



VII-Encuentro con Conocimiento en Madrid:

“LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL ENTORNO JURÍDICO Y PROFESIONAL” Caso práctico DELOITTE & TOUCHE

Fecha: Jueves, 23 de Enero de 2003

Lugar: Centro de Convenciones Mapfre
Moda Shopping (Sala Castellana)
Avda. General Perón, 40 (28020 Madrid)

Duración: De 19:10 a 21:00 hrs.

Asistentes: Más de 80 personas.

Resumen del Encuentro

1. Bienvenida

D. Christian Costa, Director de Encuentros con Conocimientos de Madrid, da la bienvenida a los asistentes y comenta brevemente el objetivo y actividades de la Fundación, repasando el índice de las exposiciones previstas para el día.

2. Caso Práctico en Deloitte & Touche – Estudio Jurídico y Fiscal: “La experiencia de un trienio en la aplicación de Gestión del Conocimiento”

D. Fernando González de Zulueta, Socio y Abogado de Deloitte & Touche – Estudio Jurídico y Fiscal, expuso el programa de Gestión del Conocimiento que se implantó hace tres años en esta Firma a través del programa “INTEGRA – Gestión de Expedientes Profesionales” y el cambio organizativo que operó.

A continuación nos hace una demostración on-line de INTEGRA, una herramienta con un sistema de búsqueda muy completo y logrado. Finalmente, nos muestra un vídeo con un ejemplo del cambio organizativo que han tenido, recordando cómo era el trabajo anteriormente y cómo es posteriormente.

Dña. Beatriz Abascal García, Directora Centro de Documentación y Gestión del Conocimiento de Deloitte & Touche – Estudio Jurídico y Fiscal, expuso el funcionamiento y organización de este Centro que presta servicio a 200 profesionales ubicados en 9 oficinas y los actuales proyectos en curso. Nos contó además por qué se plantearon el diseño del sistema, las necesidades que tenían, cómo lo hicieron y sus principales funcionalidades.



3. Presentación invitada: “SINTAGMA: la novedad de una herramienta de Gestión del Conocimiento y su implantación en el ámbito jurídico”

D. Joaquín Bastos Amigo, Director de Carrot y autor de la herramienta de software Sintagma, expuso una visión tecnológica y las ventajas de este motor de Gestión del Conocimiento.

4. Intercambio de experiencias

Una de las preocupaciones de la GdC es la transferencia eficaz de conocimientos, especialmente en temas complejos pero interesantes como fue la presentación de Sintagma.

La presentación del caso práctico de GdC de Deloitte & Touche – Jurídico y Fiscal nos hizo recordar la presentación de PriceWaterhouse, porque ambos casos aportaron un mensaje claro de cómo abordaron una iniciativa, contándonos no solo lo bien que lo han hecho, sino que además, cuáles han sido sus obstáculos y posibles errores, algo fundamental para ofrecer un aprendizaje a la comunidad.

Varias fueron las preguntas y opiniones que surgieron a continuación. De todas las preguntas que se hicieron, rescatamos y destacamos las siguientes:

Marta Hernández, Abogada y Directora del Centro de Información de Cuatrecasas Abogados, Srl., nos comenta: “En Cuatrecasas estoy también al frente de una experiencia de GdC.

Por lo que he visto y nos habéis enseñado, se ve cómo se busca algo, pero lo que no habéis contado es cómo se aporta, cómo conseguís que participe la gente en la empresa.”

Fernando González responde: “Efectivamente uno de los problemas que planteamos al principio de esta jornada es que los abogados somos poco proactivos con los Centros de Documentación.

En nuestro sistema, cuando se aprueba un documento de trabajo, después de una supervisión o aprobación, y cuando se envía al cliente, nuestra herramienta pregunta automáticamente si envía o no este informe al Centro de Documentación. Una vez que el documento llega a este Centro se verifica y categoriza”.

