

# L'Auditoria del Coneixement com a pas previ per definir un projecte de gestió del coneixement: metodologia

MONTSERRAT GARCIA ALSINA  
Documentalista ADASA SISTEMAS, S.A.  
Pedrosa B, 30-32 - 08908 L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona)  
mgarcia@adasasistemas.com

## RESUM

En aquesta comunicació es proposa una metodologia per a auditar el coneixement d'una organització, amb l'objectiu de recollir les peculiaritats d'una organització i les dades estratègiques necessàries per a dissenyar un projecte de gestió del coneixement. Es descriuen de manera detallada els aspectes a tenir en compte abans, durant i després de l'auditoria, i es fan reflexions davant les possi-

bles problemàtiques que es poden trobar durant el desenvolupament d'aquesta. A títol d'exemple es proposa un qüestionari mitjançant el qual es recullen les dades de les entrevistes i les enquestes. A mode de conclusió, es fan algunes reflexions dels beneficis que l'auditoria pot oferir i els riscos que planteja.

PARAULES CLAU: Auditoria del coneixement, Gestió del coneixement, Metodologia, Enquesta, entrevista, Sector tecnològic.

## 1. Introducció

L'abast d'aquesta comunicació és la descripció metodològica per auditar el coneixement en una empresa intensiva en informació emmarcada en el sector tecnològic. Les propostes que es fan són fruit de les reflexions efectuades durant l'experiència viscuda en una empresa del sector de la enginyeria, i de les lectures efectuades, referenciades a l'apartat de Bibliografia consultada.

En el primer apartat es considera l'auditoria una eina de gran valor i alhora un pas previ imprescindible per a recollir dades estratègiques referents a les peculiaritats d'una organització, amb l'objectiu d'implementar un projecte de gestió del coneixement amb èxit.

En els apartats següents, es comparen l'auditoria del coneixement i l'auditoria de la informació; es descriuen de manera detallada els diferents aspectes a tenir en compte en cadascuna de les fases de l'auditoria, des de la preparació fins a les conclusions a

extreure; i es fan reflexions en front de les possibles problemàtiques que poden sorgir, especialment en el moment d'efectuar les enquestes i les entrevistes, autèntica eina per a auditar. És d'assenyalar que a l'apartat de preparació es proposa un formulari típic per a efectuar una enquesta. Per últim, es fan algunes reflexions dels beneficis que l'auditoria pot oferir i els riscos que planteja.

A l'apartat de «bibliografia consultada» s'indiquen sobre tot treballs sobre la importància, les prestacions i els continguts de l'auditoria del coneixement, però també hi ha alguna referència de treballs relacionats amb projectes de gestió del coneixement.

## 2. Què és i per a que serveix l'auditoria del coneixement?

L'auditoria és l'instrument que permet centrar el projecte de gestió del coneixement i fer un plantejament raonable basat en les necessitats reals de l'organització. Per això, l'objectiu de l'auditoria és la recopilació d'informació sobre l'organització a estudiar per tal de saber:

- el possible grau de gestió del coneixement que ja tenen,
- les necessitats d'informació (matèria primera del coneixement) per a assolir els factors crítics d'èxit, conèixer les amenaces i oportunitats de l'entorn, protegir les fortaleses i rectificar les debilitats de l'empresa.
- l'ús habitual de la informació,
- el coneixement intern i el coneixement extern amb el que es treballa dins de l'organització,
- la cultura de l'organització, especialment la voluntat de compartir informació i els fluxos d'informació i coneixement ja existents.
- Els procediments de treball i els hàbits.

Per tal de captar aquesta informació es fan entrevistes i enquestes, i a partir del tractament de les dades s'elaboren els mapes de coneixement, com a primer pas per a compartir-lo.

En definitiva, un projecte de gestió del coneixement no és simplement escollir la tecnologia correcta, és més complicat del que es pensa inicialment, per això, per embarcar-s'hi el que es necessita és un mapa de ruta, que redueixi la ambigüitat i el risc de la implementació de la gestió del coneixement. (Koulopoulos, T. i Frappaolo, C., 2000). Aquesta guia només es pot fer a partir de l'auditoria.

### 3. Matissos entre auditoria de la informació i auditoria del coneixement

Tot i que ambdues són molt similars i complementàries, hi ha una diferència en quant a on posa l'accent cadascuna d'elles.

#### 3.1. Auditoria de la informació

L'auditoria de la informació es centra més en la *informació* continguda en els documents i els arxius electrònics, en els recursos d'informació externs i interns existents i en els necessaris, i s'orienta més a la definició i planificació dels serveis d'informació dins de l'empresa.

Seguint a Winterman, (2004), l'auditoria de la informació mira els actius explícits que l'organització té tancats en els seus documents.

L'objectiu és establir les bases per a la utilització estratègica de la informació, determinar el valor de la informació i establir què fan les organitzacions en relació amb la informació i el que haurien de fer per assolir els seus objectius corporatius. (Soy, C. 2003).

#### 3.2. Auditoria del coneixement

L'auditoria del coneixement té com a objectiu la *informació ja tractada*, el valor afegit de la informació que crea *coneixement*, i, per tant, es centra més en les persones i en la cultura empresarial que propicia la creació de coneixement.

Mira més específicament el coneixement tàcit de l'organització (habilitats, experiència i el saber fer de l'organització) que es guarda en els caps dels seus membres, (Winterman, V. 2004).

Per tant, l'auditoria del coneixement posa més l'accent en les persones, la cultura organitzativa, els procediments i els fluxos que creen coneixement, com s'emmagatzema, com es gestiona i com es captura. Tot i que també tindrà en compte les necessitats d'informació, igual que ho considera l'auditoria de la informació.

