



**CENTRO ARGENTINO DE INGENIEROS**

COMISIÓN DE EMPRESAS PROVEEDORAS

DE SERVICIOS DE INGENIERÍA

## **MEJORES PRÁCTICAS RECOMENDADAS**

# **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO en Proyectos de Ingeniería**

**Bárbara Lamborizio** HYTECH S.A.  
**Eduardo Malet** CEPSI - CAI

23 de junio de 2022

# Comisión KM

**AESA**

**atec**  
Ingeniería Consultores

**HY**tech  
Smart Data. Smart Analysis.

**IATASA**  
INGENIERÍA

**TECHINT**  
Ingeniería y Construcción

**Worley**  
energy | chemicals | minerals

# OBJETIVO de la PRÁCTICA

- Definir los **conceptos básicos** de la gestión del conocimiento (KM), su **aplicación** en las organizaciones y en el marco del desarrollo de proyectos para **generar una guía práctica para su implementación**
- Basada en International Standard ISO 30401:2018 "Knowledge Management System – Requirements"

# CONTENIDO de la PRÁCTICA

- Consideraciones Generales
  - KM en las Organizaciones
  - Proyectos y Gestión de Proyectos
- Gestión del Conocimiento (KM)
  - Como proceso
  - En la práctica
  - Transmisión y Transformación del Conocimiento
  - Aspectos Facilitadores
  - Liderazgo
  - Control de la Información
  - Evaluación del Desempeño del Sistema

# CONTENIDO de la PRÁCTICA

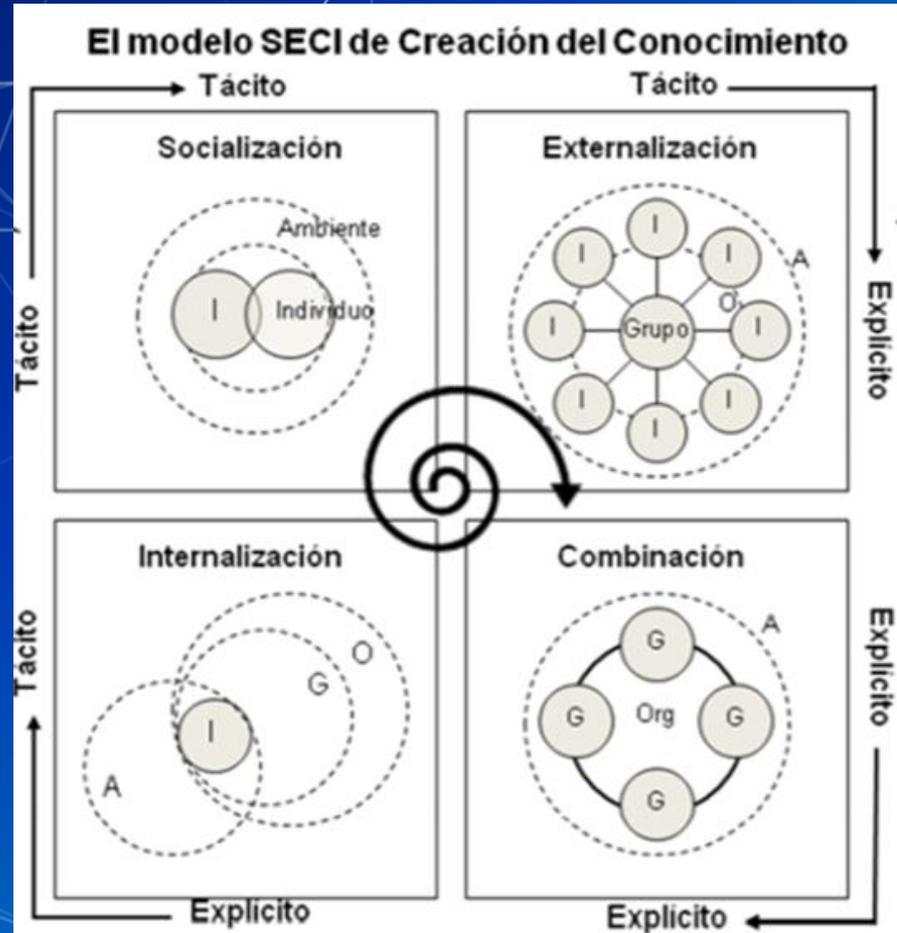
- Gestión del Conocimiento en Proyectos (PKM)
  - Razones
  - Objetivos
  - Beneficios
  - Transferencia del Conocimiento
  - **Manejo del Conocimiento en cada Fase de un Proyecto de Ingeniería**
  - **Guía para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento**
- Anexo: Lecciones Aprendidas
- Anexo: Gestión Documental en Empresas de Ingeniería