Marta Hernández – “¿y si el Centro de Documentación no recibe nada?”

Fernando González – “Intentamos potenciar la pro-actividad de nuestros profesionales a través de unas estadísticas trimestrales o semestrales, al objeto de saber quién contribuye aportando documentos, luego lo evaluarás o lo dejarás de evaluar. Pero lo anterior no es suficiente, por ello la principal función de nuestra herramienta es efectivamente buscar información, es un buscador muy potente que te permite encontrar un conocimiento que no se haya puesto en común. Esa es nuestra solución después de muchísimos años dando vueltas a ese problema, resultado de la peculiaridad de los propios abogados.”



Beatriz Abascal añade: “Esta herramienta prácticamente obliga a ingresar todos los documentos en el, porque no permite que se haga nada si no se comprueba primero que lo has integrado en el sistema. Esto es para nosotros un procedimiento obligatorio”.

Alberto Valencia – “Mi pregunta es para Carrot.

Habéis hablado del tema de procedimientos a la hora de depurar información, lo que me parece muy interesante. ¿Habéis evaluado el tiempo que se tarda en depurar la información para que luego pueda pasar a lo que es el soporte de vuestra aplicación y ver cuál es el retorno de su inversión?, es decir, el tiempo dedicado a filtrar, con el retorno a la hora de trabajar, dedicando así menos recursos de tiempo, por ejemplo.

Joaquín Bastos – “Si te refieres a un proceso de fragmentación de la información, esto se diseña al principio con un módulo de Sintagma para analizar y atomizar la información y nada más, se tarda un poco en diseñar con un lenguaje específico. Luego, el ciclo es más corto y la respuesta de navegación es casi inmediata, prácticamente automático si la entrada tiene cierta homogeneidad...”

...magia no hacemos, pero sí existe una lógica, entonces hay una manera de especificarla de tal manera que aquello quede incorporado.

Francisco Arteaga – “Una cosa que siempre me choca y siempre suele ocurrir: hay una confusión entre lo que es información y conocimiento...”

Joaquín Bastos – “Esta es la pregunta que estaba esperando...”

Francisco Arteaga – “El conocimiento no lo puedes poner en unas BBDD, confundimos el tener conocimiento de algo con ‘El Conocimiento’. Uno puede ‘saber’ que existe algo (conozco que...) y no significa tener el conocimiento sobre un tema. Cuando nos referimos a GdC no nos referimos a tener información de algo, sino realmente a saber utilizarla, lo que podríamos llamar de alguna manera ‘Sabiduría’. Ese es el problema que veo normalmente cuando se discute estos temas.”

Joaquín Bastos – “Esto no es una BBDD”.

Francisco Arteaga – “Cada uno puede llamarle como quiera, pero realmente son una serie de datos más o menos organizados para facilitar información, y lo más que va a proporcionar al usuario es información estructurada, el conocimiento tiene que ponerlo el usuario.”

Joaquín Bastos – “Lo que he intentado explicar es que Sintagma ni genera conocimiento ni algo que se le parezca. Alguien que tenga ese conocimiento es capaz de crear niveles de abstracción y de relación que soportan el conocimiento que tiene esa persona en la cabeza. Entonces, es capaz de reflejar y organizar algo que es como si fuese el conocimiento de esa persona para los que vayan a utilizarla después. Este modelo permite, con la lógica que tiene, que el conocimiento de una persona se pueda incluir dentro, hasta el punto que tú puedes consultar cosas en lenguaje natural a una Base de Conocimientos Sintagma, cosas que no le has dicho, y que él es capaz de deducir mediante características, muchas veces propias del conocimiento.”

Jorge Rodríguez – “Mi inquietud va hacia los compañeros de Deloitte & Touche. He observado la presentación y hay una serie de elementos de lo que corresponde a un sistema automatizado de información tradicional de los años 80 y 90, es decir,



simplificación del trabajo, automatización de procedimientos, BBDD, compartición de recursos y una Intranet sobre la cual trabajar y compartir.