### 4. Etapes

L'auditoria del coneixement és recurrent i no sempre la metodologia es seqüencial, perquè algunes etapes són paral·leles. Tanmateix podem establir un seguit de punts lineals en quant a la preparació de l'auditoria, el desenvolupament d'aquesta i l'elaboració de les conclusions i l'obtenció dels objectius inicials.

#### 4.1. Preparació de l'auditoria

L'auditoria s'efectua mitjançant entrevistes i enquestes per a recaptar el màxim possible d'informació en base a la qual es definiran les accions a desenvolupar en el projecte de gestió del coneixement, i s'adoptaran decisions. En conseqüència, és important tenir clar els objectius a assolir en l'auditoria per tal de poder preparar les enquestes i les entrevistes i seleccionar els destinataris d'aquestes.

No s'ha de perdre de vista que la finalitat de l'auditoria és arribar a fer un projecte de gestió del coneixement i, per tant, l'auditoria s'ha de centrar en recollir les dades que permetran:

- Descriure l'àmbit de l'empresa, a partir de la seva identitat i les seves estratègies (visió, missió i objectius).
- Conèixer quin coneixement hi ha i els fluxos d'informació existents, per a veure on som, de quina situació es parteix, i quines carències hi ha.
- Elaborar un mapa de coneixement per a identificar el processos, el coneixement associat i la seva mancança o ubicació (tant documental com la que està dipositada en el cervell de les persones que integren l'organització).
- Elaborar un programa de gestió del coneixement a partir de les conclusions resultants de la l'auditoria, que inclogui una proposta inicial d'accions a dur a terme, per a proposar a la Direcció de l'organització.

En la planificació de l'auditoria també s'ha de considerar l'organització temporal i la selecció de persones a auditar. S'ha de tenir en compte que les entrevistes requereixen de més temps ja que són individuals, mentre que l'enquesta permet recopilar informació de diverses fonts de manera paral·lela, amb menys temps que les entrevistes. Alhora s'ha de fer la selecció de les persones a entrevistar. I amb tots aquests elements s'ha d'elaborar un calendari.

Així doncs, en la preparació de l'auditoria es tindrà en compte el llistat de punts a considerar, la selecció d'entrevistats i enquestats, la planificació de les enquestes i les entrevistes, i la redacció del qüestionari. Aquests aspectes es tracten a continuació.

##### 4.1.1. Llistat de punts a considerar

Per a elaborar el qüestionari a emprar tant en les enquestes com a les entrevistes, es redacta un llistat d'aspectes importants a tenir en compte, d'acord amb els objectius marcats i les àrees d'activitat de l'empresa.

A títol d'exemple es poden marcar els següents blocs.

<p>I. BLOC DE TIPOLOGIA DE L'EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Percepció de la missió i de l'objectiu de l'empresa.</li><li>— Perspectiva dels factors crítics d'èxit.</li><li>— Descripció de les activitats centrant-nos en els processos dels que és responsable l'entrevistat. Descripció detallada dels processos i de l'equip de treball amb el que es compte.</li><li>— Percepció de quines són les activitats més productives.</li><li>— Invitar a fer una anàlisi DAFO: ¿Quina és la percepció de les amenaces i oportunitats (entorn), i de les debilitats i fortaleces (intern).</li></ul> <p>II. CONEIXEMENT EXTERN</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Necessitat de conèixer que passa a l'entorn: s'és conscient del coneixement necessari?. Quin és aquest?</li><li>— Formes d'obtenir la informació: fonts d'informació utilitzades per a desenvolupar els factors crítics d'èxit, susceptibles de crear coneixement.</li><li>— Fonts d'informació que es consideren necessàries.</li><li>— Persones que intervenen en la gestió d'aquesta informació.</li><li>— Formes de emmagatzemar la informació, estructurar-la i difondre-la.</li><li>— Relació i intercanvi de coneixement amb els clients i proveïdors.</li></ul> <p>III. CONEIXEMENT INTERN</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Quins aspectes de la seva activitat precisen de coneixement ja generat a l'empresa i quines necessiten d'un coneixement extern.</li><li>— Quins són els integrants de l'equip de treball?</li><li>— Com s'obté de l'equip de treball els coneixements de cada projecte?</li><li>— Com s'estructura aquest coneixement?</li><li>— Com s'emmagatzema?</li><li>— Com es gestiona i es difon?</li><li>— Hi ha algun sistema d'informació? Se sap utilitzar, s'utilitza?. Quina percepció es té d'aquest?</li><li>— Quines persones intervenen en la gestió d'aquesta informació?</li><li>— Utilització de procediments descrits en el sistema de qualitat de l'organització, si existeix, com a forma de crear coneixement, a partir del seguiment dels projectes, activitats comercials, etc.</li><li>— Reflexió sobre el procediment a seguir per obtenir i reenviar el coneixement necessari pel desenvolupament de les activitats. Relació amb les persones dipositàries del coneixement.</li><li>— Es troba fàcilment la informació?</li><li>— Impressions sobre les necessitats d'altres sistemes d'informació.</li><li>— Recursos tecnològics emprats per a obtenir, estructurar, distribuir i utilitzar la informació.</li><li>— Incorporació de coneixement intern en els productes lliurats als clients. Quin coneixement es ven? Com s'ofereix?.</li><li>— Hi ha definits processos d'aprenentatge.</li></ul> <p>IV. FLUXOS DE CONEIXEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Reflexió com a cloenda sobre:</li><li>— la percepció personal del flux d'informació existent en aquest moment a l'empresa: obtenció, estructuració, distribució i utilització,</li><li>— necessitats percebudes a nivell de fonts d'informació o tecnologia.</li></ul>
---

#### 4.1.2. Selecció d'entrevistats i enquestats

La raó de fer entrevistes i/o enquestes respon a motius estratègics. Per una banda, es tracta de tenir un contacte directe amb les persones que poden donar una visió amplia o concreta de l'organització, i poden orientar en la selecció dels següents entrevistats

o enquestats. A més, en les primeres entrevistes a responsables es poden detectar altres que són idònies per a extreure informació.

