio de Transporte		Secretaría de Planificación de Transporte Secretaría de Articulación Interjurisdiccional Secretaría de Gestión de Transporte			
		Aviación	Ferroviano	Automotor	Marítimo, fluvial y lacustre
Unidades de análisis	Entes Reguladores y Fiscalizadores	1. ANAC 2. ORSNA	1. Subsecretaría de transporte Ferroviano 2. CNRT	1. Subsecretaría Transporte Automotor 2. CNRT 3. ANSV	1. Subsecretaría de Puertos, Marina Mercante y Vías Navegables 2. Prefectura Naval Argentina 3. Armada Argentina
	Proveedores de Servicios	3. EANA 4. Aerolíneas Argentina 5. Empresas de vuelos sanitarios	3. SOFSE	4. Servicios de transporte automotor urbano (1) 5. Servicios de transporte automotor urbano (2) 6. Servicios de transporte automotor urbano (3)	4. Lanchas colectivo 5. Buquebus 6. Cámaras de actividad de Practicaje Pilotaje

Red colaborativa segundas unidades de análisis

		Aviación	Ferroviano	Automotor	Marítimo, fluvial y lacustre
Unidades de análisis	Proveedores de Servicios	6. AA2000	4. METROVÍAS 5. BELGRANO CARGAS	7. FAETYL 8. CORREDORES VIALES S.A	

Aunque se prevé la ampliación durante el transcurso de la investigación, se parte de un conjunto inicial de evidencia relevante relativa a las estrategias y prácticas implementadas por las organizaciones alcanzadas en este proyecto, con impacto en la continuidad de las operaciones de transporte, por ejemplo:

- Procedimientos de actualización de información gubernamental en tiempo real (fundamento para el diseño de estrategias organizacionales)
- Conformación de Comités de Crisis



- Establecimiento de espacios de trabajo alternativos
- Diseño de Sistemas de trabajo por bloques de reserva
- Protocolos de Acción Inmediata frente a contagio (en el puesto de trabajo y en domicilio)
- Protocolos de seguridad e higiene
- Capacitación y difusión
- Planes de continuidad de vigencia de habilitaciones del personal operativo
- Gestión y comunicación de riesgos específicos de cada modo/organización
- Asesoramiento y contención médica para trabajadores (en el puesto de trabajo y en domicilio)
- Contención psicológica para trabajadores (en el puesto de trabajo y en domicilio)
- Percepción de riesgos por parte de trabajadores, gerentes, etc.
- Percepción de la efectividad de las estrategias de gestión de crisis y riesgos
- Medidas informales de gestión de riesgos desarrolladas por operadores de primera línea (colectivas e individuales)

8.1. Fases del Trabajo de Campo

Luego de haber analizado la factibilidad del proyecto, planificado un cronograma de trabajo y definido un plan de relevamiento de datos en base a definiciones teórico-metodológicas, durante la etapa 3 del proyecto se llevará adelante el trabajo de campo segmentado en tres fases:

FASE 1 Análisis de Documentos y Base de Datos	FASE 2 Trabajo de Campo: Entrevistas y Encuestas	FASE 3 Procesamiento, Visualización de Datos e Interpretación Preliminar
--	---	--

Durante la fase 1 se reunirá documentación relevante a la problemática central de este proyecto con el propósito de desarrollar una base de datos relativos a las estrategias de gestión de la crisis pandémica. Aprovechando las reflexiones preliminares sobre los datos surgidos de tal documentación, se diseñarán los instrumentos necesarios para el relevamiento de datos a ser usados durante la fase 2 (guías de entrevistas, formularios de encuesta, etc.).

Para generar dicha base de datos se solicitará por vía inter-institucional aquella normativa y otra documentación relacionada con la problemática a los organismos gubernamentales aplicables (Ministerio de transporte, entes reguladores y fiscalizadores de cada modo de

transporte, etc.) y a los prestadores de servicios clave de cada modo de transporte, en base al alcance y las muestras definidas.

El análisis de estos documentos y el procesamiento de datos cuantitativos surgidos de los mismos conformarán una base de datos, que quedará a disposición del público, y mediante la cual la JST centralizará la información significativa sobre las medidas que las organizaciones clave del transporte en Argentina han tomado para hacer frente a la crisis pandémica.

Luego de este relevamiento preliminar se procesarán los datos surgidos en base a categorías de unidades de análisis relevantes, las cuales a su vez serán de utilidad para orientar el desarrollo de entrevistas semiestructuradas y encuestas conducidas en la muestra definida para cada modo de transporte durante la fase 2.

Se plantea que una comprensión profunda y exhaustiva sobre cómo gestionaron la crisis y los riesgos asociados a la pandemia del Coronavirus las diversas entidades clave del sistema de transporte argentino, solo es posible si la investigación se erige sobre un enfoque mixto, en el que variables cuantitativas y cualitativas se complementen para lograr un entendimiento integrado de la problemática.

La evidencia surgida de las encuestas y entrevistas será procesada durante la fase 3, en base a categorías vinculadas en las variables de interés para el proyecto a fin de visualizar los datos recogidos, a fin de identificar lecciones aprendidas con implicancias prácticas mediante el análisis interpretativo orientado a ciertos ejes centrales que conciernen al problema de investigación, y a la vez, contemplando las especificidades de cada modo de transporte.

8. Entregables

1. Base de datos unificada sobre estrategias de gestión de crisis y riesgos asociados a la pandemia en los cuatro modos de transporte
2. Reporte de investigación de carácter público con los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas.

10. Plan de Trabajo

Ver Anexo 1

11. Equipo de Investigación

Ver Anexo 2

12. Referencias Bibliográficas

Covello, A. y Muro, M. 2020. Análisis sistémico de la pandemia del coronavirus. Un accidente normal. Libro digital, EPUB. ISBN 978-987-86-5782-0

Holton, R.J. 1987. The Idea of Crisis in Modern Society. *The British Journal of Sociology*, Vol. 38, No. 4 (Dec., 1987), pp. 502-520

Jenvald, J., Morin, M., & Kincaid, J. P. (2001). A framework for web-based dissemination of models and lessons learned from emergency-response exercises and operations. *International Journal of Emergency Management*, 1(1), 82-94.

OACI Doc 9859 AN/474 (2018). Manual de gestión de la Seguridad Operacional. Cuarta edición en Inglés. Organización de Aviación Civil Internacional

Patton, M. Q. (2001). Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 329-336.

Pearson, Ch. y Claire, J. 1998. Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.

Perrow, Ch. (1984). *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. (Revised edition, 1999). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Timothy G. Kotnour & Harold A. Kurstedt (2000) Understanding the Lessons-Learned Process, *International Journal of Cognitive Ergonomics*, 4:4, 311-330