Muy en la línea de lo que ha dicho Joaquín en su exposición ¿dónde creen Uds. Que se ha dado el salto cualitativo que convierte al sistema en una herramienta de GdC y no en un Sistema de Gestión de la Información?

Fernando González – “Los abogados somos algo ignorantes en cuanto a informática. Efectivamente, son cosas distintas, la información y el conocimiento, pero esta jornada la hemos dedicado un poco al ámbito jurídico. A efectos prácticos, nosotros a veces preferimos gestionar el conocimiento como información.

Yo distingo dos cosas: por un lado un conocimiento técnico, y por otro, un conocimiento de mi organización o de mis propios clientes. El conocimiento técnico surge en los trabajos en grupos o en las áreas de especialidad, realmente ahí es donde se gestiona el conocimiento, se estandariza los métodos, donde se pone en común, donde se evalúa, etc. Por eso nos debéis disculpar por nuestro pragmatismo entre información y conocimiento.”

Carlos Molina, de 4Media Comunicación – “Quisiera hacer una pregunta a Deloitte & Touche, pero antes quería decir que se os puede disculpar por todos los comentarios que estáis haciendo acerca de los abogados, de vuestro perfil, porque no creo que sea algo exclusivo. Yo también conozco cómo funcionan, por ejemplo, las redes de venta, redes comerciales, y os puedo decir que estos profesionales suelen ser poco proactivos a la hora de compartir el conocimiento de las experiencias propias para un objetivo común, porque quizás en esa experiencia reside mucho su valor intrínseco como profesionales.

Mucha gente considera que el compartir ese conocimiento supone devaluar su categoría profesional, y entregar a los demás la llave que les puede hacer crecer como a uno, o aumentar su valor.

Yo quería preguntaros si, aparte de esta experiencia de GdC qué habéis desarrollado, y entiendo que fundamentalmente es una herramienta de GD, ¿habéis pensado en dar un paso más allá?, ¿habéis pensado en trasladar más allá del entorno virtual de la Intranet la GdC dentro de la organización?

Beatriz Abascal – “Como hemos comentado estamos trabajando y vamos a poner en marcha el buscador ., Igualmente tenemos ciertos proyectos en mente, pero no se han plasmado de momento en nada., El grupo de trabajo de INTEGRA, GdC y Fernando por ejemplo, que trata los temas junto con algunos socios del área fiscal, estamos pensando que tenemos que dar un paso más, que este sistema sea algo vivo, en continua mejora. El esfuerzo que hemos hecho hasta ahora ha sido muy importante , tanto en dinero como en tiempo. De momento, hemos pensado en relajarnos un poco, pero en un futuro no muy lejano, seguiremos avanzando”.

Joaquín Catalán, Socio Director de Producción y Calidad de BROSА, nos comenta: “Yo quería contaros una experiencia. En nuestro caso, hemos creado varios libros dentro de la firma, y también un poco el concepto de experiencia profesional. En el caso de los libros, lo hemos hecho a través de foros de debate, a través de herramientas como ‘Workflow’, donde el profesional que tenía experiencia sobre esa norma, ha puesto su experiencia allí, y otros respondían a esa experiencia, y a raíz de ese intercambio, que entiendo no solo de información sino también de conocimientos de cada uno, se provocaba entonces que se creaba un libro o una guía de ayuda.

En el caso de las prácticas profesionales, era y es intentar que a raíz de un caso concreto donde yo he utilizado una serie de jurisprudencia o doctrina de leyes, es donde he conseguido sacar de ahí una experiencia práctica que sea norma de la firma,



para que otro no vuelva a caer en lo mismo. Pues eso lo utilizamos también en los foros de debate, para conseguir que vuelva a ser reutilizado. Pensamos que esto es gestión del conocimiento y no sólo información que otro pueda compartir, y constituye un paso más que la mera compartición de información.