# KM en las organizaciones

*"La disciplina de gestión del conocimiento se centra en métodos sistemáticos e innovadores, prácticas y herramientas para tratar la **generación, adquisición, intercambio, protección, distribución y utilización** de **conocimientos, capital intelectual y activos intangibles**, con el objeto de **CREAR VALOR** a partir de activos intelectuales"*

*Este valor implica **capturar** lo que los empleados, socios y clientes saben, y **compartir** ese conocimiento entre empleados, departamentos e incluso con otras empresas con el fin de crear mejores prácticas.*

Según Nonaka y Takeuchi (1995) existe un modelo de gestión cíclica del conocimiento ...



I = Individuo, G = Grupo, O = Organización, A = Ambiente

Es la información **en el individuo** (experiencia, valores, "saber hacer") que le es útil para la acción.

## EXISTE DENTRO DE LAS PERSONAS

Para transformar información en conocimiento, las personas deben

- Comparar
- Analizar consecuencias
- Realizar conexiones
- Generar comunicación con el resto de su entorno

## INFORMACIÓN

Son datos con significado

Contextualizados

Categorizados

Calculados

Corregidos

Condensados

Es un mensaje de un emisor a un receptor. Es capaz de cambiar la forma (informar es dar forma) en que el receptor percibe algo, impacta sobre sus juicios de valor y comportamientos. Por lo tanto es el receptor el que decide si el mensaje es información

Se mueve en las organizaciones a través de memos, e-mails, tablas, gráficos, planos, manuales, etc.

Es decir, **sigue estando en la realidad**

## CONOCIMIENTO

## CAPITAL INTELECTUAL

Es el conocimiento en LA EMPRESA

Es un activo intangible. Es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que **debe utilizarse para crear valor.**

Es la fuerza cerebral colectiva

Difícil de identificar y aún más difícil de distribuir eficazmente

... en un proceso de transformación de jerarquía creciente.

## DATO

Es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real

Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

La temperatura de una operación, un precio, una fecha son datos. **Residen en la realidad**

La Norma ISO 30401 también indica el modelo en etapas de la gestión...



# Aspectos clave

- Tener en cuenta los aspectos facilitadores
  - Capital Humano
  - Procesos
  - Tecnología e Infraestructura
  - Gobernanza
  - Cultura de KM
- Ser claros en la necesidad de LIDERAZGO y COMPROMISO de la alta dirección
- Establecer un control de la documentación clave
  - Disponible
  - Protegida
- Desarrollar un método de evaluación del sistema de KM

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PROYECTOS (PKM)

- ¿Por qué?

*'Los beneficios de la transferencia de conocimientos se reconocen desde hace mucho tiempo en las Organizaciones.*

*Sin embargo, no todas estas organizaciones hacen un trabajo eficaz en la gestión del flujo de conocimiento en los proyectos”.*

- Ajmal, M. and Koskinen, K., 2008

■ ¿Me pregunto?

- *¿Cómo se comunica el equipo del proyecto?*
- *¿Qué conocimientos se deben transmitir?*
- *¿Qué elementos han mejorado o han demorado el proyecto?*
- *¿Qué puntos son críticos para adquirir conocimiento para el proyecto?*
- *¿Qué se puede hacer bien y qué se puede mejorar en el próximo proyecto?*
- *¿Qué complicaciones inhiben recopilar y conservar el conocimiento?*

■ ¿Para qué lo hago? ¿Qué objetivo tiene el PKM?

- **Capturar y reutilizar el conocimiento estructurado**
- **Capturar y compartir "lecciones aprendidas" de la práctica**
- **Identificar fuentes y redes de experiencia**
- **Estructurar y mapear los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño**
- **Compartir conocimientos de fuentes externas**

- ¿Me traerá beneficios?

*Mejorar el PKM puede ayudar a acortar el cronograma del proyecto, reducir los costos y mejorar la calidad y la satisfacción del cliente*

(Tong, Y. y Nengmin, W., 2009).