Per una altra, atès que és convenient tenir informació amplia de l'empresa des de diferents àmbits, la raó temporal invita a recopilar informació simultània mitjançant les enquestes. Tot i que és més enriquidor fer-les en persona, perquè es pot anar adaptant el qüestionari al perfil concret de l'entrevistat.

La selecció de criteris per escollir tant a les persones a entrevistar individualment com a les que se'ls enviarà un qüestionari, es basa en diferents aspectes, alguns dels quals s'enumeren tot seguit:

- *Llocs de treball estratègics* que permeten subministrar les dades que es volen recollir, i que es consideren les fonts més fiables per a obtenir informació. Alhora, les persones seleccionades amb aquest criteri poden ser la plataforma per a detectar altres fonts. Així, els caps de departament donen una visió general dels processos de la seva àrea, amb les especialitats i el coneixement concret, a més d'orientar sobre quines persones poder informar de cada procés. Els membres de cada àrea de coneixement donen visions parcials, però amb més detalls sobre alguns processos i els sub processos respectius, amb el coneixement associat.
- *Peculiaritats d'alguns membres de l'empresa* que podrien fomentar un cert rebuig al projecte. L'entrevista personal permet explicar el projecte, detectar la raó del recels i neutralitzar-los, i fins i tot atreure'ls cap al projecte i sol·licitar la seva col·laboració, implicant-los en accions futures.
- *Suggeriments dels primers entrevistats* referents a *persones claus* en algun àmbit, que es consideren idònies per a extreure la informació necessària a partir de les entrevistes personals, o a partir de l'enquesta.
- *Àrees d'activitat de l'empresa* considerades claus en el projecte de gestió del coneixement, en cas de que aquest es vulgui delimitar a una activitat en concret.

A títol d'exemple, el quadre de la *Figura 1* resumeix alguns d'aquests aspectes.

#### 4.1.3. Planificació de les enquestes i entrevistes

És aconsellable iniciar les entrevistes en dues etapes. Primer als responsables de departament, segons el llistat inicial efectuat (fig. 1) i després a les persones proposades a les entrevistes de la primera fase, amb el qüestionari adaptat a elles, si es considera necessari després d'analitzar la primera fase de les entrevistes.

Un cop seleccionades les persones, s'han de concertar les entrevistes durant el període planificat per a l'auditoria. En aquesta selecció es pot preveure la modalitat de les entrevistes personals col·lectives, idònies especialment per a grups de treball que desenvolupen tasques similars. La contraposició de diferents punts de vista sobre el mateix procés pot ser enriquidor, i és també una altra via per recaptar dades.

Tabla 1: Selecció d'entrevistats i criteris a considerar.

Area	Responsable a entrevistar	Enquestats proposats	Area temàtica d'interès	Coneixement extern	Coneixement implícit	Coneixement tàcit obtingut	Enquestats proposats per Data i entrevistat
Direcció	Sr./ Sra.	Secretària de Direcció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepció de la missió i visió de l'organització.</li> <li>Detecció dels objectius de l'empresa estratègics i operatius.</li> <li>Percepció de les amenaces i oportunitats (entorn), de les debilitats i fortaleeses (intern) (DAFO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clients.</li> <li>Política.</li> <li>Mercat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visió del mercat.</li> <li>Coneixement de clients.</li> <li>Percepció de necessitats tècniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos.</li> <li>Relació amb clients.</li> <li>Mercat.</li> </ul>	
Administració	Sr./ Sra.	Ajudants en diferents àrees: Clients Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com a responsables de compres i gestors del ERP interessa la participació en els projectes (relació amb proveïdors i amb els responsables de projectes).</li> <li>Detectar els fluxos d'informació entre els àmbits abans esmentats que poden ser susceptibles de coneixement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveïdors.</li> <li>Bancs.</li> <li>Clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tractament de proveïdors.</li> <li>Funcionament del ERP per a gestió de projectes.</li> <li>Evolució del mercat en política de preus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos.</li> <li>Relacions.</li> <li>Us ERP.</li> </ul>	
RRHH	Sr./ Sra.	Secretària	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humans i polítiques d'aprenentatge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferes formatives.</li> <li>Informació especialitzada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organització dels recursos humans de l'empresa.</li> <li>Cultura de l'organització.</li> <li>Intercanvi d'informació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organització.</li> <li>Planificació de l'aprenentatge</li> </ul>	
Comercial	Sr./ Sra.	Secretària	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area de coneixement específica.</li> <li>Percepció de les amenaces i oportunitats (entorn), de les debilitats i fortaleeses (intern) (DAFO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area tècnica específica.</li> <li>Política del mercat en el seu àmbit d'interès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartera de clients</li> <li>Visió del mercat.</li> <li>Necessitats del mercat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procediments comercials i tècnics implícits a la seva activitat.</li> <li>Evolució tecnològica del mercat.</li> <li>Necessitats dels clients.</li> </ul>	
R+D	Sr./ Sra.	Secretària	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament tecnològic.</li> <li>Relacions amb equips d'investigació externs (universitat i empresa privada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolució tecnològica del mercat.</li> <li>Proveïdors.</li> <li>Clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situació del mercat.</li> <li>Nivell tècnic dels productes del mercat, prestacions,</li> <li>Necessitats de noves prestacions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procediments comercials i tècnics implícits a la seva activitat.</li> <li>Evolució tecnològica del mercat.</li> </ul>	
Producció	Sr./ Sra.	Tècnics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area tècnica específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolució de les tecnologies aplicades a la seva area.</li> <li>Gestió de projectes.</li> <li>Clients.</li> <li>Proveïdors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercat de components de la seva area.</li> <li>Desenvolupament de projectes del seu àmbit.</li> <li>Solució de problemes. Processos i tècniques de desenvolupament dels projectes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos i tecnologies aplicades a les seves àrees de responsabilitat.</li> <li>Resolució de problemes</li> </ul>	
Informàtica	Sr./ Sra.	Tècnics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventari del parc de hardware i software existent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercat.</li> <li>Proveïdors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolució del hardware i software en el mercat.</li> <li>Tecnologies de desenvolupament d'intranet i d'altres sistemes d'informació a l'empresa per a fomentar l'intercanvi de coneixement i informació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos.</li> <li>Us de les eines dins de l'organització.</li> <li>Penetració de les TIC a l'organització.</li> </ul>	
Comunicació	Sr./ Sra.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de comunicació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software disseny gràfic.</li> <li>Tendències de disseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clients.</li> <li>Legislació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos de comunicació</li> </ul>	
Qualitat	Sr./ Sra.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Qualitat</li> <li>Gestió mediambiental</li> <li>Prevenció de Riscos Laborals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normes de qualitat</li> <li>Evolució de la legislació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos de l'organització.</li> <li>Sistema de qualitat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos de l'organització.</li> <li>Sistema de qualitat.</li> </ul>	

