

Facilitadores para la compartición de conocimiento en desarrollo de proyectos

Díaz Piraquive Flor Nancy, PhD¹, Muriel Perea, Yasser de Jesús, Mgs¹, and Espinosa Díaz, Yesica Katterine¹

¹Universidad Católica de Colombia, Colombia, fn Diaz@ucatolica.edu.co, yjmuriel@ucatolica.edu.co, ykespinosa86@ucatolica.edu.co

Resumen— En el complejo y vertiginoso entorno de cambio en el que se ejecutan los proyectos, las prácticas habituales de gestión y los ambientes de colaboración que se tienen a la vista, resultan insuficientes para lograr los resultados profesionales y organizacionales que requieren proyectos triunfantes. Las fórmulas del éxito de ayer ya no funcionan para resolver los problemas de hoy, imponiendo nuevos desafíos para moverse con efectividad y productividad en el logro de los objetivos estratégicos en los que se contribuye con el desarrollo de proyectos.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, identificar los facilitadores de gestión de conocimiento que fortalecen el proceso de gestión de proyectos, usando la metodología analítica descriptiva, a través de la cual se recopiló y estableció mediante criterios de gestión y juicio de expertos, las técnicas y herramientas de colaboración, que son aprovechadas para mejorar el desempeño y rendimiento del equipo de proyectos. Como resultado se obtuvo la recopilación de herramientas que propician las mejores prácticas a partir de la compartición del conocimiento que usaron facilitadores de gestión, mejorando la comunicación, las relaciones profesionales, el descubrimiento y disolución de conflictos ocultos, aumento de la efectividad en el logro de resultados y la motivación para promover estados emocionales generativos que facilitan la compartición del conocimiento en la búsqueda del éxito de los proyectos.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Ambientes de colaboración, Facilitadores de conocimiento.

I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con [1], las habilidades que debe adquirir el Gerente de Proyectos (GP) en el desarrollo de los mismos para enriquecer el desempeño profesional y la calidad de vida del equipo de proyecto, son las relacionadas con: adquirir herramientas de coaching, desarrollar destrezas de inteligencia emocional, aumentar la capacidad de comunicación interpersonal, incrementar la efectividad y creatividad en la resolución de problemas, desarrollar el espíritu emprendedor, profundizar en las relaciones personales y profesionales, adquirir habilidades de compartición y trabajo en equipo, detectar la importancia de los procesos de mentoring, history y coaching en la organización, trabajar para lograr equipos abiertos y lograr el liderazgo para dirigir el equipo. Se puede afirmar que un facilitador tiene características que lo identifican como un líder a partir de las cuales cumple la función de gestión para proporcionar elementos que contribuyen al logro y cumplimiento de objetivos. Por tal motivo en esta investigación se describirán las herramientas que facilitan la generación, compartición y transferencia de conocimiento, en el marco del desarrollo del proyecto,

redundando en la generación de conocimiento. [1] El listado de facilitadores básicos en la gestión del conocimiento que se allega en el numeral III, están orientados a establecer tanto la identificación de la generación de conocimiento (vigilancia tecnológica, servicio de búsquedas, etc.), como al almacenamiento del mismo, en repositorios de información, para posterior apropiación y transferencia del conocimiento, elementos fundamentales para lograr el éxito en el desarrollo de los proyectos. [2], [3], [4], [5]

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A. Estado actual de la Gestión de Proyectos

Los principales aspectos en GP y su evolución en el tiempo, dan cuenta que los proyectos han existido desde los inicios de la historia humana. Disciplina que ya no solamente considera la gestión como un proceso de control, sino que también comienza a involucrar las mejores prácticas como facilitadores de gestión de conocimiento, los cuales potencian los porcentajes de ejecución con éxito del proyecto.

El Diagrama de Gantt, inició en la idea radical y de innovación para el mundo en la década de los 20. [1], [6], [7] Identifican que la administración de proyectos es la clave para el éxito de las empresas. Desde finales de los 60's e inicio de los 70's, las sociedades de administración de proyectos comenzaron a promover foros profesionales [8], citado en [1] En la década de los 70's e inicios de las 80's, las empresas reconocieron que debían ser competentes, basadas en la calidad y el costo. [9], citado en [1]

La AACE [14] manifiesta que continuó su trabajo pionero en el 2006, cuando lanzó al mercado el primer proceso integrado de gestión de portafolio, programas y proyectos con su marco de gestión de costo total. Aparece el manual PRINCE2® 2009, haciéndolo más simple, atendiendo a los usuarios. [10][12]

En la siguiente figura se observan los más grandes desarrollos y eventos de registros encontrados.

