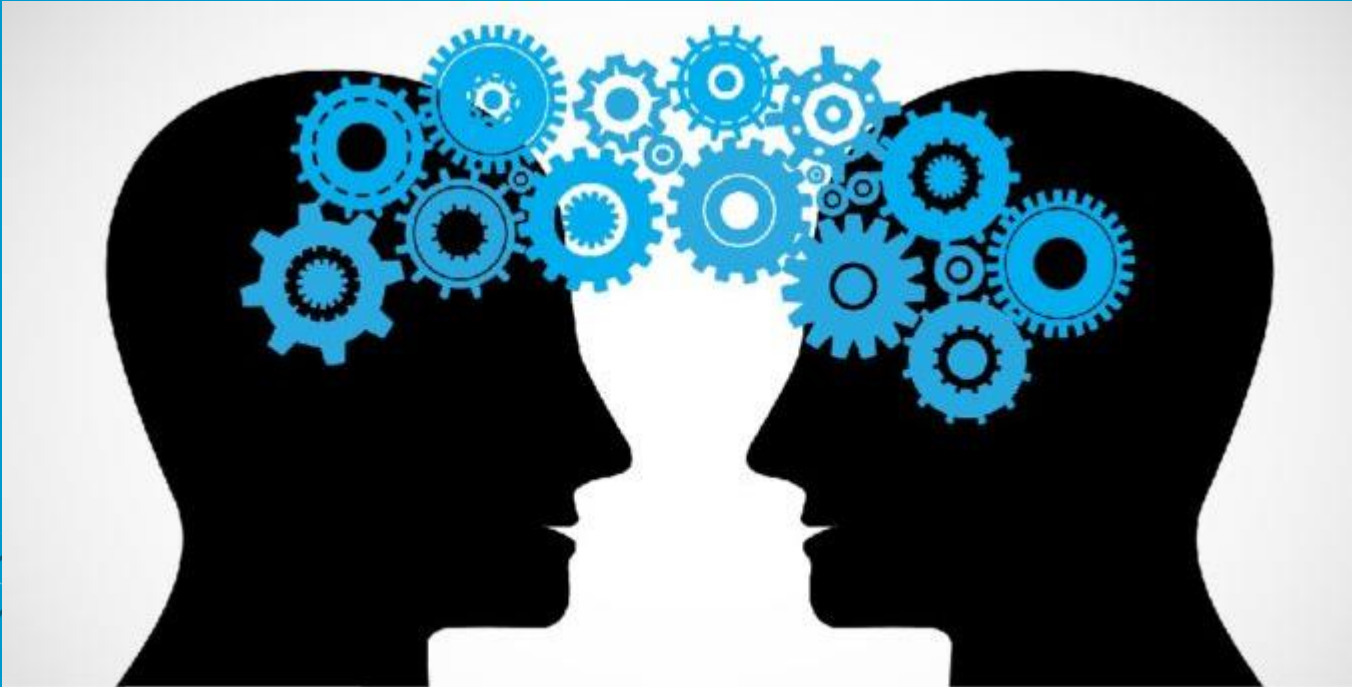


4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

sergio.antonini@gmail.com

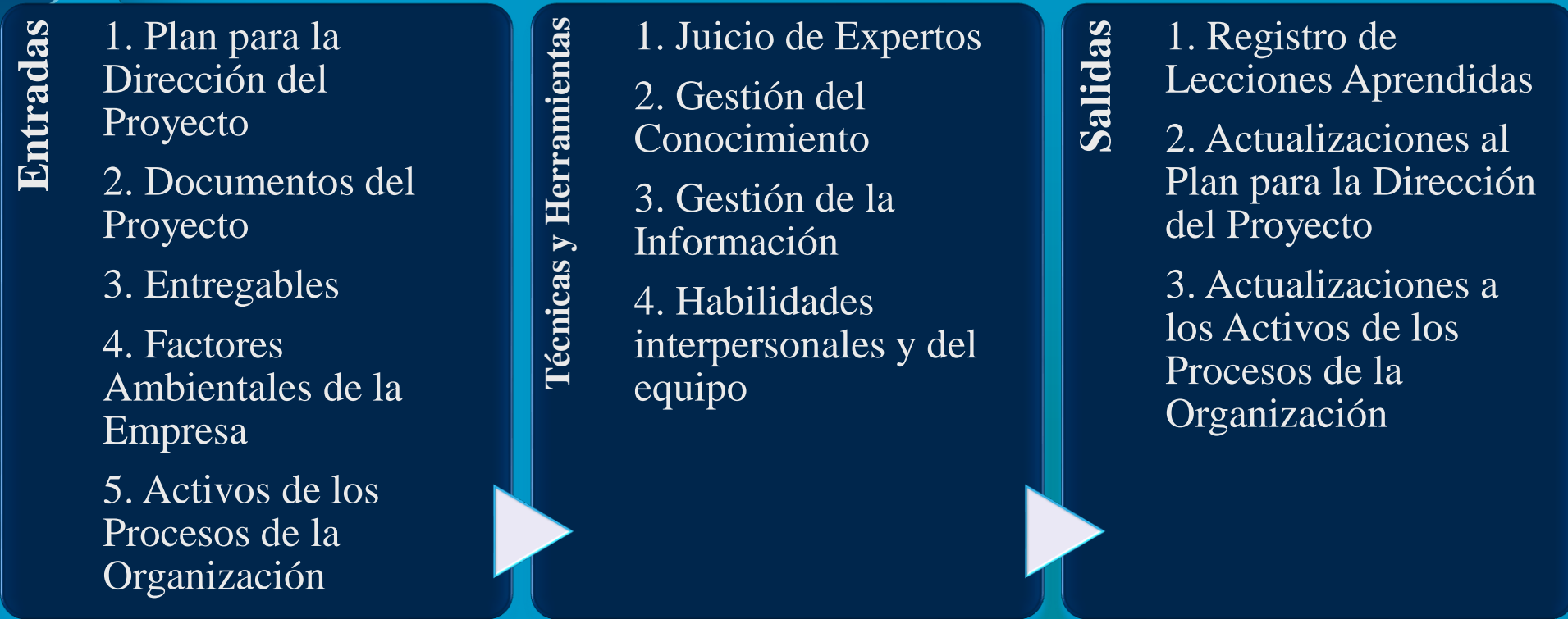
4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Gestionar el Conocimiento del Proyecto es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional.