Amb l'ajut del responsable de Recursos Humans es pot fer una previsió de problemàtiques que puguin sorgir, com la manca de col·laboració i els recels, i, en conseqüència, es poden preveure possibles estratègies de solució.

Un cop fetes les entrevistes i revisat el qüestionari, si fos precís, es programa el període de les enquestes, des de la tramesa del qüestionari a partir dels diferents perfils, seguiment d'aquest, i creació del canal de comunicació per a la resolució de dubtes, fins a la recepció dels qüestionaris contestats.

#### 4.1.4. Redacció del qüestionari

El qüestionari per a recopilar informació mitjançant entrevistes i enquestes es confecciona a partir dels aspectes llistats prèviament, i dels processos identificats com a claus de la gestió del coneixement.

En la redacció s'ha de tenir en compte que l'objectiu és saber:

- Quin coneixement es genera associat a qui el genera, i en quins processos i tasques es genera.
- Quin coneixement precisa cadascú per al desenvolupament efectiu i eficient de les tasques encomanades, i si es pot cercar dins de l'organització (coneixement intern).
- Quin coneixement es cerca fora de l'organització, independentment de si està a l'organització o no, i és necessari per a efectuar les tasques a desenvolupar.
- Quin coneixement tàcit considerat valuós existeix a l'organització, i, per tant, seria convenient fer-lo explícit.
- Quin coneixement es necessita cercar a l'exterior perquè realment no es té entre el capital intel·lectual de l'empresa.
- Quins productes documentals es generen per poder capturar el coneixement tàcit.
- Quins sistemes d'informació s'utilitzen i quin grau de col·lectivitat tenen.

Les entrevistes personals permeten detectar si alguna de les preguntes està mal formulada, o si presenta alguna dificultat o confusió per a respondre. Per tant, en una segona fase, s'ha de contemplar la possibilitat d'efectuar modificacions en el qüestionari inicial, segons les impressions resultants de les primeres entrevistes, ja que aquest qüestionari emprat a les entrevistes servirà com a base per a fer les enquestes, on no hi haurà un contacte directe, tret de que la persona enquestada comuniqui amb el responsable de l'auditoria.

L'audiència a qui va dirigit el qüestionari és un altre aspecte a tenir en compte per a redactar-lo. Així, si aquesta és variada es fan tants qüestionaris com grups d'audiència s'identifiquin per tal de contrastar entrevistes, entrar més en detall segons el col·lectiu, etc.



És important que el qüestionari s'iniciï amb una introducció que expliqui la finalitat de l'enquesta, el projecte i el qüestionari, per a involucrar als integrants de l'empresa, a qui anirà dirigit el projecte de gestió del coneixement. A més s'ha de explicitar una línia de comunicació per a les consultes que es considerin oportunes.

Un exemple de formulari es detalla a continuació.

ENQUESTA: AUDITORIA DEL CONEIXEMENT

Està previst fer una implantació d'un projecte de gestió del coneixement dins de l'organització, que de ben segur serà positiu i profitós per a tots. Per tal de dissenyar-lo, prèviament s'ha de fer un estudi per detectar la informació i el coneixement necessaris a l'empresa, contrastant el que es té amb el que manca.

En una primera fase de l'estudi s'ha de fer una auditoria del coneixement mitjançant entrevistes i enquestes. És per això que es prega omplir aquesta enquesta.

