

# 1 CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

**Autores:** Mauricio Andrés Mercado Arroyo<sup>1</sup> – Etelevina Isabel Salas Pérez<sup>2</sup> – Kelly del Carmen Vitola Rodríguez<sup>3</sup> Álvaro Santamaría Escobar<sup>4</sup>

## RESUMEN

**A** lo largo de la historia se ha generado conocimiento en las empresas, pero solo en los últimos años toma relevancia la gestión del conocimiento como herramienta de mejoramiento y desarrollo en la gerencia de proyectos. Con una revisión documental en las últimas dos décadas, se identifica a la gestión del conocimiento como un modelo que complementa y apoya el proceso gerencial.

El objetivo de este artículo se centra en determinar los aportes que ofrece la implementación de modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo de la gerencia de proyectos. Se concluye que uno de los factores de éxito de las empresas radica en la creación, sistematización y difusión del conocimiento, teniendo en cuenta que es compromiso del gerente de proyectos incentivar continuamente modelos de gestión del conocimiento en todos los procesos organizacionales

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, conocimiento, gerencia de proyectos.

## Abstract

Throughout history, knowledge has been generated in companies, but only in recent years does the relevance of knowledge management as a tool for improvement and development in project management. With a documentary review in the last decades, knowledge management is identified as a model that complements and supports the managerial process. The objective of this article is to determine the projects that offer the implementation of knowledge management models in the development of project management. It is concluded that one of the factors of success of companies lies in the creation, systematization and dissemination of knowledge, taking into account that it is the commitment of the project manager to continually encourage knowledge management models in all organizational processes

**Keywords:** Knowledge management, knowledge, project management.

1.- Arquitecto, maumer28@hotmail.com,

2.- Ingeniera Agrícola, ete217@gmail.com

3.- Comunicadora Social, kellyvitolarodriguez@gmail.com

4- Docente de Planta Universidad de Sucre.

# CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

## INTRODUCCIÓN

**E**l presente artículo tiene como objetivo exponer la contribución de un modelo de gestión del conocimiento hacia la consecución de resultados en la gerencia de proyectos, para este fin se realizó una revisión documental sobre el tema en los últimos quince años, analizando artículos, libros, documentos de instituciones reconocidas en este ámbito y algunas tesis. Su carácter es descriptivo, interpretativo. El propósito de la revisión se centra en determinar los aportes que ofrece la implementación de modelos de gestión del conocimiento en el desarrollo de la gerencia de proyectos.

Aborda el tema en tres partes en las que se hace un recorrido inicial por los diferentes modelos de gestión, continúa con los principales conocimientos que se manejan en la gerencia y luego describe modelos de gestión del conocimiento y aplicación en la gerencia de proyecto. Finalmente se presentan algunas conclusiones

## METODOLOGÍA

**P**ara la realización de este artículo de revisión de documentos bibliográficos se hizo una lectura y recopilación de información relacionada al tema seleccionado “gestión del conocimiento y la gerencia de proyectos” a través de diversas bases de datos especializadas como Proquest, science direct, google académico.

En el caso particular de este documento se ha seleccionado la revisión descriptiva interpretativa, los descriptores o palabras claves que se utilizaron fueron Conocimiento, Gestión del Conocimiento, y Gerencia de Proyectos con cerca de 200 resultados y de los cuales se seleccionaron e identificaron los más representativos y sus posturas más relevantes



## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

### MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**E**n la actualidad son muchos los desafíos a los que se enfrenta la dirección de proyectos teniendo en cuenta el contexto cambiante por el que transita el desarrollo empresarial en el país. Esta situación exige modelos de gestión organizacional que respondan a las necesidades de un proyecto en particular, brindando oportunidades de creatividad, innovación, competitividad y desarrollo empresarial.

Es aquí donde cobra importancia la actividad de la gerencia, surgiendo la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria a fin de consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que fueren necesarios (Añez, 2005).

Miranda (2004) propone en el libro “El desafío de la gerencia de proyectos” que los retos que tiene la gerencia en lograr crear capacidades instaladas en un proyecto cumpliendo con requisitos de alcance, tiempo, costo y calidad, va ligado al adecuado dimensionamiento, además de estructuras bien diseñadas que en la mayoría de los casos determinan la diferencia entre éxito y fracaso.

