

1. Project Know-How – Lessons Learned Process

1.1 Resumen

Muchos gerentes de proyectos y, en consecuencia las organizaciones que dependen de ellos, no toman suficiente tiempo para reflexionar sobre “lecciones aprendidas” durante el ciclo de vida de un proyecto.

Las sesiones acerca de lecciones aprendidas están focalizadas en identificar aciertos y fallas, así como recomendaciones para mejorar la performance en proyectos futuros.

1.2 Contenido

El aprendizaje a través del conocimiento obtenido de proyectos previos es un aspecto fundamental para la mejora de calidad de los procesos. Para alcanzar el siguiente nivel de madurez, una organización debe ser capaz de aprender y capitalizar sus propias experiencias.

Durante el ciclo de vida de un proyecto, el Project Team y los stakeholders (interesados) deben identificar lecciones aprendidas. Una vez compiladas y formalizadas, se almacenan en una base de conocimientos para su uso futuro.

La frecuencia con que se recaude información de lecciones aprendidas en cada proyecto puede variar, dependiendo de si incrementar el volumen de datos se justifica en términos de la inversión de tiempo necesaria.

Se recomienda realizar sesiones de lecciones aprendidas al finalizar cada etapa dentro de un proyecto, sobre todo si los resultados no fueron los esperados. Siendo además reconocido como un muy buen ejercicio de team-building.

Algunos resultados de lecciones aprendidas son:

- Actualización de la base de conocimientos
- Actualización de políticas, normas y procedimientos
- Mejoras en los productos y servicios
- Actualización de planes de administración de riesgos, control de cambios, costos, etc.

Una técnica a tener en cuenta para la captura de know-how de los proyectos en marcha son los “project snapshots”, sesiones de medio día para capturar lecciones aprendidas, identificar buenas prácticas y conocimientos para su reutilización y detectar oportunidades para incorporar mejoras en los procesos.

Estas sesiones nos permiten:

- Reflexionar sobre éxitos y lecciones aprendidas.
 - Causas de varianzas
 - Acciones correctivas, el razonamiento detrás de las decisiones tomadas.
 - Estimaciones realizadas
 - Análisis de reportes de performance.
- Focalizar nuestra atención en temas particulares, como ser el manejo de alcances, comunicaciones, conflictos, problemas y soluciones.

- ❑ Capturar éxitos y lecciones aprendidas para reutilizarlos en el futuro. Ponerlos disponibles en la base de conocimientos corporativa.
- ❑ Identificar herramientas y mejores prácticas para ser compartidas y utilizadas en forma más amplia en la organización.
 - Documentos de proyectos
 - Normas y procedimientos
 - Templates
 - Checklists

Si están correctamente planificadas, las “project snapshots” no deberían durar más de 2 horas. El project manager necesitará de 2 o 3 horas previas para su preparación.

Los pasos son:

1. Preparar la sesión: identificar cuales son las áreas o temas más relevantes a discutir durante la sesión, crear una agenda e invitar a los participantes.
2. Conducir la sesión: el project manager dará a conocer el propósito de la reunión y temas a discutir, establece las reglas básicas para el desarrollo de la reunión y describe el proceso de obtención y registro de lecciones aprendidas.
3. Recaudar el aprendizaje: una persona designada toma nota de las lecciones o del material obtenido, registrando suficiente información como para que los resultados sean reutilizables y prepara una presentación formal.
4. Compartir el aprendizaje: el project manager y los miembros del equipo del proyecto comparten experiencias unos con otros.

Luego de la reunión el project manager revisará los documentos obtenidos antes de distribuirlos y publicarlos.

De existir una PMO, actuará como facilitador y ayudará al project manager en la organización y logística de las reuniones.

Lo que se espera es crear una oportunidad de diálogo abierto entre distintos miembros del equipo que permita pensar y discutir “que pasó” y no “quien fue el culpable”.