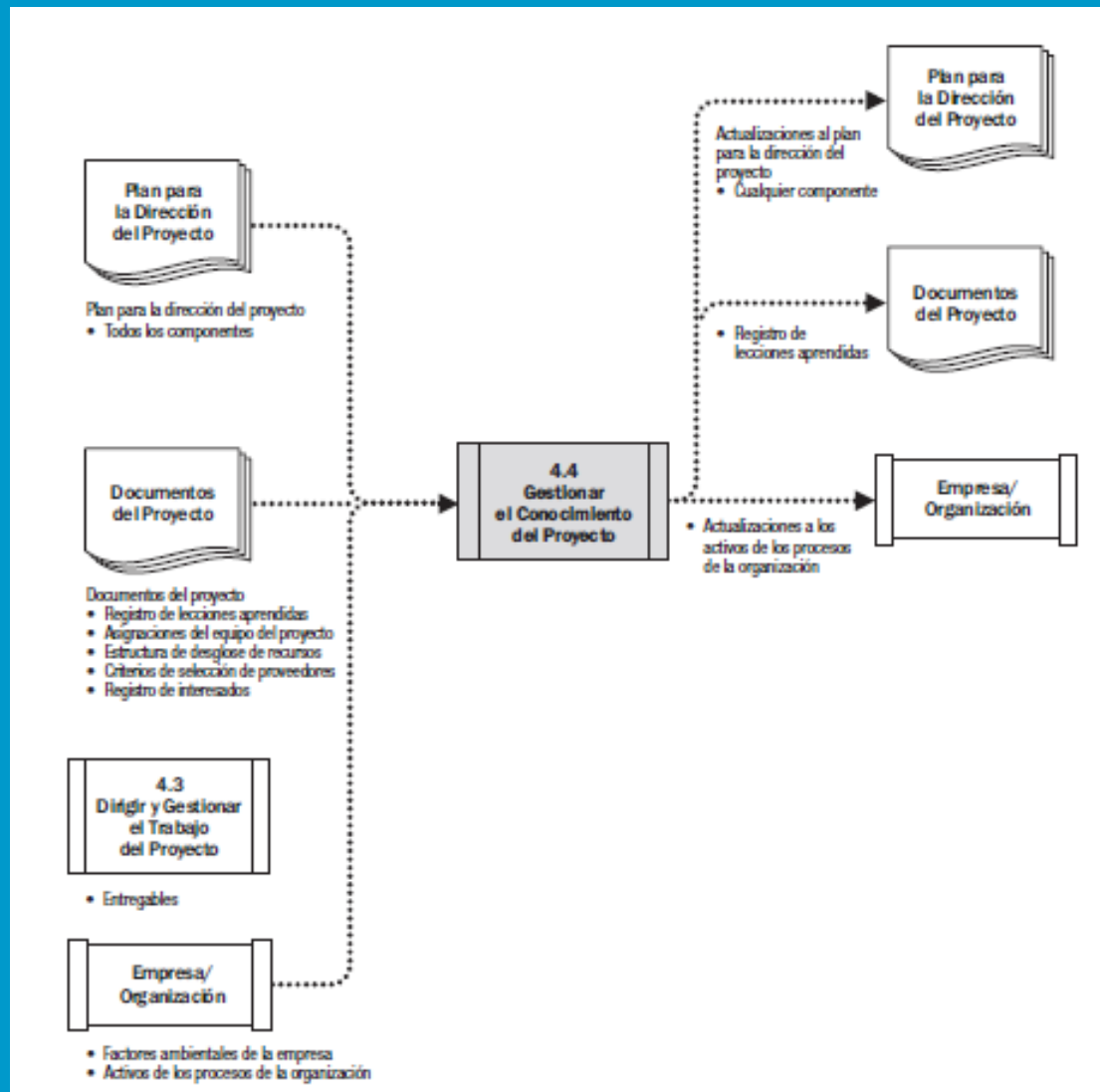
Los beneficios clave de este proceso son que el conocimiento organizacional previo se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto esta disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases.

Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto



4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto



4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

El conocimiento comúnmente se divide en:

“explicito” (conocimiento que puede codificarse fácilmente mediante palabras, imágenes y números), y

“tácito” (conocimiento que es personal y difícil de expresar como creencias, percepciones, experiencia y el “saber hacer”).

La gestión del conocimiento se ocupa de gestionar tanto el conocimiento tácito como el explicito con dos propósitos: volver a utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Desde la perspectiva de la organización, la gestión del conocimiento se ocupa de garantizar que las habilidades, experiencia y pericia del equipo del proyecto y otros interesados se utilicen antes, durante y después del proyecto.

Dado que el conocimiento reside en la mente de las personas y las personas no pueden ser forzadas a compartir lo que saben (o a prestar atención al conocimiento de otros), lo mas importante de la gestión del conocimiento es crear un clima de confianza para que las personas estén motivadas a compartir su conocimiento. Incluso las mejores herramientas y técnicas de gestión del conocimiento no funcionarían si las personas no están motivadas a compartir lo que saben o a prestar atención a lo que otros saben.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

Todos los componentes del plan para la dirección del proyecto son entradas.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4. El registro de lecciones aprendidas proporciona información sobre practicas efectivas en la gestión del conocimiento.
- **Asignaciones del equipo del proyecto.** Descritas en la Sección 9.3. Las asignaciones del equipo del proyecto proporcionan información sobre el tipo de competencias y experiencia disponibles en el proyecto y el conocimiento que puede llegar a faltar.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Estructura de desglose de recursos.** Descrita en la Sección 9.2. La estructura de desglose de recursos incluye información sobre la composición del equipo y puede ayudar a comprender que conocimiento esta disponible como grupo y que conocimiento esta faltando.
- **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1. El registro de interesados contiene detalles sobre los interesados identificados para ayudar a comprender el conocimiento que pueden tener.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas – 3. Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto.