Hi ha sis parts, i en cadascuna d'elles hi ha preguntes que encara que semblin repetitives no ho són, perquè sempre s'han de contestar des del punt de vista de l'apartat en el que estan inserides. Aquestes parts són les següents:

1. *Concepte personal de coneixement i de gestió del coneixement*, i si hi ha lligam amb algun dels termes que es proposen.
2. Els *processos i les tasques associades* en que s'està implicat habitualment. S'entén per processos el conjunt de feines que s'han de dur a terme per a assolir un objectiu.  
Aqui s'ha introduït la idea de l'*error* com un aspecte *positiu* generador de coneixement, per això és important fer una reflexió sobre el seu tractament.
3. *Generació del coneixement per part de l'entrevistat* associat als processos i tasques abans esmentades, els documents que genera, i el seu tractament.  
Totes les preguntes vinculades a aquest apartat es refereixen al coneixement i la informació generada per un mateix.  
És important fer una reflexió sobre
  - les *debilitats* i les *fortaleses* dins del departament, referents a coneixement i informació, per a fer els treballs encarregats per a complir els objectius fixats.
  - Les *amenaces* i les *oportunitats* de l'entorn que poden tenir incidència en les nostres feines.
4. *Anàlisi de les necessitats de coneixement*. El primer apartat fa referència al coneixement intern que busquem dins de la nostra organització. L'apartat de coneixement extern fa referència al que busquem fora de l'organització.
5. *Difusió del coneixement*. Reflexió sobre la participació personal en el flux d'informació i coneixement.
6. Reflexió sobre el *temps emprat per obtenir* els diferents tipus d'*informació i coneixement* necessaris.

Cas de que es cregui oportú fer algun suggeriment, es prega fer-ho darrera dels fulls de l'enquesta. Un cop estigui omplert el qüestionari, s'ha d'enviar a XXXXXX  
Per a qualsevol dubte, contactar amb XXXXXX Telèfon

Gràcies.

Signatura

Es prega retornar aquesta enquesta en el termini de xxxxxx

**I. DADES GENERALS**

NOM \_\_\_\_\_ ÀREA \_\_\_\_\_

Data   /  /  

CONCEPTE PROPI DE CONEIXEMENT I GC: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT TÉ RELACIÓ AMB: \_\_\_\_\_

Tecnologia  \_\_\_\_\_

Formació del personal  \_\_\_\_\_

Capital intel·lectual  \_\_\_\_\_

**II. CONTEXT ORGANITZATIU**

Els processos i les tasques associades a aquests s'han d'identificar per a detectar les necessitats d'informació a fi d'extreure'n el coneixement precís per a la presa de decisions, i per a saber quin coneixement s'està generant dins de l'organització. Per tant, es prega completar el quadre següent:

OBJECTIUS DEL DEPARTAMENT: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	<i>PROCESSOS</i>	<i>TASQUES ASSOCIADES</i>	<i>ACTIVITAT DE MÉS VALOR PER AL DESTINATARI</i>
1.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
2.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
3.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
4.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
5.	_____	_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____
		_____	_____

EQUIP DE TREBALL (amb qui es treballa en equip)	ÀREA D'ESPECIALITZACIÓ	CONEIXEMENT INTERIORITZAT (TÀCIT) (Associat a procés o tasca, que no queda reflectit documentalment)	CONEIXEMENT QUE ES PLASMA EN DOCUMENTS (EXPLÍCIT)	TIPOLOGIA DE DOCUMENTS
Persona enquestada				

### III. GENERACIÓ DE CONEIXEMENT

- Quins documents es generen en el transcurs d'algun procés o tasca (projecte, oferta,...)?

Interns  Especificar: \_\_\_\_\_

Externs  Especificar: \_\_\_\_\_

Qui els genera? Un mateix  Col·laborador

En quins processos es generen? \_\_\_\_\_

(Tipus d'informació generada i procés al que està associat)

PROCÉS O TASCA	INFORMACIÓ GENERADA	FONT

- S'haurien de generar més documents en el transcurs d'algun procés o tasca? SI  NO

- Cas de resposta afirmativa, quins documents més s'haurien de generar? \_\_\_\_\_

- Creus que hi ha masses documents? SI  NO

Cas de resposta afirmativa, quins? \_\_\_\_\_

- En el cas de que es detectin errors en el desenvolupament del treball, quin tractament es fa d'aquests?

- Quan s'acaba un projecte, es fa balanç del seu desenvolupament, i se n'extreuen conclusions? SI  NO

Com? \_\_\_\_\_

Es generen documents específics d'aquests punt? SI  NO  Quins? \_\_\_\_\_

- Qui fa l'extracció del coneixement? Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

#### PROCEDIMENTS DEL SISTEMA DE QUALITAT

S'utilitzen? SI  NO  (resposta sempre a nivell personal)

REF. FITXES	DENOMINACIÓ	TRACTAMENT DOCUMENTAL

Quina utilitat s'obté d'aplicar els procediments? \_\_\_\_\_

Mecanismes d'extracció del coneixement \_\_\_\_\_

➤ Tractament dels documents generats al complir els formularis establertes en els procediments del manual de qualitat.

Informes estàndard  Ref. Document \_\_\_\_\_  
 Ref. Document \_\_\_\_\_  
 Ref. Document \_\_\_\_\_

Qüestionaris  Ref. Document \_\_\_\_\_

➤ Emmagatzematge Software \_\_\_\_\_  
 Ubicació \_\_\_\_\_

Responsable de l'emmagatzematge Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

➤ Recuperació:  
 Responsable de la recuperació Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

**SISTEMES D'INFORMACIÓ UTILITZATS PER A INTRODUIR LA INFORMACIÓ GENERADA:**

Ús de l'ERP SI  NO  (resposta sempre a nivell personal)

Amb quines finalitats \_\_\_\_\_

Sistemes d'informació: \_\_\_\_\_  
 Bases de dades Tipologia \_\_\_\_\_  
 D'altres Especificar \_\_\_\_\_

**ANÀLISI DEL DEPARTAMENT**

De tots els processos abans esmentats, i referint-se sempre a informació i coneixement quins són els punts forts, i quins són els febles?