En virtud de lo anterior, es importante en la gerencia de proyectos y en el desarrollo de procesos organizacionales proponer modelos de gestión que contribuyan a cumplir con los objetivos trazados por una organización. A este respecto, “Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento” Zabaleta (2003).

Para entender más a fondo los modelos mencio-

nados, a continuación se hace una breve descripción de cada uno .

*La gestión por procesos se define como un enfoque gerencial básico y fundamental para la obtención de resultados. “La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y la percibe como un sistema interrelacionado” León, Rivera & Nariño (2010). En este enfoque de gestión se encuentran las normas ISO que proponen procesos y el PMBOK que facilita herramientas y técnicas de gestión de proyectos.*

*En relación a la norma ISO 21500 cuyo título es Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos, ofrece un acercamiento estructurado para la gerencia óptima de todos los procesos implicados en el desarrollo de cualquier proyecto.*

Esta norma internacional no es en sí misma una guía para la “gestión de proyectos”. Se trata la orientación para la calidad en los procesos de gestión de proyectos. La orientación sobre la calidad en los procesos relativos al producto del proyecto, y sobre el “enfoque basado en procesos (Parra, 2005).

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Por su parte, “El propósito total del PMBOK es proporcionar un léxico común dentro de la profesión y de la práctica de la gerencia para hablar y escribir sobre la gerencia de proyecto” Parra (2005). Para este caso, el PMBOK como herramienta es útil en el desarrollo de proyectos a través de múltiples procedimientos, herramientas y técnicas que facilitan la ejecución y control de las tareas a realizar, el PMBOK identifica “buenas practicas” en la gerencia que pueden ser replicables a la mayoría de proyectos y que a su vez realzan las probabilidades de éxito de los mismos.

En cuanto a “La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” Chiavenato (2002).

Según Pardo (2013) plantea que la gestión del talento humano está fundamentada en una visión estratégica guiada por una planeación social, que tiene como base el conocimiento pleno y la cultura organizacional, además que busca establecer como la organización percibe y valora a las personas con los que cuenta en su interior.

Por otro lado, “La gestión por competencias es una herramienta considerada estratégica que consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales de la gente según las necesidades reales que posea una organización” Villamayor (2004).

“La gestión por competencias se preocupa por el individuo de manera integral. Parecería un intento de hacer más humana la producción, las finanzas, la economía, el mercado, y el sentido

del trabajo para el hombre de hoy” Gómez (2010). En este modelo de gestión se trata de identificar las fortalezas de cada miembro de la organización de tal forma que se conviertan en ganancias competitivas.

*En relación al pensamiento estratégico se define como un enfoque que se ha desarrollado con fuerza en ámbitos gerenciales, este propone “varias etapas que parte desde la definición de un horizonte para la visión, hasta llegar al monitoreo estratégico en donde los indicadores de gestión evalúan el logro de los resultados del plan”. Amaya (2005). En este mismo sentido y como dos metodologías que se complementan, se describe la “prospectiva estratégica, cuya finalidad es indagar el futuro, explorar lo desconocido, imaginar lo inimaginable, procurando confeccionar modelos probables y deseables, en representación expectante de la realidad, para diseñar y construir escenarios desde la pluralidad del futuro aleatorio” Fuentes (2012). Es decir que en la gestión empresarial no es suficiente contar con una planeación estratégica de la organización, sino además tener respuestas a posibles contextos que se puedan presentar sacando el mejor provecho de estos.*

*Por último la gestión del conocimiento como un enfoque de gestión de proyectos pasa a ser un reto para las organizaciones en su visión hacia la consecución de resultados sostenibles y competitivos.*

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores (Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones, 2007, p 9).

En esta afirmación, el autor propone una construcción colectiva del conocimiento que impacta los resultados de una organización, el aprove-

chamiento del talento humano para crear, centralizar, difundir y actualizar el conocimiento como la base del desarrollo gerencial que propende por la consecución eficaz de resultados.

La Gestión de Conocimiento es el desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos, es el saber hacer en contexto que hoy es global (Díaz, 2013).

*A su vez, Aja (2002) define “la gestión del conocimiento como la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas”, lo que responde a las necesidades de un proyecto hacia la consecución de una propuesta de valor que los haga atractivos para los clientes y competitivos en el mercado.*

### PRINCIPALES CONOCIMIENTOS QUE SE INVOLUCRAN EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Como la ciencia ha demostrado, la humanidad ha tenido cambios, progresos transformaciones, en toda la vida de este planeta, donde las especies se han adaptado para sobrevivir; el conocimiento y la gestión de proyectos no ha sido la excepción. Según Apaolaza (2009) “La gestión de proyectos ha sufrido una importante evolución y como resultado se

han ampliado los conocimientos y también el horizonte de estudio, donde nuevos temas de interés emergen y otros pierden importancia”.

