

ÍNDICE TEMA 1. CUESTIONES PRELIMINARES.

1. <u>CUESTIONES PRELIMINARES</u>	2
1.1. <u>Introducción</u>	2
1.2. <u>El análisis de las necesidades de información</u>	3
1.3. <u>La gestión del conocimiento</u>	4

1. CUESTIONES PRELIMINARES

[Volver al índice](#)

1.1. Introducción

La abundancia de información es uno de los fenómenos más complejos a los que se enfrentan las organizaciones actuales ya que este aluvión constituye un arma de doble filo: la información de calidad beneficia a las empresas, mientras que la información deficiente las perjudica.

Esta es la razón por la que se habla cada vez más de calidad de la información y de gestión del conocimiento. La auditoría de la información se convierte así en una herramienta estratégica que nos va a permitir responder a una serie de cuestiones que resultan cruciales: cuáles son los recursos disponibles y si son los más adecuados para los objetivos de la asesoría, cómo se distribuye y difunde la información, para qué se utiliza, quién la gestiona y controla, cuál es su coste y valor...

El importante avance que supone el empleo de gran cantidad de información (documentos administrativos, bases de datos, redes informáticas, etc.) no se ha reflejado de forma proporcional en la rentabilidad y eficacia de la mayoría de las asesorías ni se ha traducido en una mejora patente de la gestión.

Se instalan ordenadores con el fin de recoger, procesar y utilizar la información. Sin embargo, se debe hacer hincapié en que la información y los conocimientos acumulados por los miembros de la asesoría deben formar el eje central, no un sistema o una tecnología a secas – por más que sea cierto que los recursos informáticos sean extraordinariamente útiles para facilitar la generación, el almacenamiento y el uso de la información.

Con demasiada frecuencia se confunde el uso de las herramientas informáticas con la gestión de la información en sí misma. Los problemas de información tienen entidad propia y pueden ser anteriores e independientes a la implantación de sistemas informáticos. Esta perspectiva implica abordar los problemas de información en sí mismos a fin de adaptar las tecnologías existentes a las necesidades reales de cada asesoría. Los sistemas informáticos son claves en la resolución de los problemas de información de las asesorías, pero siempre que no se conviertan en una finalidad en sí mismos sino en el medio para lograr una mejor gestión de la información.

1.2. El análisis de las necesidades de información

[Volver al índice](#)

El uso de información se presenta para las asesorías más como una herramienta destinada exclusivamente a facilitar la gestión administrativa o a resolver problemas puntuales que como un instrumento primordial para el incremento de sus habilidades. Esto a pesar de que la eficiencia de una organización depende, cada día más, de su capacidad para gestionar adecuadamente la información que genera como resultado de su actividad y para acceder a la información externa adecuada, precisa y suficiente sobre su campo de acción.

Se puede comprobar que pocas asesorías pueden contestar a la siguiente pregunta: “¿se dispone en la asesoría de la información que se necesita?”.

Es cierto que se invierte cada vez más en recursos que tienen como función el almacenamiento y la gestión de la información:

- **Fuentes de información:** documentos en distintos soportes (papel, CD-Rom, internet) y productos (prensa económica, revistas especializadas, boletines de actualidad normativa, repertorios de legislación y jurisprudencia, estudios e informes...) que facilitan o ayudan a localizar la información que el usuario necesita.
- **Servicios de información:** empresas u organismos que suministran la información solicitada por los usuarios o productos hechos “a medida” (centros de documentación externos, servicios de alerta informativa, “portales” de internet...).
- **Sistemas de información:** incluye el hardware (sistemas físicos), el software (aplicaciones y programas) y los procesos estructurados mediante los cuales los datos o la información es recogida, organizada y distribuida a los usuarios: hacen posible, por ejemplo, crear documentos electrónicos con un programa de tratamiento de texto, almacenar información en una base de datos o acceder a través de internet a la página web de un “portal” jurídico.