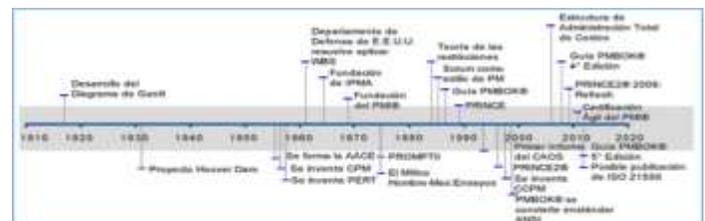


FIGURA 1: Línea del tiempo en la Gestión de Proyectos. Fuente: [14]

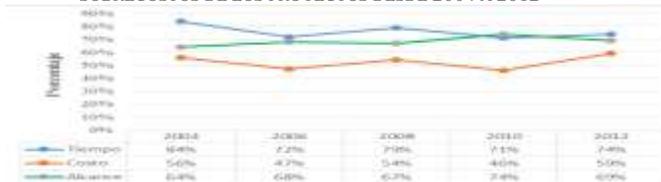
B. Gestión de Proyectos GP y Gestión de Conocimiento GC

Las empresas que se administran con criterios progresistas y no con postulados encaminados a la simple supervivencia, han encontrado en la GP y en la oficina que los administra (PMO), los soportes del crecimiento empresarial basado en el principio “empresas que no crecen cavan su propia sepultura” Son los proyectos los que llevarán a las empresas a tomar roles competitivos y deben ser los cimientos para la definición de los facilitadores de GC los que optimicen la GP en la empresa.

Para lograr el aprovechamiento del uso de facilitadores de GC se debe formar perfiles de gestión que optimicen el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Estudios de entidades como PML, McKinsey & Company, International Data Corporation (IDC), Gartner, John McManus y Chaos Knowledge Center (CKC), entre otros, presentan análisis y conclusiones aplicadas a cada etapa del ciclo de vida del proyecto, evidenciando resultados sorprendentes que permiten cuestionar sobre el rol y habilidades del GP [34]. Las cifras de éxito de los proyectos (TI), continúan estando por debajo de las expectativas del mercado [14]. Gartner, dice que “el 75% de todos los proyectos de TI fallan” [15]. The Standish Group International, Incorporated [16], afirma que aunque las cifras de los años 2004 al 2012 han mejorado, los problemas se siguen presentando alrededor del tiempo, el presupuesto y las características del alcance, (ver Tabla 1).

Tabla I

SOBRECOSTOS DE LOS PROYECTOS DESDE 2004 A 2012



Fuente: [13]

El Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), compara las cifras de los demás expertos y, afirma que el 47% de proyectos no exitosos, fallan al satisfacer las necesidades por falta de especificación y claridad en los requerimientos [17]. Es particular la similitud de resultados, teniendo en cuenta que los contextos, varían de país a país, de industria e incluso de sector. Estos estudios muestran que el 30% de los proyectos públicos orientados al diseño de sistemas de información tiende a fracasar totalmente, el 60% reporta algún tipo de falla y solamente la minoría termina con éxito [18].

III. DESARROLLO Y RESULTADOS

Para articular los procesos de GP con los procesos de GC, esta investigación analiza e identifica los facilitadores de GC que permiten la apropiación, compartición y transferencia de conocimientos, como coadyuvante para el logro general del proyecto y los objetivos estratégicos de la organización.

A. Herramientas virtuales y aprendizaje

La importancia de la creación del conocimiento y las actividades innovadoras como factores de crecimiento económico se explican a partir de la evolución de indicadores y métodos de medición que contribuyen para que el conocimiento sea un input inherente en el proceso productivo.

Lawrence Prusak, citado en [19] afirma “los investigadores en las áreas de ventajas competitivas sostenibles han llegado a la conclusión que lo único que da a una organización ventajas competitivas, es lo que sabe, como utiliza lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas” [22].

B. Herramientas para etiquetar y colaboración en la web

Estas herramientas se caracterizan porque con ellas se puede publicar contenidos sin necesidad de instalar algún tipo de software y se complementan con las herramientas que permiten organizarlos y reconstruirlos.

C. Facilitadores de conocimiento y transferencia del aprendizaje

A continuación se presentan los facilitadores de gestión que los gerentes de proyectos deben aplicar para transferir el conocimiento.