**Debilïtats** (allò que no ens permet dur a terme els objectius) \_\_\_\_\_

**Fortaleses** (allò que ens fa fer un treball de qualitat) \_\_\_\_\_

Quins són els factors crítics d'èxit, sense els quals no es poden assolir els objectius? (tasques, relació amb clients, administració, tipus d'informació a obtenir....)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Cas de tenir-se relació amb els clients:  
 Quin coneixement i valor afegit incorporem als nostres productes? \_\_\_\_\_

Ho capta el nostre client? \_\_\_\_\_

Quina imatge volem donar als nostres clients? \_\_\_\_\_

S'anoten els suggeriments i observacions dels nostres clients? \_\_\_\_\_

Per poder planificar els objectius és precís tenir coneixement de l'entorn, en quant a

**Amenaces** ¿Quines són? \_\_\_\_\_

**Oportunitats** ¿Quines són? \_\_\_\_\_

**IV. ANÀLISIS DE LES NECESSITATS DE CONEIXEMENT**

Un cop detectem les necessitats de coneixement per a fer les tasques que permetran assolir els nostres objectius, a qui o a on recorrem per resoldre-les?

**CONEIXEMENT INTERN**

**FONTS EMPRADES**

➤ Formes d'adquisició: \_\_\_\_\_

Informació informal SI  NO  (resposta sempre a nivell personal)

Informació formal SI  NO  (resposta sempre a nivell personal)

Informes estàndards  Ref. Document \_\_\_\_\_

Qüestionaris  Ref. Document \_\_\_\_\_

Trobades informals  Ref. Document \_\_\_\_\_

Producció de documents  Ref. Document \_\_\_\_\_

Correu electrònic SI  NO

Telèfon SI  NO

Fax SI  NO

Responsable de l'adquisició d'informació Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

En cas de fonts personals

Nom \_\_\_\_\_ Camp de coneixement \_\_\_\_\_  
 Nom \_\_\_\_\_ Camp de coneixement \_\_\_\_\_  
 Nom \_\_\_\_\_ Camp de coneixement \_\_\_\_\_  
 Nom \_\_\_\_\_ Camp de coneixement \_\_\_\_\_

Nom \_\_\_\_\_ Camp de coneixement \_\_\_\_\_  
 Causa de sol·licitar informació? Perquè no hi ha mecanismes per a trobar-la SI  NO   
 D'altres raons \_\_\_\_\_

Via emprada per la relació amb les persones dipositàries del coneixement

- Correu electrònic
- Telèfon
- Visita
- Trobada informal

**ERP PER A OBTENIR INFORMACIÓ**

Ús del ERP SI  NO  Finalitats: \_\_\_\_\_

Sistemes d'Informació: \_\_\_\_\_

- Bases de dades Tipologia \_\_\_\_\_
- Intranet \_\_\_\_\_

Necessitats detectades de Sistemes d'Informació \_\_\_\_\_

Tipus d'informació sol·licitada i procés al que està associat

PROCES O TASCA	INFORMACIÓ SOL·LICITADA	FONT

- Tractament SI  NO  Com s'estructura? \_\_\_\_\_  
 Responsable del tractament: \_\_\_\_\_
- Emmagatzematge Software \_\_\_\_\_  
 Ubicació \_\_\_\_\_  
 Responsable de l'emmagatzematge Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_
- Recuperació: \_\_\_\_\_  
 Responsable de la recuperació Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_
- Difusió del coneixement adquirit SI  NO   
 Com \_\_\_\_\_  
 Responsable de la difusió Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

**V. CONEIXEMENT EXTERN**

Informació que necessitem i que busquem fora de l'organització.

➤ **FORMES D'ADQUISICIÓ:**

- Informació informal SI  NO
- Informació formal SI  NO
- Informes estàndards  Ref. Document \_\_\_\_\_
- Questionaris  Ref. Document \_\_\_\_\_
- Trobades informals  Ref. Document \_\_\_\_\_
- Producció de documents  Ref. Document \_\_\_\_\_
- Correu electrònic SI  NO
- Responsable de l'adquisició Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

**FONTS EMPRADES**

- Formació específica  Especificar \_\_\_\_\_
- Jornades  Especificar \_\_\_\_\_
- Congressos  Especificar \_\_\_\_\_
- Fires  Especificar \_\_\_\_\_
- Proveïdors  Especificar \_\_\_\_\_
- Client:  Especificar \_\_\_\_\_
- Internet  Especificar cursos \_\_\_\_\_
- Portals  Especificar \_\_\_\_\_

- Fòrums  Especificar \_\_\_\_\_  
 Revistes  Especificar \_\_\_\_\_  
 Llibres  Especificar \_\_\_\_\_  
 Informació informal (amic expert)  Especificar \_\_\_\_\_  
 D'altres  Especificar \_\_\_\_\_

**FONTS NECESSÀRIES** que no estan a l'abast: Especificar \_\_\_\_\_

- > **Tractament** SI  NO  Com s'estructura? \_\_\_\_\_  
 Responsable del tractament Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_  
 > **Emmagatzematge** Software \_\_\_\_\_  
 Ubicació \_\_\_\_\_  
 Responsable de l'emmagatzematge Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_  
 > **Recuperació:** \_\_\_\_\_  
 Responsable \_\_\_\_\_  
 Responsable de la recuperació Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_  
 > **Difusió del coneixement adquirit** SI  NO  Com \_\_\_\_\_  
 Responsable de la difusió Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

**VI. DIFUSIÓ DEL CONEIXEMENT**

En cas de resposta afirmativa en els altres apartats, especificar la manera de difondre el coneixement o informació generada o adquirida a partir de les fonts internes o externes emprades.