Los entregables son componentes típicamente tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir componentes del plan para la dirección del proyecto.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas – 4. Factores Ambientales de la Empresa

incluyen, entre otros:

- **Cultura organizacional, de los interesados y de los clientes.** La existencia de relaciones de trabajo basadas en la confianza y de una cultura de no culpar es particularmente importante para gestionar el conocimiento. Otros factores incluyen el valor atribuido al aprendizaje y las normas sociales de comportamiento.
- **Distribución geográfica de instalaciones y recursos.** La ubicación de los miembros del equipo ayuda a determinar métodos para adquirir y compartir conocimientos.
- **Expertos en conocimiento de la organización.** Algunas organizaciones cuentan con un equipo o individuo que se especializa en la gestión del conocimiento.
- **Requisitos y/o restricciones legales y regulatorios.** Incluyen la confidencialidad de la información del proyecto.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas—5. Activos de los Procesos de la Organización

incluyen, entre otros:

- **Políticas, procesos y procedimientos estándares de la organización.** Estos pueden incluir: confidencialidad y acceso a la información; seguridad y protección de datos; políticas de conservación de registros; uso de información protegida por derechos de autor; destrucción de información clasificada; formato y tamaño máximo de los archivos; datos de registro y metadatos; tecnología y medios sociales autorizados; etc.
- **La gestión de personal.** Estos incluyen, por ejemplo, registros de desarrollo y capacitación de empleados, y marcos de competencia que hacen referencia a comportamientos de intercambio de conocimientos.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Entradas—5. Activos de los Procesos de la Organización

- **Los requisitos de comunicación de la organización.** Los requisitos de comunicación formal y rigurosa son buenos para compartir información. La comunicación informal es mas efectiva para crear conocimiento nuevo e integrar el conocimiento a través de diversos grupos de interesados.
- **Los procedimientos formales de intercambio de conocimiento e intercambio de información.** Estos incluyen revisiones del aprendizaje antes, durante y después de los proyectos y fases del proyecto; por ejemplo, identificar, capturar y compartir las lecciones aprendidas del proyecto actual y de otros proyectos.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 1. Juicio de Expertos

Se debería considerar la pericia de individuos o grupos con capacitación o conocimientos especializados en los siguientes temas:

- Gestión del conocimiento,
- Gestión de la información,
- Aprendizaje organizacional,
- Herramientas de gestión del conocimiento y la información,
- Información relevante de otros proyectos.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 2. Gestión del Conocimiento

Las herramientas y técnicas de gestión del conocimiento conectan personas de modo que puedan trabajar juntas para crear nuevo conocimiento, compartir conocimiento tácito e integrar el conocimiento de diversos miembros del equipo.

Las herramientas y técnicas adecuadas para un proyecto dependen de la naturaleza del proyecto, especialmente el grado de innovación involucrado, la complejidad del proyecto y el nivel de diversidad (incluida la diversidad de disciplinas) entre los miembros del equipo.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 2. Gestión del Conocimiento

Las herramientas y técnicas incluyen, entre otras:

- La creación de relaciones de trabajo, incluidas la interacción social informal y las redes sociales en línea; Los foros en línea donde las personas pueden hacer preguntas abiertas (“¿Que sabe alguien acerca de...?”) son útiles para iniciar conversaciones de intercambio de conocimiento con especialistas;
- Comunidades de practica (a veces llamadas comunidades de interés o simplemente comunidades) y grupos de interés especial;

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 2. Gestión del Conocimiento