*El uso de KM en proyectos ayuda a reducir errores, crea menos trabajo, genera menos preguntas, produce mejores decisiones, reinventa menos procesos, genera mejores relaciones con el cliente, mejora el servicio y desarrolla la rentabilidad*

(Singley, M. y Anderson, J., 1989).

## ¿Cómo se compone el conocimiento en los proyectos?



“Los directores de proyectos deben encontrar formas de preservar y utilizar el conocimiento dentro de las prácticas establecidas del trabajo diario en equipo”

■ ¿Cuales son las bases y tipos de conocimiento incluidos en el Sistema de Gestión del conocimiento?

- Base de conocimientos de la organización
- Base de conocimientos de gestión de proyectos
- Base de conocimientos específicos del proyecto

Conroy y Soltan (1998)

- Conocimientos técnicos
- Conocimientos de gestión de proyectos
- Conocimiento relacionado con el proyecto (clientes y proveedores)

Conroy y Soltan (1998)

■ ¿Cómo debe ser la transferencia de conocimiento?

- **Metodológica**
- **Procedimental**
- **Considerando la experiencia**

■ ¿Cómo ocurre la transferencia de conocimiento?

- **Proyecto a proyecto (P2P)**
- **Project-to-business (P2B)**
- **Business-to-Project (B2P)**

PROCESO DE APRENDIZAJE			
NIVEL DE APRENDIZAJE	ACUMULACION DE EXPERIENCIAS	ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO	REPOSITORIO DE CONOCIMIENTO
<b>Individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento on the job.</li> <li>• Rotación de puestos</li> <li>• Especialización</li> <li>• Vínculo con expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas escritas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadernos de trabajo</li> <li>• Informes personales</li> <li>• Diseño individual de un sistema</li> </ul>
<b>Grupo/ Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento en grupo</li> <li>• Comunicación persona-a-persona</li> <li>• Encuentros informales</li> <li>• Imitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones de brainstorming</li> <li>• Revisiones formales de proyectos</li> <li>• Reuniones de proyecto</li> <li>• Lecciones Aprendidas (LA)</li> <li>• Correspondencia intra-proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Proyecto</li> <li>• Cronogramas</li> <li>• Minutas de reunión</li> <li>• Archivos históricos de proyectos</li> <li>• Base de LA del proyecto</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinas organizacionales</li> <li>• Departamentalización y especialización</li> <li>• Comunidades de práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de PMs</li> <li>• Redes profesionales</li> <li>• Gerentes y facilitadores de conocimiento</li> <li>• Reuniones y correspondencia inter-proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares</li> <li>• Típicos</li> <li>• Mapas de procesos</li> <li>• Procesos de Project Management</li> <li>• Base de datos general de LA</li> </ul>

# El conocimiento en cada fase de un proyecto de ingeniería

	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL	CIERRE	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pliego del cliente / Oferta técnica de la empresa</li> <li>Hand Over del equipo de preparación de la oferta al PM (en caso de que el PM no haya participado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de Inicio del proyecto</li> <li>Pliego del cliente / Oferta técnica de la empresa</li> <li>Listado de documentos / entregables del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Know how técnico</li> <li>Desarrollo de nuevo conocimiento específico para el proyecto</li> <li>Formularios históricos de lecciones aprendidas</li> <li>Proyectos anteriores de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pliego del cliente / Oferta técnica de la empresa</li> <li>Listado de documentos / entregables del proyecto</li> <li>Formularios históricos de lecciones aprendidas</li> <li>Plan de diseño del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación del cliente de la documentación desarrollada</li> <li>Reunión de lecciones aprendidas</li> </ul>	
Conocimientos requeridos para el desarrollo de la etapa (Input)	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL	CIERRE	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulario de inicio del proyecto / Acta de iniciación del proyecto</li> <li>Alta del proyecto en los sistemas de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de diseño del proyecto</li> <li>Plan de Certificaciones</li> <li>Plan de uso de recursos propios</li> <li>Plan de subcontrataciones</li> <li>Plan de viáticos</li> <li>Plan de gestión de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos entregables del proyecto</li> <li>Know how técnico desarrollado</li> <li>Desarrollo de documentación auxiliar para la ejecución, ej. planillas de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma actualizado</li> <li>Reportes de avance de certificación, uso de recursos, cronograma</li> <li>KPI</li> <li>Identificación de stoppers, riesgos y oportunidades durante el desarrollo del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de las nuevas lecciones aprendidas</li> <li>Formulario de cierre de proyecto</li> <li>Encuesta de satisfacción del cliente</li> <li>Certificado de proyecto del cliente</li> </ul>	
Conocimiento desarrollado en la etapa (Output)	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL	CIERRE	
	<p>Seniority requerido para el desarrollo de la etapa (¿Quién ejecuta la etapa?) NOTA 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> <li>Ingeniero Semi-Senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> <li>Ingeniero Jr/Semi Sr/ Sr</li> <li>Tecnólogo/consultor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> <li>Ingeniero Jr/Semi Sr/ Sr</li> <li>Tecnólogo/consultor</li> </ul>
	<p>Seniority requerido para el cierre de la etapa (¿Quién cierra la etapa?) NOTA 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> <li>Ingeniero Sr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project Manager Grado 1</li> <li>Ingeniero Jr/Semi Sr/ Sr</li> <li>Tecnólogo/consultor</li> </ul>

