

# **Gestión del Conocimiento Organizacional a través de la Oficina de Proyectos**

## **Organizational Knowledge Management through the Project Management Office**

### **Gestion des connaissances de l'organisation par l'intermédiaire du Bureau de Projet**

**Dora Alba Ariza Aguilera**

**Septiembre 29 de 2011**

#### **RESUMEN**

La necesidad de las organizaciones por obtener resultados en el corto plazo, a partir de iniciativas que deben ser actualizadas constantemente, ha conducido al desarrollo de un campo de conocimiento relacionado con la administración de los proyectos.

La gestión de este conocimiento, implica la ejecución de un conjunto de procesos, que se pueden sintetizar en cuatro procesos básicos: centralizar, clasificar, difundir y actualizar el conocimiento en administración de proyectos, en un ciclo continuo y permanente.

El desarrollo de estos procesos requiere la dedicación de un grupo de personas dentro de una organización, que conforma una unidad que se le conoce con el nombre de Oficina de Proyectos.

El rol que juega la Oficina de Proyectos en la gestión del conocimiento, a partir de una visión holística de los procesos, las personas y la organización como una sola entidad, será crucial en el desarrollo de proyectos, que logren el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización.

#### **Palabras Clave:**

Administración de Proyectos, Oficina de Proyectos, Gestión de Conocimiento, Objetivos Estratégicos de una Organización, Centralización del Conocimiento en Administración de Proyectos, Clasificación del Conocimiento en Administración de Proyectos, Difusión del Conocimiento en Administración de Proyectos, Actualización del Conocimiento en Administración de Proyectos.

#### **ABSTRACT**

The need for organizations to obtain results in the short term, based on initiatives that must be constantly updated, has led to the development of a field of knowledge about project management.

The management of this knowledge, involves running a set of processes that can be summarized in four basic processes: centralize, classify, disseminate and update knowledge in project management, in a continuous and permanent cycle.

The development of these processes requires the dedication of a group of people within an organization, forming a unit that is known under the name Project Management Office.

The role played by the Project Management Office in knowledge management from a holistic vision of the processes, people and organization as a single entity, will be crucial in developing projects that achieve fulfilling the strategic objectives of an organization.

### **Key Words:**

Project Management, Project Management Office, Knowledge Management, An organization's strategic objectives, Centralization of Knowledge in Project Management, Classification of Knowledge in Project Management, Dissemination of Knowledge in Project Management, Updating of Knowledge in Project Management

### **RÉSUMÉ**

La nécessité pour les organisations d'obtenir des résultats à court terme, fondés sur des initiatives qui doivent être constamment mis à jour, a conduit au développement d'un champ de connaissances liées à la gestion de projet.

La gestion de ces connaissances, consiste à exécuter un ensemble de processus qui peuvent être résumés en quatre processus fondamentaux: centraliser, de classer, de diffuser et d'actualiser les connaissances en gestion de projet, dans un cycle continu et permanent.

Le développement de ces processus exige le dévouement d'un groupe de personnes au sein d'une organisation, formant une unité qui est connue sous le nom de Bureau de projet.

Le rôle joué par le Bureau de projet en gestion des connaissances à partir d'une vision globale des processus, des personnes et de l'organisation comme une entité unique, sera cruciale dans le développement de projets qui permettent d'atteindre la conformité avec les objectifs stratégiques d'une

organisation.

**Mots-clés:**

Gestion de projet, Bureau de projet, gestion des connaissances, des objectifs stratégiques d'une organisation, la centralisation des connaissances en gestion de projet, de la classification des connaissances en gestion de projet, la diffusion des connaissances en gestion de projets, Gestion des connaissances Mise à jour du projet.

**Formalización de las ideas en la organización a través de proyectos**

Hoy en día, las organizaciones requieren formalizar las ideas de sus colaboradores, a través de la ejecución de proyectos, para garantizar no solo su realización, sino también la obtención de resultados. Esta necesidad, ha llevado al desarrollo de un campo de conocimiento específico, relacionado con la gerencia de proyectos.

La administración de un proyecto no solo implica partir de una base teórica y de la aplicación de ciertas técnicas y herramientas, sino también, del uso de determinadas destrezas en el líder y en el equipo del proyecto (PMI, 2008). Por esta razón, las organizaciones han optado por crear unidades especiales, cuya principal función, sea la de realizar la gestión del conocimiento en gerencia de proyectos, adaptado a las necesidades de la organización. Esta unidad ha sido denominada "Oficina de Proyectos".