Alberto Valencia – “Esta pregunta la hago tanto a Deloitte & Touche, como a Carrot, como a cualquier miembro de este foro que desee responder.

La aplicación de herramientas para GdC, en ambas presentaciones, han dejado claro que un valor activo intangible de las organizaciones, es precisamente la realización de su trabajo, y de las aportaciones con la experiencia de los profesionales.

Yo soy economista y tengo alguna lectura económica. De alguna forma ¿alguien ha evaluado cuál puede ser el valor de este activo intangible de este conocimiento, o por lo menos, cuál se prevé que pueda ser?

Joaquín Bastos – “Hablando de economía, lo que sería un activo sería disponer de alguna herramienta, y lo que sería lo contrario es no disponer de ella.

Cuando la competencia tenga una herramienta y tu no, no se el activo cuánto será, pero desde luego, tendrías un problema seguro.

En una ponencia que hice hace dos años sobre el futuro de Internet y una serie de cosas, hice una profecía que seguro no se cumple: ‘una serie de reglas de cómo se evaluaría el conocimiento y la información para que personas ajenas al mundo o campo en que se moviera, pudieran hacer un inventario, analizar la calidad y la riqueza de ese activo intangible’”.

Fernando González – “En Deloitte & Touche, desde que implantamos la herramienta el 14 de febrero de 2000, a los 6 meses, los profesionales incrementaron su cargabilidad (es decir, el número de horas que imputan a los asuntos de los clientes) en casi 10 puntos, luego a lo largo de 3 años, lo que ha supuesto es un aumento considerable de la rentabilidad por profesional”.

Daniel Martí, Presidente de la Fundación Iberoamericana del Conocimiento – “En primer lugar quería felicitaros porque habéis conseguido dar una visión global de lo que es la GdC en el sector jurídico.

Yo creo que el secreto puede estar en un equilibrio de fuerzas, en un nivel estratégico, saber cuál es el ‘KeyBusiness’ de tu organización, o sea, cuáles pueden ser los conocimientos esenciales que pueden aportar valor. En este caso, pues creo que estaría identificado, y además en buscar ese alineamiento de la optimización de los procesos, de que las personas puedan compartir, de buscar esa herramienta que te pueda aportar.

Habéis hablado de conocimiento interno, externo, explícito, que sería todos esos documentos que pasan a través de esta herramienta o del portal del empleado, habéis hablado de reuniones, donde se comparte un conocimiento tácito entre los diferentes profesionales. Y yo creo un poco que el secreto está ahí, en buscar ese equilibrio. Creo que el enfoque que habéis dado es correcto.

Mi pregunta es ¿cuáles son los perfiles que forman ese primer equipo de GdC?, y ¿cómo se constituyó ese primer equipo?, si ha habido algún tipo de formación, y ¿cómo fue esa fase inicial del proyecto?”.

Fernando González – “Fue un equipo designado por el director de nuestro despacho, quien se involucró desde un principio y lo impulsó. El equipo que lo desarrolló estaba compuesto por dos abogados, dos asesores fiscales, Beatriz (como Directora de nuestro Centro de Documentación), también la directora de Administración, y por nuestro director de Informática y Tecnología.



Fue un equipo muy activo y estuvimos trabajando de 6 a 9 meses. No era fácil revisar para cada reunión un documento de unas 700 hojas, pues era una pesadez. Asimismo, fue una continua negociación entre los profesionales de las distintas áreas y nuestro Director de Informática, quien continuamente nos aconsejaba: 'no os vayáis a un caso particular, analizar cuáles son vuestras principales preocupaciones, cuáles son vuestros principales problemas...', etc. El informático fue el principal asesor o consultor del proyecto.

El sistema debía ser único para todos, por lo que fue fruto del consenso de todos los diferentes profesionales y áreas".

Finaliza la reunión.