Lo anterior se ha llevado a cabo a través de la transferencia del conocimiento, pero ¿Cómo ocurre dicho proceso? Para ciertos autores hay un conocimiento explícito y otro tácito. El conocimiento explícito o codificado, es el más comúnmente conocido,

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Por ser transmisible, una vez transformado en información, en la comunicación por medio de los lenguajes convencionales externos. Se trata de los conocimientos o significados que se mantienen en el plano de la conciencia, mediante el auxilio del lenguaje articulado; y el conocimiento tácito, tiene un carácter personal, que lo hace más difícil de formalizar y comunicar; además está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico ( Nonaka & Takeuchi 2000).

Dicho esto, los gerentes de proyectos deben aprovechar los canales más adecuados para la transmisión de estos saberes, ya que el conocimiento es el detonador de éxito empresarial. Drucker (1996) citó en su libro “La sociedad post-capitalista” La necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización.

En la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya saber. Las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de

la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales (Drucker 1996).

A partir de lo anterior se afirma que los avances tecnológicos en la actualidad funcionan como pilares fundamentales en la adquisición de nuevos conocimientos por medio del desarrollo de habilidades que convierten a trabajadores y empresas en agentes competentes para las exigencias de los nuevos mercados. Sin olvidar que cada empresa debe garantizar una estructura innovadora, creativa y formativa, cimentada en fuentes de conocimiento.

*Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones (Nieves & León, 2001)*

*Así mismo estos autores determinan las siguientes 7 fuentes de conocimiento:*

*“Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta”.*

*“Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.*

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

“Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido”.

“Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la "experiencia"”.

“Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas”.

“Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado”.

“Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar”.

Cabe resaltar que el conocimiento no es vano, sino que surge para satisfacer necesidades que se presentan día a día, pero es menester que el individuo se apropie de herramientas pertinentes para potenciar esta búsqueda permanente y dilucidar la importancia de desarrollar conocimiento a través de un cuerpo formal para que lo apliquen los gerentes.

Los académicos están interesados en el estudio y desarrollo de un cuerpo profesional de conocimientos como ejercicio en su propio derecho, ya sea que estas críticas y las extensiones de la investigación lo hagan en los cuerpos del conocimiento, depende en gran medida de la amplitud de los resultados, los estudios se publican y lo bien que resuenan (Morris, Crawford, Hodgson, Shepherd & Thomas, 2006).

*Del mismo modo, Morris, et al (2006) proponen, “Educación de la gestión, basada en las áreas formales de conocimiento de BOK y la acreditación profesional, hay serias presiones hacia las instituciones educativas para incorporar los BOKs en su plan de estudios. Es evidente que todos los actores clave tienen intereses en los cuerpos formales del conocimiento y cómo se utilizan”.*

*En consecuencia, todo lo anterior debe estar basado en fases estructuradas con el objetivo de presentar un modelo formal de conocimiento desarrollado por autores como Nonaka y Takeuchi (1995) quienes argumentan que “El proceso de creación de conocimiento organizacional comienza con la socialización, compartiendo el conocimiento tácito que poseen los individuos con el fin de amplificarlo al interior de la organización.”*

*“Durante la segunda fase, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito y adopta la forma de un nuevo concepto, el cual debe ser justificado”*

*“En la tercera fase, la organización determina si vale la pena desarrollar este nuevo concepto o no.*

*“En la cuarta fase, los nuevos conceptos son convertidos en un arquetipo, sea este un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico, de un mecanismo operacional si es una innovación abstracta, o un nuevo sistema administrativo o estructura organizacional innovadora”.*

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

*Por último durante la quinta fase, se distribuye el conocimiento creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización. Todo lo anterior en un bucle repetitivo y en espiral, bajo un contexto organizacional que provee las condiciones facilitadoras para que el proceso de creación de conocimiento ocurra.*

*Además de lo planteado por Nonaka y Takeuchi, surgen otros autores que van adicionando elementos a la gestión de proyectos, como el seguimiento y control al mismo, con la finalidad de seguir nutriendo el cuerpo de conocimiento.*