- **Juicio de expertos**

De acuerdo con [20] es un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos de una industria o disciplina. Información que puede estar dentro o fuera de la organización. El juicio de expertos se establece recopilando opiniones emitidas por informantes calificados. De la misma manera contempla que el procedimiento de "juicio de expertos" es utilizado para la validación de técnicas cuantitativas (como las encuestas) y cualitativas (como las entrevistas o los grupos focales). [21]

- **Lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas constituyen la “memoria cognitiva” de la organización, que a través de diferentes metodologías, facilitan la recuperación rápida y fácil de las experiencias, describiendo, evaluando, explicando y prospectando los logros de la empresa cuando han sido aplicados al cumplimiento de objetivos. [24]. Según [25], se definen como el conjunto de conocimientos adquiridos que resultan de la ejecución de un proyecto, como consecuencia de los acontecimientos, vivencias, acciones u omisiones [22].

- **Aprender del error**

Según [26], no se trata de atacar al que cometió el error, sino de aprender del mismo para evitar su repetición, si ello no se entiende, la gente ocultará los errores, encontrando solo sus éxitos, desaprovechando una fuente de generación y transferencia de conocimiento, que al final, terminará desfavoreciendo el crecimiento de aprendizaje de la organización [27].

- **Motivación**

Afirma [28] “la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”

- **Comunidades de práctica**

Según [29], las comunidades de práctica son grupos formales, que permanecen en el tiempo, constituidos dentro y fuera de la organización, para compartir conocimientos específicos y especializados que crean valor en los productos y servicios de la compañía, a través de la investigación, el desarrollo, la innovación y las mejores prácticas. Las comunidades de práctica se conciben como comunidades útiles cuando después de adquirir el conocimiento a nivel individual, lo convierte en colectivo [30].

- **Coaching**

Según [32] citado por [31], se define como “asignar al gerente de un equipo, la labor de “entrenador” de sus subordinados en la actividad que se produce en la relación día a día entre jefe y subordinado.

- **Mentoring**

De acuerdo con [29], el Mentoring es considerado un proceso de aprendizaje personal, por el cual la persona asume la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Se establece una relación entre mentor y mentorizado de forma personalizada y dirigida por el mentorizado, a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional, [35].

- **Storytelling**

El storytelling o narración de historias, es un facilitador a través del cual se puede generar, compartir y transferir conocimiento con los miembros del equipo. De acuerdo con [33], la narración de historias es la construcción oral o escrita que involucra a dos o más personas que interpretan el pasado.

IV. CONCLUSIONES

La GP se ha visto enfrentada a múltiples retos generados en respuesta por los cambios tecnológicos de las últimas décadas. Estos, han sido apoyo además de los proyectos, a la investigación, donde el proceso de enseñanza ha incorporado el uso de las TIC a los distintos modelos de aprendizaje. Con las TIC se ha fortalecido la forma de impartir y adquirir conocimiento, pues se ha llevado a escenarios de formación, pasando de actividades relacionadas con la entrega escrita o impresa de trabajos, documentos, exposiciones en papel, entre

otras, al uso de computadoras, documentos digitales, correo electrónico, chats, PDA's y otros. El aprendizaje virtual, software educativo, cursos on-line, e-learning, enseñanza con escritorio remoto, objetos virtuales de aprendizaje (OVA) y repositorios (ROA), sin duda han proporcionado múltiples oportunidades para mejorar los procesos formativos.

Del recuento de herramientas virtuales tecnológicas descritas, se pueden destacar los elementos de apropiación y transferencia de conocimiento relacionados con plataformas colaborativas como e-learning, mensajería (email, calendario, contactos), colaboración grupal en tiempo real (mensajería instantánea, chat, conferencias) y colaboración social (wikis, blogs, taxonomía, ontologías, folksonomías y redes sociales entre otras), que sin duda dejan ver el propósito para fortalecer las mejores prácticas en el desarrollo de proyectos. En la GP es un reto para los PM no solo administrar los esfuerzos de su equipo alrededor de los activos financieros y tecnológicos, sino también el liderar el desarrollo y la capacidad de los mismos, para influir a través de la motivación, la compartición de experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas con herramientas facilitadoras, que crean ambientes colaborativos.