Un sistema de Gestión de conocimiento en este contexto, hace referencia al conjunto de procesos, aplicaciones y tecnologías, que habilitan la dirección de los proyectos y que están siendo soportados por una infraestructura organizacional, incluido el recurso humano.

**La Oficina de Proyectos como patrocinador de la Gestión de Conocimiento**

La gestión del conocimiento, implica la ejecución de un conjunto de procesos, que dan soporte a la dirección de los proyectos. Los objetivos de la gestión de conocimiento liderado por la Oficina de proyectos, estarán encaminados a:

- β Lograr el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la organización, a través de los proyectos.
- β Direccionar el trabajo relacionado con la administración de los proyectos que llevan a cabo los miembros de la organización y facilitar la

participación de nuevos recursos, independientemente del rol, que vayan a cumplir dentro de un proyecto.

- β Promover los valores de la organización a través de los proyectos.
- β Lograr el desarrollo de competencias en gerencia de proyectos, de modo que cualquier individuo en la organización, los identifique como parte de su cultura.

También la Oficina de Proyectos conforma una comunidad de práctica dentro de la organización, ya que cumple con una labor de intercambio del conocimiento en gerencia de proyectos, conformando un equipo de trabajo con todos los individuos de la organización y especialmente con las personas que se ven afectadas, directa o indirectamente por la ejecución de los proyectos.

Las labores de gestión de conocimiento que están a cargo de la Oficina de Proyectos, se concentran en:

- Centralizar,
- Clasificar,
- Difundir y
- Actualizar el conocimiento en gerencia de proyectos, de acuerdo con los requerimientos de la organización.

Como se observa en la gráfica 1, estas labores conforman un ciclo continuo de cuatro procesos básicos.



Gráfica 1. Proceso de gestión de conocimiento en Administración de Proyectos.

El presente documento tiene como propósito, determinar elementos clave dentro de cada uno de estos cuatros procesos, que son descritos a continuación.

## **1. Centralización del Conocimiento en Administración de Proyectos**

El conocimiento que puede ser utilizado por una Oficina de Proyectos tiene dos fuentes principales: Por una parte, una base teórica que ha sido estructurada a partir de mejores prácticas, recolectadas por asociaciones privadas y gubernamentales en diferentes partes del mundo; y por otra parte, el conocimiento en gerencia de proyectos, que se deriva de la experiencia aplicada de los individuos a las situaciones, que se presentan dentro de los proyectos propios de su organización.

La primera fuente correspondiente a las bases teóricas existentes en gerencia de proyectos, incluye estándares como el "PMBOK®" elaborado por el "Project Management Institute (PMI)" en Estados Unidos, el "APM Bok " definido por la "Association for Project Management (APM)" en Inglaterra o la guía para administración de proyectos y programas "Guide for Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)" del "Project Management Association of Japan (PMAJ)", entre otros. Estos estándares conforman "mejores prácticas" en gerencia de proyectos, es decir, métodos óptimos que son reconocidos por un grupo representativo de gerentes de proyecto de diferentes áreas de la industria y a los cuales, se les puede atribuir resultados exitosos.

La segunda fuente correspondiente a la experiencia aplicada de los individuos de la organización, incluye por un lado, el conocimiento tácito, es decir el conocimiento que está en la memoria de las personas y que se utiliza cuando las circunstancias lo requieren; y por otra lado, los registros formales del conocimiento aplicado, que son conocidos total o parcialmente por la organización o algunas áreas dentro de ella. Estos registros formales hacen referencia a la existencia de procedimientos, formatos y demás documentos que la organización, haya desarrollado como producto de su experiencia.

Por tanto, a partir de las fuentes mencionadas, la Oficina de Proyectos puede hacer explícito el conocimiento en gerencia de proyectos, a través de la definición de procesos y procedimientos, adaptados al ciclo de administración de un proyecto, de acuerdo con las necesidades de la organización. El registro de este conocimiento en primera instancia, se traduce en una metodología de administración de proyectos ajustada a la

organización y soportada, por herramientas y técnicas que van desde la definición de formatos en papel, hasta el uso de software específico.