*Del mismo modo, el seguimiento y control (S&C) en gestión de proyectos es un tema de interés común en cuerpos de conocimiento y estándares. La finalidad de este proceso es cumplir con los objetivos del proyecto causando los menores traumatismos, y se basa en la observación, medición sistemática del desempeño, identificación de variaciones, y adopción de acciones correctivas, preventivas y de gestión de cambios (Montes, Gimena, Pérez & Díez, 2011).*

También Montes, et al (2011) “Las propuestas de asociaciones profesionales y organizaciones de estandarización en dirección de proyectos, coinciden en afirmar que el proceso de S&C contribuye con la minimización de las desviaciones durante ejecución y con el logro de mejores resultados”.

Por otro lado, cabe resaltar otro aspecto determinante en el éxito de los proyectos el cual es la estandarización, para ISO (2012) “Un estándar es un documento establecido por consenso que proporciona normas, pautas o características para las actividades o sus resultados, para el uso común o repetido, con el fin de alcanzar un grado de optimización en un contexto dado”.

Esto nos conduce a una mejor organización del proyecto y obtener los mejores resultados en cumplimiento, presupuesto, calidad, seguimiento, control, procesos y demás elementos para armonizar los procedimientos como lo afirman Ahlemann, Teuteberg & Vogelsang (2009) “Los estándares en gestión de proyectos están co-

brando cada vez más fuerza en las organizaciones, donde uno de los mayores beneficios es la armonización de la diferente terminología y el entendimiento de los procesos y los métodos”

A nivel mundial existen estándares establecidos por organizaciones que fueron naciendo desde el siglo pasado, según Crawford (2004) “Los estándares más significativos en Gestión de Proyectos se describen a continuación”

“The PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Es el Estándar desarrollado por el Project Management Institute. Esta organización es líder en mundial en la profesión de la gestión de proyectos con más de medio millón de miembros y certificados a lo largo de 185 países. Identifica 9 áreas de conocimiento, 42 procesos y 5 grupos de procesos.”

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

*“APM BoK (Association of Project Management Body of Knowledge): Establecido en Europa, identifica 6 áreas de conocimiento y 42 puntos que las personas involucradas en gestión de proyectos deberían conocer y tener experiencia en ellas”.*

*“BS 6079 (British Standard Guide to Project Management): Es un estándar inglés establecido en 1901. Identifica 11 áreas de conocimiento y 50 actividades de apoyo”.*

*“IPMA Competence Baseline (ICB): Desarrollado por el International Project Management Association (la organización vinculada a la gestión de proyectos más antigua, fundada en 1965 en Suiza). Se divide en 46 competencias correspondientes a la parte técnica, las competencias de comportamiento de las personas y las competencias contextuales relacionadas con los proyectos, los programas y los portafolios”.*

“ISO 10006: Elaborado por el International Standard Organization. Dota de guías para la calidad de los proyectos y no es considerado como estándar de gestión de proyectos por algunos profesionales. Se compone de 4 áreas de conocimiento y 34 procesos”.

“P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation): Es un estándar establecido por el Project Management Professionals Certification Centre (PMCC) de Japón, hoy en día conocido como el Project Management Association of Japan (PMAJ, 2005). Determina 11 marcos de conocimiento y 33 prácticas”

“Existen más estándares en el entorno de la dirección de proyectos como el Prince2 (Reino

Unido), NCSPM (Australia) o SAQA (Sudáfrica) entre otros, pero no se focalizan tanto en el proyecto, sino en la organización o en las personas que desarrollan dicho proyecto, y por lo tanto no se han incluido en el estudio”.

Acerca de lo anterior, hay autores que se han dedicado a analizar dichos estándares valorándolos como herramientas de gestión y desmenuzando sus falencias como lo hacen

Zabaleta et al, (2012) “Se observa que en base a las áreas de conocimiento desarrolladas en los 6 estándares más conocidos en la gestión de proyectos, ninguno de dichos estándares dedica un área específica al control de los proyectos. Es cierto que el control aparece como un proceso concreto en la mayoría de los estándares pero no como un área de conocimiento a tener en cuenta.”

“Tampoco se recoge el hecho de considerar el cambio que puede suponer el desarrollo de un proyecto en el devenir de la organización. Cabe destacar que estos dos factores están considerados como menos importantes por los distintos autores”.