## ■ DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CONOCIMIENTO:

Necesitamos definir ...cómo?

- **Identificar las necesidades**
- **Adquirir el conocimiento**
- **Transmisión y transformación**
- **Conservar**
- **Manejar el conocimiento válido y el obsoleto**
- **Gestionar la propiedad y la confidencialidad**

# DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CONOCIMIENTO

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES	ADQUIRIR	APLICAR		CONSERVAR	MANEJAR EL CONOCIMIENTO VÁLIDO Y EL OBSOLETO	GESTIONAR LA PROPIEDAD Y LA CONFIDENCIALIDAD
		TRANSMISIÓN	TRANSFORMACIÓN			
<p>¿Qué procesos se recomiendan para identificar el conocimiento que necesita la empresa?</p> <p>¿Cómo se establece el conocimiento que necesitará el equipo de un Project Manager de Ingeniería para cada proyecto en particular?</p>	<p>¿Cuáles son las recomendaciones para crear el conocimiento identificado?</p> <p>¿Cuáles son las mejores maneras para adquirir el conocimiento necesario?</p> <p>¿Cómo se valida la creación o adquisición de ese conocimiento, es decir cómo se chequea que es lo que se necesita?</p>	<p>¿Qué método recomendado existe para capturar el conocimiento una vez identificado?</p> <p>¿Cuál es el mejor sistema de almacenamiento del conocimiento recomendado?</p>	<p>¿Se identifican las mejoras al conocimiento existente?</p> <p>¿Cuáles son los procesos que se implementan para mejorarlo?</p>	<p>¿Cuál es el método recomendado para poder compartir el conocimiento?</p> <p>¿Qué sistema es el propuesto para hacer público y accesible internamente el conocimiento almacenado?</p> <p>¿Cómo la empresa hace saber y difunde el conocimiento interno propio?</p>	<p>¿Cuál es la mejor manera que tiene la empresa para enseñar a usar el conocimiento que posee?</p> <p>¿Cuál es el método recomendado de entrenamiento?</p> <p>¿Hay una manera recomendada de chequear y validar que se esté aplicando el conocimiento necesario para cada caso?</p> <p>¿Se puede recomendar alguna manera de reconocer (premiar) la buena aplicación del conocimiento?</p>	<p>¿Cómo se resguarda la información privada y confidencial?</p> <p>¿Qué mecanismos tiene la empresa para proteger la Propiedad Intelectual, inclusive la externa?</p>

# LECCIONES APRENDIDAS

*“Es el conocimiento ganado durante un proyecto que muestra cómo los eventos de ese proyecto fueron solucionados o deberían ser solucionados en un futuro con el propósito de mejorar la performance del proyecto”*

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 6th Edition, PMI

- Primer acercamiento a la gestión del conocimiento de las organizaciones
- Constituyen un pilar fundamental
- Representan sólo una parte del conocimiento disponible.

## ETAPAS DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS



A lo largo del proyecto....



## ■ RESPONSABILIDADES

**Líder de  
Proyecto  
(PM)**

**Miembros  
del Equipo  
de Proyecto**

**Coordinador  
de  
Lecciones  
Aprendidas**

## ■ Captura de lecciones aprendidas

- **Ser positivo**
- **No culpar a nadie de los fracasos**
- **Centrarse en los éxitos, así como en los fracasos**
- **Indicar cuáles estrategias contribuyeron al éxito**
- **Indicar qué estrategias de mejora tendrían los mayores impactos**

Si la organización tiene un sistema maduro de Gestión de Proyectos, se debe revisar anualmente la Base de Datos de LL para verificar e implementar recomendaciones de mejoras intrínsecas al sistema de gestión.