La metodología de administración de proyectos, estará orientada a definir pasos, técnicas y/o herramientas, que cualquier equipo de proyecto dentro de la organización debe seguir o utilizar, desde el inicio hasta la finalización del proyecto. Por consiguiente, uno de los medios sugeridos para centralizar el conocimiento en gerencia de proyectos, es la estandarización de una metodología de administración de proyectos, adaptada al tipo de proyectos que adelante la organización.

## **2. Clasificación del Conocimiento en Administración de Proyectos**

Un proyecto puede llegar a tener un nivel de complejidad, tamaño y/o diversidad de recursos, que hace necesario que el proyecto se descomponga en varios proyectos, conformando lo que se denomina programa. Mientras el proyecto, es un esfuerzo temporal que se caracteriza por el desarrollo de unos productos o servicios únicos; el programa se define como un conjunto de proyectos que son administrados de manera centralizada y que responden a objetivos comunes (PMI, 2008). Se genera un primer nivel de clasificación en torno a la administración de proyectos como proyectos o como programas.

De la misma manera, debido a que las organizaciones pueden tener proyectos y/o programas que son patrocinados por diferentes áreas funcionales, o que requieren ser agrupados por características especiales que comparten, se ha requerido crear una tercera categoría que agrupe a un conjunto de proyectos o programas para facilitar su administración, generándose el concepto de portafolio.

Por tanto, se amplía el alcance de la metodología de administración de proyectos, a la adaptación de pasos, técnicas y/o herramientas que permitan a la organización:

- Administrar un proyecto, con el fin de lograr que el proyecto genere los productos o resultados para los cuales fue creado.
- Administrar un programa, para lograr el cumplimiento de los objetivos comunes de los proyectos que lo conforman, y
- Administrar un portafolio de proyectos y/o programas, para asegurar que el conjunto de los proyectos o programas que están activos, son los que aportan mayor valor a la organización.

### **3. Difusión del Conocimiento en Administración de Proyectos**

La definición de la metodología de administración de proyectos no es suficiente en sí misma, sino va acompañada de una estrategia de difusión y entrenamiento, que oriente a los líderes y al equipo de proyecto para su uso.

En muchos casos las organizaciones, cuentan con una metodología de administración de proyectos estructurada, pero que no es llevada a la práctica. Esta situación obedece a varias razones, entre las cuales se pueden destacar:

- La complejidad de su definición,
- La falta de entrenamiento continuo en la misma o
- La estimación incorrecta del esfuerzo en recursos y tiempo requerido, para su aplicación.

La Oficina de Proyectos debe buscar el compromiso del nivel ejecutivo y de los equipos de proyecto, para poner en práctica este conocimiento y para obtener la retroalimentación que habilite una metodología, que pueda ser aplicada más fácilmente.

En consecuencia, la metodología de administración de proyectos debe formar parte de un cuerpo más general de conocimiento, que obedezca a directrices organizacionales. Este cuerpo general de conocimiento, puede agruparse en torno a la definición de Políticas de Administración de Proyectos para una organización.

Las Políticas de Administración de Proyectos definen lineamientos de la organización, en su mayoría, con respecto a:

- Características que definen un proyecto, un programa o un portafolio de proyectos,
- Clasificación de los proyectos,
- Criterios de elegibilidad y priorización,
- Procesos de administración de un proyecto, de un programa o de un portafolio de proyectos,
- Obligatoriedad en el uso de herramientas o técnicas,
- Funciones y competencias de las personas que conforman las estructuras organizacionales relacionadas con la gerencia de proyectos y
- Mecanismos de medición, seguimiento y auditoría a los proyectos.