La mayor parte de estas inversiones habitualmente se hacen sin el necesario análisis previo de las necesidades reales de información en la organización. Muchas asesorías se lanzan a implantar sistemas informáticos (aplicaciones ofimáticas, redes locales, sistemas de comunicaciones) sin tener en cuenta el componente cultural de las organizaciones y de las personas o departamentos que van a participar en el proceso, convirtiéndose el proceso en un proyecto más tecnológico que organizativo (“el peor caos es el caos informatizado”). Es así como se explica porqué las inversiones en equipamientos informáticos y programas no siempre cumplen con las expectativas que generan al ser adquiridas.

Son pocas las asesorías y los despachos profesionales que conocen suficientemente las posibilidades que ofrecen las fuentes de información externas disponibles y aún menos aquellas que se deciden a explotar de forma eficiente la información y el conocimiento acumulado en la organización. Por eso, la auditoría de la información se convierte en una excelente herramienta para evaluar los distintos elementos a partir de los cuales se ha de planificar la gestión de la información en las asesorías.

1.3. La gestión del conocimiento

[Volver al índice](#)

Los expertos y los gurús de la nueva economía –la economía del conocimiento– coinciden en señalar que la gestión del conocimiento es un elemento clave para el desarrollo de las organizaciones... Que las tecnologías más avanzadas de gestión de datos (data warehouse, data mining, bases y agentes de conocimiento, etc.) se convertirán en herramientas de trabajo imprescindibles, aunque tampoco representen una solución por sí solas... Que es fundamental la importancia que cobra el trabajo del gestor de información a fin de generar conocimiento, organizarlo y distribuirlo en beneficio de la organización, procurando una mayor eficacia y rentabilidad...

Cuando hablamos de gestión del conocimiento, en realidad, estamos hablando de sacar el máximo rendimiento al capital intelectual de la organización, de optimizar la configuración y explotación de los recursos de información y de promover un entorno participativo que estimule el intercambio y el uso compartido de la información. Se trata, en el fondo, de aprovechar las sinergias de información con el fin de darle a ésta un valor añadido que genere conocimiento.

Precisar lo que es “información” y lo que es “conocimiento” no resulta ciertamente fácil, al tratarse de términos con un sentido amplio y poco definido. Por eso, a efectos prácticos, quizás sea más útil hablar de fuentes de información.

Las fuentes de información

Se entiende, de modo genérico, que fuentes de información son los “recursos necesarios para poder acceder a la información y al conocimiento en general” (Villaseñor Rodríguez, 1996). Es decir, que el uso más corriente del término las identifica con el origen de la información.

Así, podemos distinguir, en función de la procedencia u origen de las fuentes, entre:

- **Fuentes documentales:** se caracterizan por estar en un soporte material permanente (papel, CD-Rom, página web...).
- **Fuentes de conocimiento:** no son fuentes documentales sino saberes que maneja una persona como resultado de su experiencia; son fuentes de conocimiento el know-what (saber el qué), el know-how (saber el cómo) y el know-why (saber el por qué) de un profesional adquirido con la práctica.
- **Fuentes relacionales:** se las conoce también como fuentes informales y se componen de las indicaciones de colegas, conferencias, conversaciones con expertos, reuniones con clientes, etc.

Tanto las fuentes de conocimiento como las fuentes relacionales pueden llegar a ser fuentes documentales: un manual elaborado por un experto plasma su experiencia sobre un tema determinado, las notas que un asesor toma durante una reunión de trabajo reflejan los asuntos tratados...

De este modo, los documentos son fuentes de información, pero no todas las fuentes de información son documentales. Conforme al enfoque planteado por la gestión del conocimiento, todas las fuentes, sean del tipo que sean, son igualmente valiosas.

Hasta ahora se había venido identificando la gestión de la información como “gestión de los documentos” y con la figura del bibliotecario-documentalista: organización de la biblioteca, localización de fuentes de información externa, administración y consulta de bases de datos. Sin embargo, con esta nueva perspectiva, se trata de ir más allá: de procesar (“refinar”) un

producto en bruto –la información– y de transformarlo en un producto elaborado en forma de conocimiento. La información se selecciona, se procesa y se transmite para que su uso genere más información y, por tanto, más conocimiento.