# GESTIÓN DOCUMENTAL

Cada empresa define, para cada uno de sus proyectos, que conocimientos deben ser guardados para su posterior uso.

La organización establece la información clave a mantener, garantiza su accesibilidad, entrena al personal en su uso y revisa en forma periódica la validez de los datos almacenados

Debe cubrir todas las actividades:

- Gestión de Altas, Bajas y Modificaciones
- Procesos de Aprobación
- Métodos de consulta
- Reporting
- Gestión, publicación y almacenamiento
- Seguridad para su resguardo

Puede realizarse en cualquier plataforma:

- Archivos en discos
- Sharepoint
- SAP-DMS
- Gestores documentales avanzados

El sistema debe establecer aspectos vinculados con:

- ELABORACIÓN
- REVISIÓN y ACTUALIZACIÓN
- CODIFICACIÓN
- APROBACIÓN
- PUBLICACIÓN y DIFUSIÓN
- ALMACENAMIENTO

# La Práctica incluye como referencia un modelo de manejo de la información :

Etapa	Pasos	Responsable
Elaboración	1-Determinar tipo de documento	Usuario
	2- Identificar si existe otro documento que cubra la necesidad	Usuario/ Administrador de Documentos
	3-Buscar <u>template</u> correspondiente	Usuario
	4-Redactar contenido	Usuario
	5-Codificar	Administrador de Documentos

Revisión	1-Revisar metodológicamente y efectuar el seguimiento de versiones	Administrador de Documentos
	2- Registrar la aprobación	Administrador de Documentos
	3-Enviar el archivo final a los Revisores Técnicos	Administrador de Documentos
	5-Seguir las aprobaciones	Administrador de Documentos
	6-Aprobar o Rechazar el documento	Revisores Técnicos
	7- Adjuntar archivos e Incorporar Aprobadores. Registrar la aprobación	Administrador de Documentos
	8-Guardar mail de registro	Administrador de Documentos

Aprobación	1- Revisar documento	Aprobador
	2-Aprobar o rechazar	Aprobador
	3-Seguir las aprobaciones	Administrador de Documentos
Puesta en Vigencia	1- Modificar la fecha de vigencia	Administrador de Documentos
	2-Guardar archivo	Administrador de Documentos
Consulta	1- Realizar búsqueda de Documentos por Atributos definidos.	Usuario Visualizador

Baja de Documentos	1-Solicitar la Baja	Usuario
	2-Evaluar la Solicitud	Administrador de Documentos
	3-Cambiar el estado a Doc. Anulado	Administrador de Documentos
	4- Conservar mail de registro.	Administrador de Documentos

Sugiere aspectos sobre la ESPECIFICACIÓN FUNCIONAL de cada documento:

- Documentos principales
- Formularios
- Registros
- Documentos de Trabajo



Política	Ficha de proceso
Marco	Procedimiento de Gestión
Estándar	Procedimiento Operativo
Group Practice	Instructivo de Gestión
Manuales	Instructivo Operativo

Indica pautas referentes a:

- Codificación
- Propiedades de cada documento

Sugiere aspectos sobre la ESPECIFICACIÓN FUNCIONAL de cada documento:

- Documentos principales
- Formularios
- Registros
- Documentos de Trabajo



Política	Ficha de proceso
Marco	Procedimiento de Gestión
Estándar	Procedimiento Operativo
Group Practice	Instructivo de Gestión
Manuales	Instructivo Operativo

Indica pautas referentes a:

- Codificación
- Propiedades de cada documento

Como ejemplo, indica un cuadro de propiedades a considerar para cada documento del sistema

Propiedades para todos los tipos	Tipo de propiedad	Contenido de variable
CODIGO *	<u>Autocompletable</u>	Alfanumérico
ALCANCE*	Selección	Lista
AGRUPACION FUNCIONAL*	Selección	Lista
TIPO DE DOCUMENTO*	Selección	Lista
DESCRIPCION *	Manual	Texto
FECHA DE VIGENCIA *	Automático	Fecha en función de la Aprobación del Documento.
FECHA DE PROXIMA REVISION *	Calculo interno Automático	Fecha
CANTIDAD DE ETAPAS DE WORKFLOW	Automático	Número
VERSION	Automático	Alfanumérico
CAMBIOS *	Manual	Texto
PALABRAS CLAVE		Texto
OBJETIVO	Manual	Texto
SISTEMA DE GESTION	Selección	Lista
CONFIDENCIAL	SI/NO	Predeterminado si/no