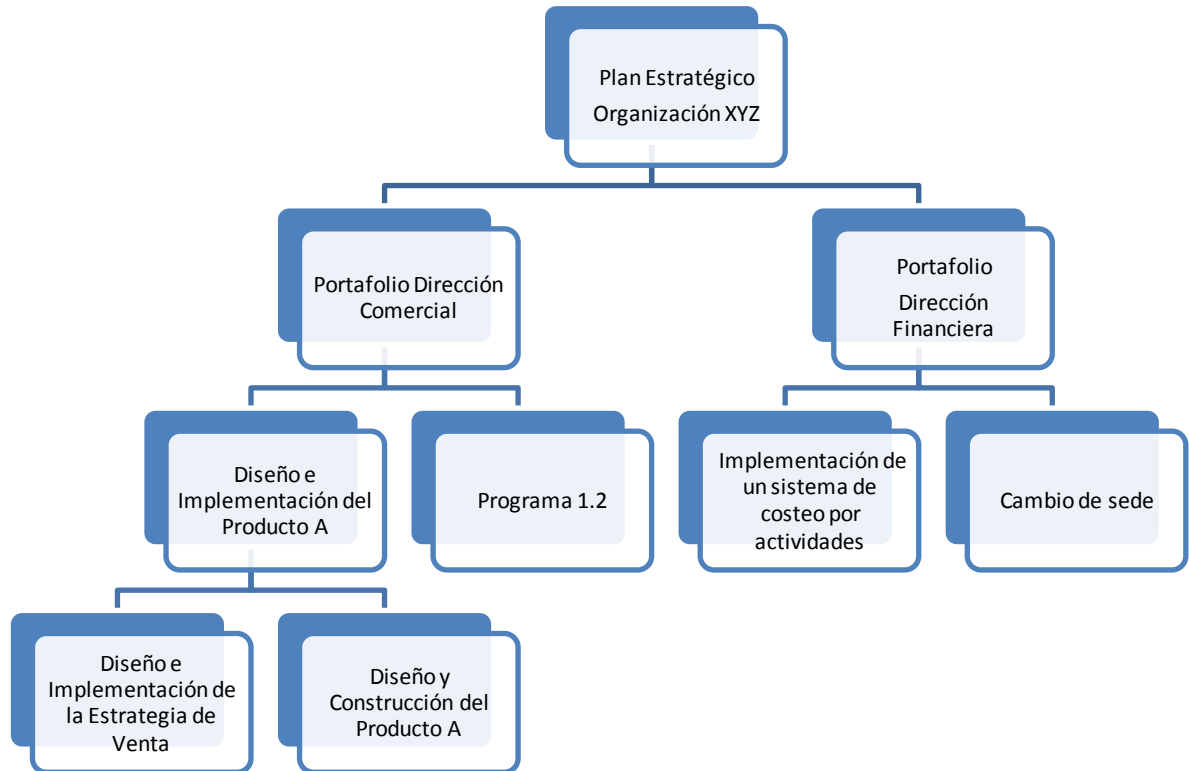
Un reto importante para la Oficina de Proyectos, es el de lograr que las políticas de gerencia de proyectos sean reconocidas, entendidas y seguidas por las personas de la organización, de modo que su aplicación forme parte de su cultura. La mejor forma de convencer a la organización de la importancia de estas políticas, es mostrando los beneficios de su aplicación.

La Oficina de Proyectos cumple un rol de mediador en la adaptación del conocimiento de administración de proyectos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por este motivo, las Oficinas de Proyectos están liderando la administración del portafolio de proyectos en las organizaciones.

La administración del portafolio de proyectos busca asegurar en primer lugar, que los proyectos estén atados a objetivos estratégicos; en segundo lugar, que los proyectos incluyan indicadores claves de desempeño que muestren si sus resultados, agregaron valor a los objetivos estratégicos asociados; en tercer lugar, que la asignación de los recursos, sea apropiada al nivel de prioridad del proyecto y en cuarto lugar, que la comunicación entre las áreas funcionales propicie resultados exitosos para los proyectos o programas.

En el caso que se ejemplifica en la Gráfica 2, un programa como el del diseño e implementación del Producto A, es un tipo de proyecto transversal a toda la organización aunque forme parte del Portafolio de Proyectos de la dirección comercial. La oficina de proyectos podrá proveer un soporte especial a este programa en varios focos de acción:

- a) Asegurar que los objetivos del proyecto incluyan objetivos estratégicos de negocio. Por ejemplo, uno de los objetivos estratégicos que podrían estar asociados a este programa, es el de aumentar los ingresos por ventas de nuevos productos;
- b) Asegurar que el proyecto incluya en sus indicadores de calidad, indicadores de desempeño que permitan identificar si los objetivos estratégicos se cumplieron;
- c) Facilitar la asignación de recursos y el seguimiento a su disponibilidad;
- d) Interactuar con el equipo de trabajo y las áreas involucradas en los proyectos que conforman el programa, para mantener una comunicación adecuada, que asegure el éxito del proyecto.



Gráfica 2. Interacción entre el Plan Estratégico y los proyectos de una organización.