- Reuniones, incluidas reuniones virtuales donde los participantes pueden interactuar mediante tecnología de comunicaciones;
- Aprendizaje por observación (“work shadowing”) y observación invertida (“reverse shadowing”);
- Foros de discusión, tales como los grupos focales;
- Eventos de intercambio de conocimiento, como seminarios y conferencias;

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 2. Gestión del Conocimiento

- Talleres, incluidas sesiones de resolución de problemas y revisiones del aprendizaje diseñadas para identificar las lecciones aprendidas;
- Narraciones;
- Técnicas de gestión de la creatividad y las ideas;
- Ferias y cafés del conocimiento; y
- Capacitación, que implica la interacción entre los aprendices.


4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 2. Gestión del Conocimiento

Todas estas herramientas y técnicas pueden aplicarse cara a cara o virtualmente, o de ambas formas.

La interacción cara a cara suele ser la manera mas eficaz de construir las relaciones de confianza necesarias para gestionar el conocimiento.

Una vez establecidas las relaciones, la interacción virtual puede utilizarse para mantener la relación.



4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de la Información

Las herramientas y técnicas de gestión de la información se utilizan para crear y conectar a las personas con la información.


Son efectivas para compartir conocimiento explícito simple, inequívoco y codificado.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de la Información

Incluyen, entre otras:

- Métodos para codificar el conocimiento explícito; por ejemplo, para producir entradas de lecciones a aprender para el registro de lecciones aprendidas;
- Registro de lecciones aprendidas;
- Servicios de biblioteca;
- Recopilación de información, por ejemplo, búsquedas en la web y lectura de artículos publicados; y
- Sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS). A menudo incluyen sistemas de gestión de documentos.



4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de la Información

Las herramientas y técnicas de gestión del conocimiento y la información deberían conectarse a los procesos del proyecto y a los dueños de los procesos.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades interpersonales y de equipo

Las habilidades interpersonales y de equipo utilizadas incluyen, entre otras:

- **Escucha activa.** Descrito en la Sección 10.2. La escucha activa ayuda a reducir los malentendidos y mejora la comunicación y el intercambio de conocimientos.
- **Facilitación.** Descrita en la Sección 4.1. La facilitación ayuda a guiar efectivamente a un grupo hacia una decisión, solución o conclusión exitosa.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades interpersonales y de equipo

- **Liderazgo.** El liderazgo se utiliza para comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a centrarse en el conocimiento y los objetivos del conocimiento adecuados.
- **Creación de Relaciones de Trabajo.** Descrita en la Sección 10.2. La creación de relaciones de trabajo permite establecer conexiones informales y relaciones entre interesados del proyecto y crea las condiciones para compartir conocimiento tácito y explícito.
- **Conciencia política.** Descrita en la Sección 10.1. La conciencia política ayuda al director del proyecto a planificar las comunicaciones en base al entorno del proyecto y al entorno político de la organización.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Salidas – 1. Registro de lecciones aprendidas

El registro de lecciones aprendidas se crea como una salida de este proceso tempranamente en el proyecto. A partir de ahí se usa como una entrada y se actualizara como una salida de muchos procesos a lo largo del proyecto.

El conocimiento puede documentarse usando videos, imágenes, audios u otros medios adecuados que aseguren la eficiencia de las lecciones capturadas.

Al final de un proyecto o fase, la información se transfiere a un activo de los procesos de la organización llamado un repositorio de lecciones aprendidas.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Salidas – 2. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio.

Cualquier componente del plan para la dirección del proyecto puede actualizarse como resultado de este proceso.

4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Salidas – 3. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Todos los proyectos crean nuevo conocimiento. Parte de este conocimiento es codificado, incorporado en los entregables o incorporado en mejoras de los procesos y procedimientos como resultado del proceso Gestionar el Conocimiento del Proyecto.

El conocimiento existente también puede ser codificado o incorporado por primera vez como resultado de este proceso; por ejemplo, si una idea existente para un nuevo procedimiento es puesta a prueba en el proyecto y resulta ser exitosa.