(\*) Campos Obligatorios

Finalmente la Práctica ejemplifica los roles y requisitos a asignar a las personas que desarrollen y mantengan el sistema:

- Administrador de la herramienta
- Administrador de los documentos
- Elaborador
- Aprobador
- Usuarios de consulta

Rol	Etapas	Requisitos	Detalles
Administrador Herramienta (1)	Parametrización del Sistema	Configuración de Atributos de Documentos	Definición de Atributos que contribuyan al Seguimiento, reportes y las Búsquedas.
		Creación de categorías, Agrupaciones Funcionales y Tipos de Documentos	De acuerdo con el tipo

Administrador de Documentos (2)		Requisitos	Detalles
Configuración	Configuración de Grupos de distribución de Información	Grupos de Comunicación Grupos de Ejecución	
	Seguridad: Manejo de la Confidencialidad y accesos a través de permisos por Documentos o Categorías. Templates ABM dentro del sistema con atributos (Versión, código, fecha de vigencia, aprobadores) <u>autocompletables</u> .		
Seguimiento	Consulta del estado de los documentos y los responsables de las Etapas		
	Recibir Alertas y Reportes de Vencimientos	Identificación de Vencimientos.	
	Configuración de Indicadores de desempeño		
Baja de Documentos	Poder dar de Baja Documentos e identificar los documentos relacionados para su modificación.	Justificación de Solicitudes de Baja dentro del Sistema.	
Versiones Obsoletas e Históricas	Acceso a versiones anteriores con la identificación correspondiente (marca de agua) y posibilidad de reutilización.	Identificación de los estados del documento en el sistema y utilización de marcas de agua cuando se impriman.	
Delegación de tareas	Poder Delegar o Transferir tareas pendientes de manera temporal y/o definitiva.	Por Ausencia o Cambios de Funciones.	

Elaborador (3)	ABM de Documentos	Crear documentos nuevos, revisar documentos existentes y solicitar bajas.	
	Elaboración	Acceso a un ambiente de Elaboración, donde encuentre el <u>template</u> , del tipo de Documento editable y/o la versión anterior como base para modificar las Rev. distintas de 0.	Este ambiente debe bloquearse para la modificación por parte de otros usuarios.
	<u>Workflows</u>	Asignación de usuarios y Ejecución	

Aprobador (4)	Aprobaciones	<u>Workflow</u> de aprobación dentro del sistema.	Con campos de Justificación en caso de Rechazo u Observaciones.
		Visualización de los Cambios	Comparación de Versiones.

Usuarios de Consulta (5)	Búsquedas	Búsquedas por: *atributos **"por palabras" en todo el cuerpo del documento y/o archivos adjuntos y/o datos asociados.	Ej.: búsquedas por área de aplicación, agrupación funcional,
	Comunicación de Cambios	Recepción de comunicación de los cambios en los Documentos de Consulta.	Versiones Nuevas, Revisiones, Bajas
	Mejoras	Comentarios a la publicación ( <u>Capturar Feedback</u> del usuario).	Poder realizar comentarios a la Publicación para ser tenidas en cuenta en próximas revisiones.
	Accesos	Acceso Usuarios offline Posibilidad de acceso a través del celular (Android, IOS)	

## - Claves para el éxito de un programa de KM

- Acciones para el desarrollo de KM alineadas con la **estrategia de la compañía**
- **Concentrar los esfuerzos** en las actividades de la empresa que generan una ventaja competitiva
- Transformar el **conocimiento implícito en explícito**
- Seleccionar la **herramienta de almacenamiento y recuperación** del conocimiento adecuada

- **Claves para el éxito de un programa de KM:**
  - Asegurar que la captura, almacenamiento y recuperación del conocimiento es realmente lo que produce un **aumento de valor en la empresa**
  - **Transmitir** el conocimiento **a toda la organización**
  - **La gerencia debe estar a disposición** para apoyar las iniciativas que surgen del proceso de KM



# Muchas Gracias

<https://cai.org.ar/>

<https://cai.org.ar/comisiones/cepsi/practicas-recomendadas/>