“Los factores críticos más citados en la literatura como el calendario y el coste son contemplados en los 6 estándares analizados, pero no se le dedica tanta atención como a los factores de equipo y disponibilidad de los recursos. Del mismo modo, alcance, compras y riesgos son factores que aparecen al menos una vez en todos los estándares”. Finalmente, se considera oportuno mencionar el papel meramente teórico que muchas veces desempeñan los estándares, orientados a la didáctica y a las certificaciones, impidiendo su aplicación en la organización.

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GERENCIA DE PROYECTOS

Es común encontrar en el medio de la gerencia de proyecto una producción significativa de conocimiento que se obtiene desde el análisis del contexto y las circunstancias que emerge desde la experiencia, las cuales fortalecen futuras oportunidades de proyectos, sin embargo son muy pocas las personas que valoran este cultivo de saberes que pasa desapercibido y se entrepámpela en medio de la ejecución de actividades.

Por el otro lado, es frecuente enfrentar altibajos en el desarrollo del alcance del proyecto que pueden ser previstos a través de transferencias de conocimiento, dándole la importancia que requiere en el momento que un integrante deja el equipo y se lleva consigo todo el conocimiento adquirido por la experiencia.

La habilidad de una organización para transmitir información y destreza a sus empleados es lo que se conoce como Gestión del Conocimiento, una disciplina relativamente joven que cobra importancia en el campo de los profesionales project manager.

La gestión del conocimiento tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear. Fuentes (2010), el reto será materializarlos en el momento que se genera, identificar las formas de hacerlo llegar donde se requiera y el medio por el cual accederán los interesados, para esto será necesario todo un proceso de alistamiento que permita interiorizar la importancia del saber.

Andreu & Sieber (1999) plantean que la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de

*empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas, atendiendo a estas palabras donde asegura la gran plus de una organización que se da a la tarea de crear y transferir conocimientos, así mismo cualquier tipo de proyecto que haga lo mismo, lograra el alcance deseado y concederá una oportunidad de cambio y transformación al campo de intervención estipulada, permitiendo ser reconocido por los inversionistas.*

*Los modelos de gestión del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1999) en su libro “La organización creadora de conocimiento” expone la teoría de la creación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:*

todo tipo de conocimientos pertinentes de una

**Conocimiento Tácito:** Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.

**Conocimiento Explícito:** Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, CD ROMS, imágenes).

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfica 1.** Motor del Proceso de creación del conocimiento



**Fuente:** Nonaka & Takeuchi (1.999)

La anterior imagen nos muestra el proceso de conversión propuesto por los autores y que ha sido de modelo de otras teorías posteriores.

La oficinas de proyectos o PMO son entidades internas que se encargan de centralizar y coordinar la gestión de proyectos a través de toda la organización Senge (2006).

Que mejor espacio que este, para apersonarse del proceso de la gestión del conocimiento y asegurar que todos los empleados tengan como prioridad convertirse en un motor que impulse la generación y divulgación de los conocimientos adquiridos.

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

**E**n primera instancia se pretende preservar el conocimiento que va emergiendo, a través de mecanismos que sistematice todos los saberes explícitos que tenga y genere cada persona.

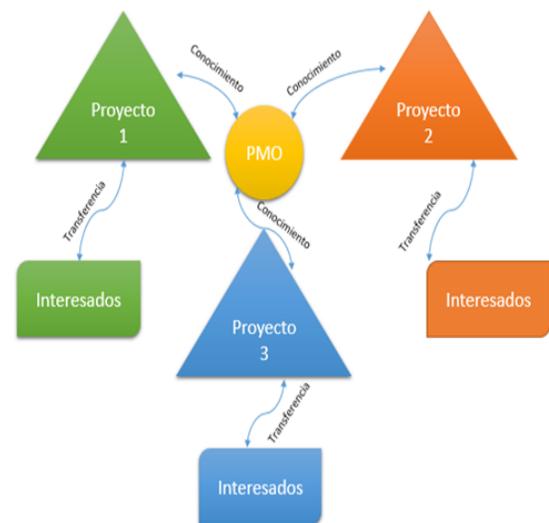
Después incentivar la producción de conocimiento constante como establece McELroy (2002) “El conocimiento se crea en los sistemas sociales humanos, es decir, mediante procesos grupales o individuales (banco de ideas, discusión entre compañeros sobre algún tema específico, reflexión interior, etc.) y este proceso de creación tiene un inicio y un fin, ubicándolo en unas etapas dentro del ciclo de vida del conocimiento”.