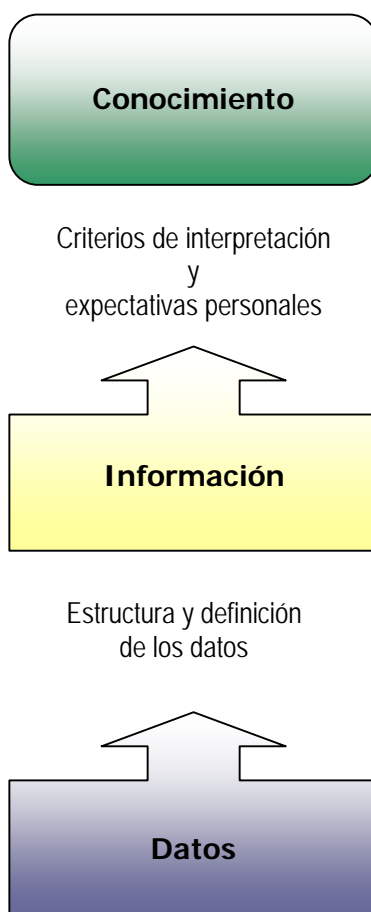
Datos, información, conocimiento

La gestión del conocimiento, según estamos viendo, rebasa la simple gestión de los datos. Aunque un componente esencial es la utilización de sistemas informáticos para gestionar, almacenar y extraer datos su propósito no se limita al uso de tecnologías de la información. En este sentido, ya se empieza a hablar de “bases de conocimientos” en lugar de “bases de datos”.

Hay un enfoque metodológico que estudia la información desde una perspectiva cognitiva, es decir, como parte del proceso de adquisición del conocimiento. Si el punto de vista de la teoría matemática de la información –el que habla de bits y bytes– se utiliza al hablar de ordenadores y de cómo estos representan y transmiten la información, este planteamiento se centra en el uso de la información por parte de los individuos y las organizaciones y, por tanto, resulta más apropiado para tratar el tema de la gestión de la información.

Esquemáticamente podemos hablar de tres niveles:

- El nivel más elemental de hechos conocidos es el que ofrecen los **datos**. Los datos pueden almacenarse en sistemas informáticos, ya sean sistemas de gestión de bases de datos (bases de datos relacionales) o sistemas de gestión documental (bases de datos documentales o textuales).
- Los datos aislados, por su carácter puntual, poseen un valor informativo limitado. Es necesario estructurar los datos, es decir, establecer relaciones entre ellos siguiendo ciertas pautas y definiendo los criterios necesarios para entenderlos. Por eso, los datos se recogen, se clasifican, se agrupan, se analizan y se interpretan para obtener una determinada **información**. Una vez que se efectúa el tratamiento de los datos, estos pasan a convertirse en información.
- Finalmente, el **conocimiento** se genera cuando la información se combina con el contexto y la experiencia. La información únicamente tiene valor para quién tiene intención de utilizarla, para aquellas personas que tienen unas determinadas expectativas al respecto o que necesitan esa información para tomar una decisión. El valor de la información depende de quien le dé uso: una misma información puede tener un gran valor para una persona y ninguno para otra. Sean cuales sean los datos, sea cual sea la forma en que se estructuran en información, no se convierten en conocimientos si no hay alguien que los asimile mentalmente, que les de un significado concreto y los utilice para desarrollar una actividad.



El proceso de adquisición del conocimiento

Siguiendo este modelo, algunos especialistas en gestión de empresas plantean una contradicción aparente: disponemos de demasiada información y de poco conocimiento. Es decir, se cuenta con grandes cantidades de información a las que no se sabe sacar provecho. Desde este punto de vista, las asesorías han de comenzar a valorar los recursos de información con los que cuentan, es decir, “aprender” a aprovechar tanto la información adquirida, generada y almacenada en la organización como los conocimientos acumulados en forma de experiencia personal.

El conocimiento organizativo

Sin embargo la cadena de valor datos-información-conocimiento no acaba aquí. Del conocimiento a secas hay que pasar al “conocimiento organizativo”.

El conocimiento organizativo no consiste en la recopilación por separado del conocimiento de cada uno de los individuos que componen una organización. Si bien es cierto que el conocimiento relativo a una materia parte de un individuo concreto, dicho conocimiento a título individual no necesariamente refleja el conocimiento de toda la organización. Cuando el conocimiento individual no queda registrado, difícilmente puede ser empleado y compartido con otros. El pleno desarrollo del conocimiento organizativo de una empresa respecto a un área de trabajo se manifiesta cuando éste es utilizado por diversas personas y aporta beneficios al conjunto de la organización.