- Trobades informals  Reunions   
 Telèfon  Formació específica   
 Producció de documents específics  Intranet   
 Altres: \_\_\_\_\_  
 Responsable de la difusió: Un mateix  Col·laborador  Qui? \_\_\_\_\_

**PROCESSOS D'APRENENTATGE** SI  NO  Descripció \_\_\_\_\_

- Hi ha mecanismes d'intercanvi: SI  NO   
 Trobades informals   
 Telèfon   
 Producció de documents específics   
 Intranet   
 Altres: \_\_\_\_\_  
 Propostes: \_\_\_\_\_

Quines persones recorren a tu per sol·licitar el teu coneixement i en quines àrees.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**VII. OBTENCIÓ D'INFORMACIÓ: TEMPS EMPRAT**

Quin és el temps utilitzat per obtenir informació?

- Interna** Hores  En quins casos? \_\_\_\_\_  
 Dies  En quins casos? \_\_\_\_\_  
 Setmanes  En quins casos? \_\_\_\_\_  
 Depèn  En quins casos? \_\_\_\_\_  
**Externa** Hores  En quins casos? \_\_\_\_\_  
 Dies  En quins casos? \_\_\_\_\_  
 Setmanes  En quins casos? \_\_\_\_\_  
 Depèn  En quins casos? \_\_\_\_\_

#### 4.1.5. Implicació de la direcció

Tot i que un projecte de gestió del coneixement no es pot dur a terme sense la iniciativa i el vist i plau de la Direcció, és necessari que hi hagi una implicació i que aquest compromís sigui difós per algun mitjà, com un acte de presentació o la tramesa de missatges electrònics.

#### 4.2. Processament de les dades

Les entrevistes i les enquestes permeten fer una ampla recaptació de dades de diferents tipus, quantitatives i qualitatives, que han de ser processades.

Les dades, en gran part, provenen de les respostes reflectides en el qüestionari, però també d'aspectes com les impressions i els comentaris que han anat sorgint durant les reunions, o durant les resolucions de dubtes, el recompte de les enquestes lliurades o de les negatives rebudes.

El recompte final dels qüestionaris enviats, els respostos, els rebutjats, les explicacions de retard en la resposta, etc., són també fonts d'informació per prendre pols a la cultura de l'organització referent a la voluntat de compartir coneixement i el nivell d'acceptació del projecte i implicació en aquest. Així, per exemple, un alt índex de respostes, contrastat amb les impressions obtingudes durant les enquestes, fa preveure una bona acceptació del programa de gestió del coneixement. D'igual manera, la part passiva i la negativa a la resposta haurà de ser tinguda en compte, de cara a les dificultats que es poden trobar en el moment d'implantar el projecte.

Totes aquestes dades han de ser processades per convertir-les en informació, i aquesta en coneixement sobre l'organització que s'està auditant.

Les dades quantitatives son tractades de manera estadística i poden ser plasmades en gràfics en el moment de fer l'informe de l'auditoria.

A les figures 2, 3 i 4 es pot veure un exemple del tractament que es pot fer d'aspectes com les respostes, l'anàlisi d'aquestes i de les negatives o la resposta per àrees.

Respostes del qüestionari	
Persones seleccionades (entrevistes i enquestes)	85
Enquestes contestades.	35
Entrevistes orals	8
Qüestionaris sense resposta	42
Total resposta	43

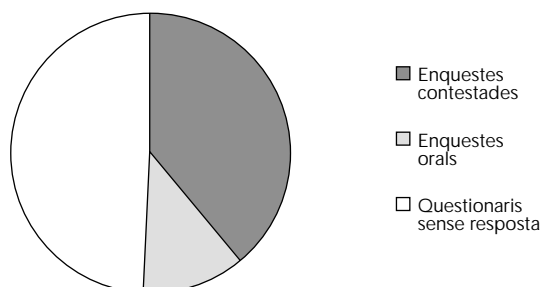


Figura 2.

Balanç de resposta

Entrevistes a descartar de les lliurades inicialment	6
Promeses reiterades de resposta	6
Negatives clares	3
Entrevistes lliurades	85
<b>Total respostes</b>	<b>42</b>

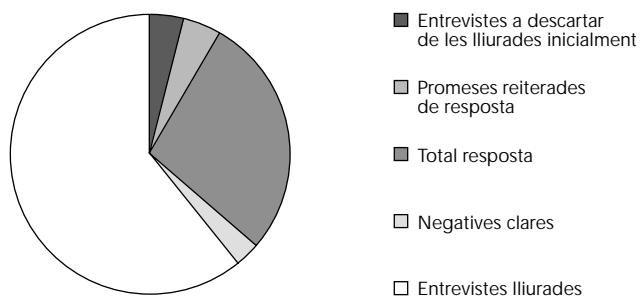


Figura 3.