Se deriva del ejemplo citado, otra responsabilidad de la Oficina de Proyectos como mentor de las competencias necesarias en las personas, para la gestión de los proyectos, ya sean líderes de proyecto o miembros de equipo. No es suficiente con una metodología de gestión de proyectos, programas o portafolios de proyectos. Se requiere el desarrollo de las competencias adecuadas, para fortalecer la transformación del conocimiento en acción.

El término competencia, definido por David McClelland en los años 70, se refiere al conjunto de características que requiere un individuo para destacarse o tener éxito en la realización de cualquier actividad (Tobón, 2006).

Las competencias han sido clasificadas y categorizadas por diferentes autores a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista laboral, vale la pena destacar el diccionario de competencias en el trabajo, de McBer/Hay (Spencer & Spencer, 1993), que sirvió de referencia para la elaboración de la primera edición del estándar de competencias para gerentes de proyecto, el "Project Management Competence Development Framework", liberado por el Project Management Institute (PMI) en el 2000.

Una competencia se compone de un conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes y conductas que llevan al individuo a ser exitoso. Por tanto, una competencia requerida para la administración de un proyecto, por ejemplo, el liderazgo, que se muestra en la Gráfica 3, se podría alcanzar cuando los gerentes de proyecto:

- Adquieren el conocimiento relacionado con técnicas existentes para promover el trabajo en equipo y manejar los conflictos;
- Desarrollan las destrezas o habilidades para comunicarse y negociar;
- Manifiestan actitudes orientadas a motivar a su equipo de trabajo y son flexibles frente al cambio; y finalmente,
- Traducen estos tres elementos, en conductas concretas, es decir en comportamientos, que le permitan a ellos y a sus equipos, alcanzar los objetivos del proyecto. Por ejemplo, un líder de proyecto debe esforzarse por conseguir los recursos, que le permitan cumplir con los entregables comprometidos.



Gráfica 3. Estructura de una competencia de liderazgo en Gerencia de Proyectos

Es una tarea de la Oficina de Proyectos, definir cuáles son las competencias que es necesario desarrollar o mejorar en los individuos, de acuerdo con las necesidades que tiene la organización, para la ejecución de sus proyectos.

Existen varios estándares que le sirven de referencia a la Oficina de Proyectos: Uno de ellos, que fue mencionado anteriormente, es el "Project Management Competence Development Framework" del Project Management Institute (PMI), que define seis competencias básicas a desarrollar en un gerente de proyecto: comunicación, liderazgo, gestión, habilidad cognitiva, efectividad y profesionalismo. Cada una de estas competencias, está estructurada en términos de unos criterios de desempeño, es decir, de unas conductas esperadas en el gerente de proyecto para cada competencia y de una guía para evidenciar la existencia de cada una de estos criterios (PMI, 2007).

Otro estándar que puede ser mencionado es el estándar de competencias australiano, el National Competency Standards for Project Management (NCSPM), que fue construido con base en el PMBOK® de PMI. En su estructura de competencias, al igual que el estándar de PMI, se definen los comportamientos esperados por parte de los gerentes de proyecto, los criterios de desempeño asociados y la evidencia que corrobora su desempeño. Pero, a diferencia del estándar de competencias de PMI, en el que la definición de competencias obedece a un marco general, el estándar australiano, agrupa las competencias en niveles asociados a certificaciones.

El trabajo de la Oficina de Proyectos, puede ir más allá del entrenamiento a los equipos de proyecto, incluido el líder, en las competencias acordes a las necesidades de la organización. Puede involucrar un esfuerzo, por convertir estas competencias en parte de la cultura organizacional.

Uno de los motivos por los cuales las herramientas de software para gestión de proyectos fracasa, es porque los individuos no reportan el avance que han tenido en los proyectos. En algunos casos, esto es debido a que ellos no consideran que es parte de su trabajo, o piensan que es una pérdida de tiempo. Si este reporte no es formal y periódico, no es posible para un gerente de proyecto, conocer el estado real de los proyectos, de modo que pueda tomar decisiones o escalar los problemas oportunamente. En este caso, aunque la organización tenga la infraestructura técnica para soportar la administración de los proyectos, le falta crear conciencia y compromiso en sus colaboradores. El liderazgo en las personas del equipo, se ve evidenciado no solo en el reporte de tareas, sino también en actitudes proactivas frente a retrasos en sus asignaciones.