Para ello, hay que implantar una cultura de trabajo orientada a compartir la información, en la que el papel de la dirección será generar confianza y crear el marco adecuado para captar, formalizar y producir constantemente nuevo conocimiento organizativo. La determinación de una política de información encaminada a la gestión del conocimiento influye directamente en la gestión de la asesoría, en el ahorro de costes y en el aumento de la productividad, es decir, forma parte de lo que se denomina “inteligencia corporativa”.

En resumen, la gestión del conocimiento es un conjunto de métodos que tienen como objetivo que se pueda actuar más rápida y eficazmente, no sólo a partir de la información que se conserva y se gestiona en la asesoría (conocimiento explícito), sino también a partir de la experiencia y los conocimientos personales de cada miembro (conocimiento tácito).

Los expertos en gestión del conocimiento han reparado que en entornos reducidos compartir conocimientos es algo que se produce de forma natural entre compañeros de trabajo o incluso entre colegas de distintas empresas pequeñas. En estos casos, siempre existen vías informales, no documentadas, de intercambio de ideas e información. Se trata pues de identificar esas afinidades y facilitar la tecnología y los medios para que ese conocimiento genere valor para la asesoría.

En este ámbito, cualquier solución debe estar marcada por una orientación muy práctica y tener un coste reducido. Además, las asesorías y los despachos profesionales de pequeños y mediano tamaño parten de una situación de ventaja que potencia el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento: una mayor identificación del personal con la entidad y sus objetivos, así como una mayor predisposición a compartir la información.

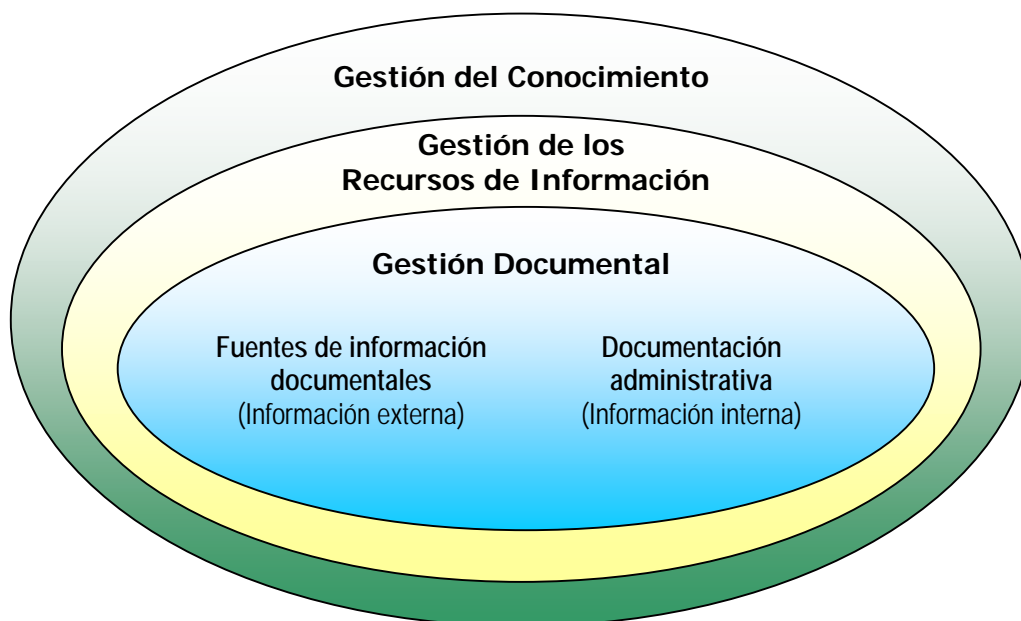
De la gestión documental a la gestión del conocimiento

A la hora de aplicar la gestión del conocimiento en las asesorías y los despachos profesionales es fundamental partir de una premisa: sin un buen sistema de gestión de la documentación no es posible implantar un plan de gestión del conocimiento. Las tecnologías de la información nos ofrecen soluciones técnicas para facilitar la gestión de la información y el conocimiento pero es imprescindible que se haya dado el paso previo de definir claramente una política de información que contemple normas y procedimientos de uso de la documentación.