Desde la PMO se crean mecanismos que hacen empleados con mayor capacidad de producir conocimiento, con cultura de documentar, mejorando la destreza propia y del equipo utilizando su creatividad. Luego lograr una exitosa transferencia del conocimiento, con ello se construye modelos mentales eficientes para la realización de las actividades propuestas.

De hecho, la colaboración y trabajo en equipo es una de las premisas propuestas por el PMI dentro del framework básico para la gestión de proyectos, todas las actividades relacionadas con el análisis, creación y transferencias de bases de datos de conocimiento se deben realizar en conjunto con todos los integrantes del equipo de trabajo PMI (2008)

Quizás el trabajo en equipo y disponer calidad de tiempo para generar conocimiento entre todo el grupo de trabajo es uno de los mayores retos y es la primera tarea que se debe incorporar en los planes de acción si se desea un

desarrollo integral del conocimiento y la gestión de proyectos. Gráfica 2.



**Fuente:** PMI(2008)

*En la imagen se observa la transferencia de saberes desde la PMO hacia los interesados y así mismo desde los interesados hacia la PMO, estableciendo un proceso dinámico de gestión del conocimiento actualizando a medida que avanza cada nueva experiencia.*

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

### DISCUSIÓN

A partir de la descripción de los modelos de gestión organizacional y teniendo en cuenta la importancia de los mismos en el ejercicio de un gerente de proyectos interesado en la consecución de objetivos en una organización, es fundamental definir el efecto que se pretende ejercer sobre el equipo de trabajo, además del alcance que se desea lograr para implementar uno o más modelos.

En este sentido, el gerente de proyectos tiene un compromiso que apunta hacia la búsqueda de alternativas y métodos de gestión que se adecuen a la organización y motiven el buen desempeño y la competitividad.

Es así como los modelos de gestión organizacional cumplen un papel fundamental en la gerencia de proyectos, donde se exige una articulación de procesos, herramientas y estrategias que conlleven a un desarrollo eficiente del trabajo, además de marcar diferencias en el mercado.

Al plantearse modelos de gestión, se involucran los procesos de planificación, preparación, dirección y control, el énfasis de dicha gestión dependerá de los objetivos que desee alcanzar el gerente de proyectos en el marco de la visión y misión en una organización.

Por lo tanto, ante la implementación de un enfoque de gestión es importante considerar aquellos que le ofrecen mejores ventajas a la organización, siendo relevantes los que implican innovación y creatividad como es el caso de la gestión del conocimiento. Este modelo se presenta como una herramienta en la gerencia de proyectos que permite volver colectivo un conocimiento individual, además de posibilitar el manejo adecuado de la información en aras de potenciar capacidades en un equipo de trabajo.

En consecuencia, incluir en la gerencia de proyectos un modelo de gestión del conocimiento trasciende la importancia de centrar la atención

en los medios de producción, dando mayor valor al concepto de creación, producción y difusión de conocimiento como enfoque clave para la competitividad ante un mundo globalizado.

Por tal motivo, está de parte de las organizaciones implementar el modelo de gestión que mejor se adapte a su contexto y así aprovechar los grandes beneficios que presentan, lo que muy seguramente las conducirá al éxito empresarial.

Teniendo en cuenta que la producción de conocimiento se produce en cualquier parte, en un ambiente controlado es posible explotarlo en gran medida, diseñado específicamente para la consecución de metas, regulado por un estándar que conduce a la organización a alcanzar la optimización.

Por otro lado, es claro que la generación de conocimiento es una dinámica en continuo crecimiento desafortunadamente en la mayoría de los casos, esos nuevos saberes y experticia se queda en la oralidad y en la práctica, sin poder trascender a la consolidación documental y la transferencia, lo que significa un retroceso en las organizaciones que puede implicar variaciones en el alcance de las propuestas.

Optar por cambiar la cultura de la sistematización de las experiencias es el reto de los nuevos profesionales y de los gerentes de proyectos propiciar la generación del conocimiento desde cada área de trabajo que será necesaria para futuras intervenciones.

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

### CONCLUSIONES

La gestión de procesos facilita el flujo de conocimiento para la consecución de resultados y la calidad de esas ideas que se transforman y enriquecen, forman en gran parte elementos de éxito para los proyectos y las organizaciones en mercados competitivos.