Por tanto, la difusión del conocimiento en administración de proyectos tiene dos implicaciones claves: la definición de políticas que provean directrices organizacionales y la identificación y desarrollo de las competencias en los individuos, que aseguren que este conocimiento, se convierta en acciones con resultados exitosos para la organización y entre a formar parte, de su cultura.

#### **4. Actualización del Conocimiento en Administración de Proyectos**

La actualización adelantada por la Oficina de Proyectos, estará orientada a registrar cambios en el conocimiento organizacional, con base en los éxitos y los fracasos generados en el desarrollo de los proyectos en la organización.

La Oficina de Proyectos obtiene información de desempeño, con base en el seguimiento de los indicadores de gestión asociados a los proyectos; pero, en general, esta información es de tipo cuantitativo. Sin embargo, es posible obtener otro tipo de información cualitativa a partir de la retroalimentación de los líderes de los proyectos, los miembros del equipo, los beneficiarios de los productos finales de los proyectos y en general, de las personas afectadas directa o indirectamente por los proyectos.

Esta información cualitativa puede orientarse para obtener retroalimentación con respecto a:

- Cumplimiento de las políticas o del proceso de administración de proyectos tanto en sus pasos, como en las técnicas o herramientas que sean de uso obligatorio.
- Percepción de la aplicación de competencias personales del líder de proyecto y su equipo de trabajo.
- Recomendaciones para el desarrollo de futuros proyectos.

En el primer caso, la información obtenida con respecto al cumplimiento de políticas o procesos de administración de proyectos, habilitará a la Oficina de Proyectos para ajustar los pasos, las técnicas o las herramientas que se han definido de manera formal, de modo que su aplicación corresponda de manera más adecuada, al perfil de la organización.

Un ejemplo del tipo de información, que puede ser establecida a partir de esta retroalimentación, es la elaboración de formatos estándar de cronogramas por tipo de proyecto, o de listas de chequeo de riesgos, que puedan ser utilizados en proyectos similares en el futuro.

En el segundo caso, el análisis de la información referente a percepción de las competencias en el líder o en los miembros del equipo de trabajo, permitirá a la Oficina de Proyectos, identificar de manera más apropiada:

- El tipo y alcance del entrenamiento que debe realizar para reforzar y mejorar conductas en las personas.

- Ajustes a los perfiles de nuevos individuos que ingresen a la organización.
- Ajustes a evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo de carrera.
- Determinación de sistemas de reconocimiento.

En el tercer caso, relacionado con las recomendaciones generadas a partir de la experiencia en un proyecto, una labor de vital importancia para la gestión de conocimiento, es la conformación y mantenimiento de una base de datos de conocimiento de lecciones aprendidas. Esta información proveerá el soporte para repetir, cambiar o eliminar estrategias, procedimientos, técnicas o conductas de las personas en próximos proyectos, con el fin de asegurar mejores resultados.

Con esta base de datos, se están adelantando dos tareas importantes: En primera instancia, se está registrando la experiencia aplicada en la ejecución de los proyectos y en segunda instancia, se está recolectando información para análisis posteriores. El registro histórico está evitando la pérdida o fuga de conocimiento y dando la posibilidad de deducir tendencias o proyecciones de éxito o fracaso en sucesivos proyectos. Es aquí justamente, en donde un proceso de construcción de nuevo conocimiento está siendo generado, a partir de la aplicación de un conocimiento existente.

Adicionalmente a la base de conocimiento de lecciones aprendidas, la actualización del conocimiento en gerencia de proyectos, puede llevarse a cabo de una manera más formal, mediante una medición y mejoramiento continuo del nivel de maduración de la organización en este tema. Esta iniciativa implica la ejecución de varios pasos que van desde un diagnóstico inicial hasta la estructuración de planes de mejoramiento.

Cuando se trata el término de "maduración organizacional en gerencia de proyectos", se hace referencia al nivel de desempeño de los proyectos, en términos del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, no solo incluye medir el desempeño de los proyectos, sino también medir las capacidades que tiene o debería tener la organización, para poder cumplir con su estrategia, mediante proyectos que tengan resultados exitosos (PMI, 2008).