Las organizaciones están encontrando que las mejores prácticas, el aprendizaje del error, compartir las experiencias de expertos y el equipo que desarrollan diferentes actividades o gestionan procesos, aumentan la productividad y el éxito en la terminación de futuros proyectos. [34]. Los ambientes de aprendizaje colaborativos y cooperativos preparan al equipo de proyecto para: participar activamente en la construcción colectiva, asumir y cumplir compromisos grupales, ayudar a los demás y pedirla cuando se requiera, poner al servicio sus fortalezas individuales, aceptar los puntos de vista de otros, comprender las necesidades de los demás. Las herramientas virtuales colaborativas en la GP dan técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento. Permiten que los actores implicados en el proyecto accedan a la información desde cualquier lugar a todo momento.

Para llevar a cabo la compartición de conocimiento, se necesita un campo en el que el equipo actúe recíprocamente entre sí a través de los diálogos cara a cara. “El típico campo de interacción es el mismo equipo de la organización en donde los miembros de los diversos departamentos funcionales trabajan juntos para lograr una meta común. Aquí es justamente donde ellos comparten experiencias y sincronizan sus ritmos corporales y mentales”

La innovación y el aprendizaje colectivo, son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las TIC y en las personas de la organización. Los administradores y gerentes, se encuentran cada día con presiones más fuertes con relación a la consecución de los objetivos empresariales. En este contexto, la precisión de las herramientas tanto virtuales como de gestión que se utilicen, son un factor clave para el desarrollo de procesos de decisión acertados que permitan la supervivencia de la organización en ambientes colaborativos, cada vez más competitivos.