Los equipos de trabajo en gerencia de proyectos, a pesar que producen diariamente conocimiento es poca la importancia que le dan a este, entendiendo GC como la creación, sistematización y transferencia de los conocimientos.

Las PMO son el entorno perfecto para motivar la gestión del conocimiento y debe ser quien impulse como hito la gestión del conocimiento.

Cabe destacar que el conocimiento ha evolucionado en el transcurrir de los tiempos, a medida que aparecen nuevos saberes, cambian conceptos preestablecidos, aunque su transmisión sigue siendo de manera explícita o tácita.

El conocimiento es un recurso primordial en la gerencia de proyecto, extremadamente importante, muy influyente en la producción de riqueza, pero éste no nace por sí solo, se fundamenta en factores inherentes que van pasando por varias fases llevando una secuencia lógica, armonizando los procesos y aplicando de estándares creados por instituciones internacionales para los que algunos autores funcionan como optimizadores empresariales.

En un mundo globalizado, la gerencia de proyectos se mantiene sobre dinámicas turbulentas de innovación, productividad y mejoramiento de procesos. Entendiendo esto, la gestión del conocimiento ofrece la posibilidad de dirigir esfuerzos empresariales hacia la creatividad en un contexto de alta productividad y competitividad.

La gestión del conocimiento se convierte en un plus que genera cambios y concede valor agregado a las intervenciones.



# CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahlemann F, Teuteberg F, Vogelsang K (2009) Project management standards – Diffusion an application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, vol. 27, pp. 292-303
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Amaya, K., Iriarte, M., & Perozo, D. (2006). Gestión del conocimiento como capacidad interna. *Telos*, 8(2), 250-265.
- ANDREU, R. & SIEBER, S. (1999): “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”, *Economía Industrial*, no. 326, pp. 63-72
- Apaolaza U (2009) Investigación en el método de gestión de entornos multiproyecto “cadenacrítica”
- Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010): "LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES ACADÉMICO-EMPRESARIALES. UN NUEVO ENFOQUE PARA ANALIZAR EL IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ACADÉMICO." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España
- Crawford, L (2004) *Global Body of Project Management Knowledge and Standards*
- Díaz, L. V. (2013). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61), 39-68.
- INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Grupo Editorial Norma
- International Organization for Standardization (2012) [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Ricardo, C., Karina, A., Pacheco Ruiz, C. M., Alean, Q., & Gabriela, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213.
- Mark W. McElroy (2002) “The New Knowledge Management – Complexity, Learning, and Sustainable Innovation.
- Miranda, J. J. M. (2004). El desafío de la gerencia de proyectos. MMEditores.
- Montes, M, Gimena, F, Pérez, M, Díez, H (2011) Universidad Pública de Navarra. Explorando los cuerpos de conocimiento de la gestión de proyectos y su orientación hacia el seguimiento y control. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos Huesca, 6-8 de julio de 2011
- Morris, P., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Modelo Creación Del Conocimiento En Las Organizaciones*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión del conocimiento*, 23-49.
- Parra, M. V. (2005, September). Examinando los procesos de la Dirección de proyectos. In IX Congreso de Ingeniería de Organización (p. 238).
- Pedraja-Rejas, L., Emilio Rodríguez-Ponce, & Juan Rodríguez-Ponce. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 570-576.
- Peter Senge (2006), “The fifth discipline: the art and practice of the learning organization” [1]
- project Management institute (2008) "Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide). Pag 27.
- Rondón, D. (2009). Aportes de los enfoques de desarrollo organizacional y la gerencia del conocimiento a la construcción de instituciones de investigación agrícola como organizaciones inteligentes. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(2), 113-129.
- Squires BP. Biomedical review articles: what editors want from authors and peer reviewers. *Can Med Assoc J* 1994;141:195-7.
- Salas, L. T., & Gómez, M. T. (2013). Ventajas organizacionales: elementos necesarios para el desempeño gerencial en empresas con base tecnológica. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 12(1).
- Stretton A (1994) A short history of project management: part one: the 1950s and 60s. *Australian Project Manager*, vol. 14, no. 1, pp. 36-37.
- Zabaleta Etxebarria, Igartua Lopez, Errasti Lozares (2012). Análisis de la relación existente entre los estándares de gestión de proyectos y los factores críticos para su éxito. 6th International Conference on Industrial Engineering

## CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

### BIBLIOGRAFÍA

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, (12)