Desde este punto de vista, las asesorías han de aprender en primer lugar a gestionar la documentación que manejan, definiendo y normalizando los procedimientos de trabajo que hacen referencia tanto a las fuentes de información externa como a los documentos generados por la propia asesoría.

Un segundo paso consistirá en valorar los recursos de información con los que se cuenta, lo cual implica una explotación inteligente de la información almacenada en los equipos informáticos, de la documentación que circula por la empresa y de la experiencia acumulada (procedimientos de trabajo, habilidades técnicas, contactos profesionales...).

La culminación de este proceso es la capacidad de gestionar el conocimiento, es decir, de organizar los flujos de información y utilizarlos para generar nuevos conocimientos y aplicarlos al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Tanto la experiencia laboral de las personas como la experiencia que se adquiere por el contacto directo o por la observación de los clientes, resulta valiosa ya que ofrece la oportunidad de analizar y planificar futuras actividades. Así, en el marco de una asesoría, el conocimiento organizativo es el conocimiento colectivo acumulado en relación con los servicios, los procesos de trabajo y los clientes.



Cuando se presta atención a la producción de información de calidad, es decir, a todo el proceso global de generación de datos y de organización de los documentos, la información recogida y manejada por una asesoría (fuentes de información, expedientes, bases de datos de clientes) genera nuevas posibilidades, a menudo inesperadas, de gestión.

Una correcta gestión de la información descubre nuevas vías al uso de la información: la información por su propia naturaleza posee una capacidad latente de “dilatarse”, tiende a “reproducirse”, siempre que su gestión sea la adecuada. Se trata de conseguir que los datos dejen al descubierto el conocimiento que se esconde tras la información y desarrollar nuevos conocimientos a partir de dicha información.

Cuando no se cuenta con directrices para la recogida, el almacenamiento y el aprovechamiento de la información, los datos existen pero el conocimiento que son capaces de generar permanece inaccesible, no puede ser “destilado” y, por consiguiente, se pierden los beneficios que puede aportar al ámbito global de gestión de la asesoría.

↳ Un ejemplo: el inventario del archivo

En un primer nivel, la **descripción de los documentos** de archivo utiliza el inventario como instrumento para garantizar un acceso rápido y eficiente a los documentos archivados. El objetivo inicial del inventario, dentro de la gestión documental, es reflejar el contenido de cada expediente –el trámite o asunto específico al que hace referencia– y su ubicación física en el archivo, es decir, su función consiste en proporcionar respuestas rápidas y precisas a consultas puntuales.

Si se diseña una base de datos bien estructurada, el inventario permite además efectuar consultas de mayor alcance y saber, por ejemplo, “¿cuántos expedientes tiene en curso MKT Services S.L.?”, “¿cuántos requerimientos de la Agencia Tributaria hay en trámite?”, “¿a qué clientes se les realizó el año pasado el Impuesto sobre Sociedades?”... De este modo, el inventario nos permite el **control y seguimiento de los expedientes** y, por tanto, una gestión más eficaz del trabajo desarrollado en la asesoría.

Pero aún es posible dar un paso más hacia la gestión del conocimiento: el inventario, además de permitir un control preciso de la documentación manejada y de ser útil para la gestión de las actividades de la asesoría, nos permite dar un **valor añadido a los servicios** que se ofrecen a los clientes. En principio, no es una función de las asesorías el archivo de la documentación de sus clientes –para eso existen empresas especializadas en la custodia de archivos– pero una correcta gestión documental lleva inevitablemente a la conclusión de que se está prestando un servicio del que los mismos clientes muchas veces no son conscientes. Si un cliente puede reclamar un documento con la seguridad de que le será entregado con rapidez y de que se halla en buenas manos –además de evitarle la labor que implica su archivo–, la asesoría puede sacar provecho a este servicio proyectando una imagen de gestión de calidad a los clientes o integrándolo como un servicio de valor añadido que la asesoría presta. Por otra parte, a nivel interno, se cuenta con un conocimiento organizativo muy valioso para la propia asesoría y se difunde una cultura de trabajo común entre el personal.