CONCLUSIONES

La principal enseñanza que nos deja esta reunión es que cuando una iniciativa de implantación de Gestión del Conocimiento, ya sea que provenga del área Documental o RRHH u otra área y tiene el apoyo de Alta Dirección, el éxito puede estar asegurado aunque el perfil característico o cultura propia del sector tenga algunas barreras al momento de colaborar o compartir los conocimientos de sus propios profesionales.

Los profesionales de Deloitte & Touche nos comentan que el conocimiento de interés en el ámbito profesional y más concretamente en el del asesoramiento jurídico, no sólo es un conocimiento técnico-legal, es también el conocimiento del cliente, de sus antecedentes, experiencias en asuntos, de los profesionales, opiniones de Firma, etc.

En la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento, ellos recomiendan tener en cuenta lo siguiente:

- Aclarar que es un mito de concebir el conocimiento individual como poder.
- La Gestión del Conocimiento requiere un esfuerzo colectivo pero que debe ser liderado e impulsado por un profesional que dispone de poco tiempo para otra cosa que no sea sus clientes.
- La implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento puede suponer a corto plazo un coste financiero importante para muchos abogados. Un esfuerzo de documentalistas fundamentalmente.
- La abogacía es uno de los sectores en los que más ha tardado en generalizarse el uso de tecnología.
- En muchos abogados hay un temor a la transparencia, en cuanto que se puede mal equiparar a control.
- La confidencialidad es esgrimida como inconveniente.



- La implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento comporta un cambio en la propia organización, que muchas veces no se está dispuesto a asumir.
- El abogado suele ser poco activo a participar o colaborar con los Centros de Gestión del Conocimiento y enviar sus propias experiencias o escritos.
- En nuestro país un considerable número de medianos y grandes bufetes cuyo funcionamiento y gestión responde a ser auténticas empresas de servicios profesionales. Ello ha supuesto, que cuenten con medios, personal y recursos suficientes para emprender el cambio e introducir sistemas de Gestión del Conocimiento.
- No olvidar que el principal activo de los profesionales es “conocimiento” y lo que hay que vender es el conocimiento de la propia organización y no un conocimiento individual.

En el caso particular de Deloitte & Touche – Estudio Jurídico y Fiscal, la Gestión del Conocimiento se articula, en una parte importante, a través de un sistema que gestiona los documentos y los asuntos de la firma.

Otro aspecto a destacar y que vimos en la exposición de INTEGRA es que hay cosas sencillas que facilitan un aprendizaje en grupo, como por ejemplo, el compartir la carpeta de “Favoritos” de un sistema de navegación de contenidos.

En el caso particular de Carrot, pudimos escuchar una experiencia nacional de una nueva generación de herramientas de diseño orientado al conocimiento, y no solo una aplicación de gestión documental o de contenidos.

La impresión que nos queda de la herramienta SINTAGMA es la de un sistema que facilita radicalmente el tratamiento del conocimiento como tal, y difícilmente es comparable con un conjunto de aplicaciones o suites que aplican un tratamiento más tradicional con sistemas más complejos, como infraestructuras tecnológicas con motores de BBDD, motores de búsqueda, gestores de contenido y personalización, etc.

Christian Costa
Coordinador FIC-MADRID
madrid@gestiondelconocimiento.com

Las presentaciones están disponibles en el Portal y existe un foro abierto relacionado con esta reunión en: Foros - Encuentros con Conocimiento – Madrid – Reunión en Enero 2003.



GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ACRÓNIMOS

BBDD	Bases de Datos.
GdC	Gestión del Conocimiento.
GC	Gestión de Contenidos.
GD	Gestión Documental.
INTEGRA	Software desarrollado e implementado en Deloitte & Touche (Integra – Gestión de Expedientes Profesionales)
RRHH	Recursos Humanos
SINTAGMA	Motor de Gestión del Conocimiento de Carrot.
Workflow	Flujo de trabajo.