REFERENCIAS

- [1] DÍAZ PIRAQUIVE, Flor Nancy. (2015). Knowledge Management model for Project Management (KM+PM_{TIC}). Thesis Doctoral. Pontifical University of Salamanca. Spain.
- [2] Project Management Institute PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK. Five Edition. Four Campus Boulevard. Pennsylvania. USA.
- [3] FERNANDEZ RAMIREZ, José Luis & Turley Frank. El Modelo de Procesos PRINCE2 Guide. (2006). The Price2 Guide. Ruleworks. Knowledge Management. [En Línea] consultado 10-sep-2016 en: <http://www.ruleworks.co.uk/cgi->
- [4] PINCEMAILLE, CHRISTOPHE. (2008). PRINCE2 a methodology of project management. [Documento pdf] consultado 10-sep-2016 en http://www.pincemaille.net/rsc/swEng_PrincePaper.pdf.
- [5] Prince2.com. PRINCE2 processes - the PRINCE2 process model. [Documento pdf] Consultado 10-nov-2015 en <http://www.prince2.com/prince2-process-model.asp>.
- [6] VEGA, J. (2006). Claves para administrar proyectos. Microsoft Dynamic CRM. [En línea] consultado 15-nov-2015 en <https://www.microsoft.com/latam/technet/articulos/tn/jun06-14.msp>
- [7] PETERS, T. (1998). Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties. Editorial Reviews
- [8] VÁSQUEZ, P. (2007). Metodologías de Gestión de Proyectos, alcance, impacto y tendencias. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Sistemas de Información y Auditoría. [Documento pdf] consultado 22-mar-2016 en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/ec-vasquez_g/pdfAmont/ec-vasquez_g.pdf
- [9] MORRIS, Peter (2000). Manejo de las Interrelaciones en los Proyectos Puntos Clave para el Éxito de los Proyectos. En: Cleland, David, KING, William. Project Management Hand Book. Editorial Continental.
- [10] IPMA. *International Project Management Association*. [En Línea], consultado el 10 de Julio de 2010 en: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>.
- [11] HAUGHEY, D. (2013). Manual de Administración de Proyectos: Breve Historia sobre la Administración de Proyectos. [En línea] consultado el 12-mar-2016 en: http://www.liderdeproyecto.com/manual/breve_historia_sobre_la_administracion_de_proyectos.html
- [12] PRINCE2 (2009). *Manual. Managing Successful Projects with PRINCE2*. Directorate, Office of Government Commerce OGC. Representado por Bob Assirati Director Ejecutivo IT. Five edition Crown copyright.
- [13] The Standish Group International, Incorporated. (2013). Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small [En línea], pág. 6, consultado 9-sep-2014 en: <http://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>
- [14] TAN, S. (2011). How to Increase Your IT Project Success Rate. [En línea], consultado 6-sep-2016 en Gartner: www.gartner.com
- [15] HILLMAN, P. (2010). CDH, Technoly report. According to Gartner, 75 percent of all IT projects fail. Yours don't? Are you sure?, consultado 8-sep-2016, en http://www.macul.org/downloads/2010_speaker_handouts/cdh75_fail_20100305_175526_42.pdf
- [16] The Standish Group International, Incorporated. (2013). Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small. pág. 6, consultado 9-sep-2016 en: <http://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>
- [17] SMITH, A, BIEG, D. & CABREY, T. (2014). PMI's Pulse of the Profession® In-Depth Report: Requirements Management. A Core Competency for Project and Program Success. Project Management Institute. [En línea], consultado 31-ago-2014 en <http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/PMI-Pulse-Requirements-Management-In-Depth-Report.ashx>
- [18] GAUL, R. (2007). Public sector information system project failures: Lessons from a New Zealand hospital organization, 24 GOVERNMENT INFORMATION QUARTERLY 103.
- [19] DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (1998), “*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*”, Harvard Business School Press. Boston, EU.
- [20] ESTERKIN, J. (2008). *Que es juicio de expertos*. Mejores proyectos. [en línea] Consultado 1-feb-2014 en: <http://iaap.wordpress.com/2008/02/22/que-es-el-juicio-de-expertos/>
- [21] PREVAL. *Procedimientos para validar instrumentos*. Enlace 12. Los estudios de base, fundamentos de una gestión por resultados [documento pdf] Consultado 1-feb-2014 en: <http://preval.org/es/biblioteca/enfoques?filter0=74>
- [22] CESPEDES, V. (2003). *Lecciones aprendidas en desastres y la gestión del conocimiento en salud y desastres*. Rev Cubana Med Gen Integr, Mayo-jun. 2003, Vol.19, No.3 pp.0-0 [En Línea] consultado 8-jul-2010 en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252003000300008&script=sci_arttext
- [23] Universidad de Pamplona. *Gestión del Conocimiento*. Plataforma Digital, [en línea] Consultado 1-feb-2014 en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/hermesoft/portallIG/home_28/recursos/km_gestion/11062008/km.jsp
- [24] MEDELLÍN, V. (2006). *Administración de Proyectos*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogota - Colombia.
- [25] LEFCOVICH, M. (2012). *Gestión De La Memoria Y Aprendizaje Organizacional*. [En línea] Consultado 10-juli-2016 en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/destion-de-la-memoria-y-aprendizaje-organizacional.html>
- [26] MARAGALL, E. (2002). *Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las administraciones públicas*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, octubre de 2002. [Documento pdf] consultado 20-jul-2016 en: <http://www.lunpan1.un.org/intradoc.groups/public/documents/CLAD/clad0043914.pdf>
- [27] ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1996). Core capabilities and information technology: An organizational learning approach. En Moingeon, B., Edmondson, A. (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage*. Sage, London, pp. 121-138
- [28] _____. Universidad Deusto. [En Línea] consultado 15-jul-2016 en: <http://wwwnew.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring/Queesel-Mentoring/Default.asp>
- [29] BONTIS, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, Vol 3 No 1 pp. 41-60
- [30] GONZÁLEZ, Y. y JOYANES, L. (2008). “*Comunidad de práctica como ambiente de aprendizaje combinado*” Editorial Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- [31] _____. Fundación Madrid para el Conocimiento. Glosario. 2006 [En Línea] consultado 15-jul-2016 en <http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfecional/ManualOrientacionProfecional/glosario.asp>
- [32] _____. Mentoring. (1997). *Free Management library*. [En Línea] consultado 15-jul-2016 en: <http://www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm>
- [33] DÍAZ, FN, MEDINA, V. y JOYANES, L. (2012) “*Technological Tools Virtual Collaborative to Support Knowledge Management in Project Management*”. L, Uden et al. (Eds): 7th International Conference on KMO, AISC 172, pág. 163-174. Springer-Verlag Berlín Heidelberg. ISBN 978-3-642-30866-6, ISSN 2194-5357, e-ISBN 978-3-642-30867-3, e-ISSN 2194-5365. Ver en: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-30867-3_15
- [34] DÍAZ PIRAQUIVE FN, SAN JUAN M, O and GONZÁLEZ C, R. “*Knowledge Management Model for Project Management KM+PM_{TIC}*” in *Construction Projects*. Nova Science Publishers, Inc. 2017. Editor Kimberly Hall. ISBN 978-1-53610-742-5. New York, EU. Page. 55-92. https://www.novapublishers.com/catalog/product_info.php?products_id=60711&osCsid=7dc791a61a83517739bc4d70b6bc5e88