Determinar cuál es el nivel de maduración organizacional en administración de proyectos, requiere partir de un diagnóstico inicial, que permita identificar las

brechas que tiene la organización con respecto a mejores prácticas existentes, en el campo de administración de proyectos.

A partir de la revisión de estas brechas, la Oficina de Proyectos puede hacer la definición y priorización de planes orientados principalmente a:

- Hacer cambios o ajustes a los procesos de administración de proyectos, programas o portafolios de proyectos y programas.
- Mejorar la infraestructura de la organización que soporta la administración de los proyectos.

Con la implementación de los planes de mejoramiento, la Oficina de Proyectos deberá volver a medir y a realizar ajustes, hasta que la organización consiga el nivel de madurez esperado, en términos de resultados de sus proyectos.

Algunos estándares como el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) del Project Management Institute (PMI) en Estados Unidos o PRINCE2, desarrollado por la Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) en Inglaterra, pueden servir de referencia para la medición del nivel de madurez organizacional.

En síntesis, la actualización del conocimiento en administración de proyectos, parte de la recolección de lecciones aprendidas que conformen una base de conocimiento histórica de los proyectos, así como de la medición constante del grado de madurez alcanzado, con el fin de implementar planes que faciliten el crecimiento de la organización en la administración de sus proyectos.

## **CONCLUSIONES**

Un sistema de Gestión de conocimiento hace referencia al conjunto de procesos, aplicaciones y tecnologías, que habilitan la dirección de los proyectos y que están siendo soportados por una infraestructura organizacional, incluido el recurso humano.

Las labores de gestión de conocimiento que están a cargo de la Oficina de Proyectos, se concentran en centralizar, clasificar, difundir y actualizar el conocimiento en gerencia de proyectos.

Uno de los medios sugeridos para centralizar el conocimiento en gerencia de proyectos, es la estandarización de una metodología adaptada al tipo de proyectos que adelanta la organización.

Esta estandarización debe obedecer a una clasificación básica para la administración de los proyectos, que categoriza los proyectos en proyectos, programas o portafolios. La administración de los proyectos busca lograr que el proyecto genere los productos o resultados para los cuales fue creado. La administración de los programas tiene como objetivo centralizar los proyectos para el logro de los objetivos comunes que se persiguen con el programa. Y, la administración del portafolio de proyectos o programas, asegura que el conjunto de los proyectos o programas que están activos, son los que aportan mayor valor a la organización.

En la medida en que la metodología para administración de proyectos, programas o portafolios sea entendida y considerada como una herramienta para facilitar y mejorar los resultados de los proyectos, su difusión se logrará al interior de la organización.

La difusión de este conocimiento tiene dos componentes: Por un lado, la definición de políticas que provean directrices organizacionales y por otro, la identificación y desarrollo de las competencias en los individuos, que aseguren que este conocimiento, se convierta en acciones con resultados exitosos para la organización. La consecuencia esperada de esta labor de difusión, será que la aplicación del conocimiento, destrezas, actitudes y comportamientos en gerencia de proyectos, entren a formar parte de la cultura de la organización.

Pero, como el conocimiento no puede quedar estático, la actualización de este conocimiento puede ser realizado a través de la retroalimentación dada por quienes participan en los proyectos, independientemente de su rol. Esta retroalimentación permitirá a la Oficina de Proyectos, construir una base de conocimiento de lecciones aprendidas, que puedan ser utilizadas para mejorar los resultados de futuros proyectos.

Del mismo modo, la medición del nivel de madurez de la organización, permitirá priorizar planes de mejoramiento que garanticen que los resultados de los proyectos están alineados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, la gestión del conocimiento en administración de proyectos, liderado por la Oficina de Proyectos, va a permitir a la organización, desarrollar las capacidades necesarias para cumplir con su misión y visión en el corto y largo plazo, a través de sus proyectos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ❑ A guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK®, Fourth Edition, Pennsylvania, 2008, Project Management Institute.
- ❑ Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Second Edition, Pennsylvania, 2008, Project Management Institute.
- ❑ Project Manager Competency Development (PMCD) Framework, Second Edition, Pennsylvania, 2007, Project Management Institute.
- ❑ Tobón, Sergio. "Formación basada en Competencias". Segunda Edición, Bogotá, 2006, Ecoe Ediciones Ltda.
- ❑ Spencer, Lyle & Spencer Signe. "Competence at Work. Models for Superior Performance", New York, 1993, John Wiley & Sons.