Àrea de producció

Resposta sense problemàtica	3
Respostes sense qüestionari	1
Respostes després de converses	2
Resposta pendent després de promesa	3
Negativa clara	1
Negativa passiva	14
<b>TOTAL PER ENTREVISTAR</b>	<b>24</b>
<b>RESPOSTES</b>	<b>6</b>



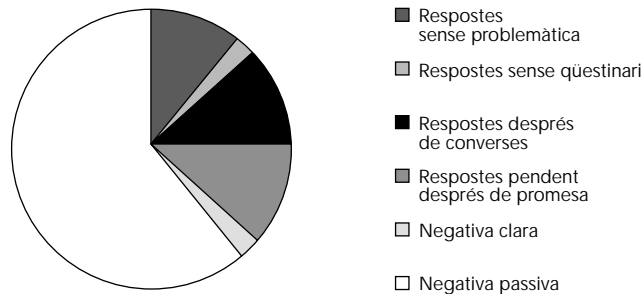


Figura 4: Exemple d'interpretació de les dades.

Les dades qualitatives es poden tractar en una base de dades, com Acces, on la informació recollida es pot estructurar en els blocs següents:

- Entrevistats, ubicació en les oficines i àrea d'activitat.
- Concepte de coneixement i definició de gestió del coneixement.
- Processos existents i tasques associades a cada procés.
- Equip de treball i coneixement associat.
- Utilització del Sistema de Qualitat.
- Coneixement generat.
- Coneixement necessari i cercat a fonts internes, i tipus de fonts.
- Coneixement necessari i cercat a fonts externes, i tipus de fonts.
- Sistemes d'informació existents.
- Difusió del coneixement.
- Temps emprat per obtenir informació
- Fluxos d'informació detectats.
- Àrees de coneixement o focus de coneixement detectats.

A la figura 5 es veuen exemples dels formulari on es recullen les dades.

<b>Missió</b> Valor Cultura Objectiu: Analitzar processos del telecontrol, des de realitzar l'estudi previ fins a la posada en marxa de l'aplicació.		Valor Alegri: Bona comprensió de l'activitat a realitzar Capten el valor els clients? <input checked="" type="checkbox"/> Inatge: Bon servei S'anoten els suggeriments dels clients? SI <input type="checkbox"/> S'anoten els suggeriments dels clients? MD <input checked="" type="checkbox"/> Tractament Suggeriments clients:	
<b>Debitats:</b> Falta de coneixement d'altres projectes.		<b>Anexos:</b> Temes d'entrega, perolitzacions.	
<b>Fortaleses:</b> Mínima autonomia		<b>Oportunitats:</b> Anulacions projectes	
<b>CONCEPTE CONEIXEMENT</b>			
ConcepteConeixement: Totes les habilitats i conceptes que es van adquirint en la vida			
ConcepteConeixementGRAL: Com d'organiza el coneixement			
<b>CONCEPTE GESTIÓ DEL CONEIXEMENT</b>			
ConcepteGC:			
ConcepteGC-GRAL:			
RelacióTecnologia: <input type="checkbox"/>	Justificació:		
RelacióFormació: <input checked="" type="checkbox"/>	Justificació:		

PROCÉS 1: Generació documents: ofertes		Documentació:	
<b>TASQUES</b>			
Tasca 1 P1	Conèixer les necessitats del client		correspondència fax, correus electrònics
Tasca 2 P1	Valoració de materials	DocP1T2	Presupostos
Tasca 3 P1	Anàlisi del projecte		
Tasca 4 P1	Proveïdors - Consultes tècniques i pressupostos		correspondència fax, correus electrònics
Tasca 5 P1	Ofertes: redactar	DocP1T5	Oferta serveis
Tasca 5 P1		DocP1T6	
Tasca 7 P1		DocP1T7	
Tasca 8 P1		DocP1T7	
Tasca 9 P1			
Tasca 10 P1			
PROCÉS 2: Projectes - Execució		Documentació:	
Tasca 1 P2	Programació	DocP2T1	Especificacions
Tasca 2 P2	Posa en marxa	DocP2T2	Manuals
Tasca 3 P2	Comunicació amb clients	DocP2T3	
Tasca 4 P2	Seguiment	DocP2T4	

Figura 5. Exemples de tractament de les dades recollides.

A partir de la introducció de dades es pot sistematitzar la terminologia emprada per als processos, tasques i àrees d'especialització, de cara a tenir una visió homogènia de l'empresa i efectuar després els mapes de coneixement.

L'inventari de la terminologia emprada al llarg del qüestionari referent a aspectes com procediments, àrees de coneixement, trucs, problemes, o materials de proveïdors, pot servir també per a confeccionar posteriorment un sistema de gestió documental que contempli taxonomies o algun llenguatge documental controlat, com un tesauro.

L'explotació de la base de dades es pot fer per donar resposta a les diferents preguntes que puguin anar sorgint, a partir del creuament de les dades. A més, pot ser una base per iniciar el mapa de coneixement, punt de partida per invitar a compartir el coneixement.

#### 4.3. Valoració de les entrevistes i conclusions a extreure

A partir del processament de les dades i la valoració d'aquestes, es poden fer valoracions que marcaran les pautes per a redactar el projecte de gestió del coneixement. Alguns d'aquests punts s'enumeren a continuació:

- Problemes viscuts i extracció d'ensenyaments.
  - Necessitats detectades.
  - Fluxos d'informació.
  - Sistemes d'informació existent.
  - Grau informacional de l'organització.
  - Perfil dels treballadors.
  - Elaboració de rols d'usuaris dels sistemes d'informació a l'empresa.
  - Elaboració dels mapes del coneixement.
  - Complementació amb el mapa d'informació corporativa (MIC) i els organismes de recursos d'informació (ORE) (Taylor, A.; Farrel, S., 1994).
  - Valoració de la cadena de valor del coneixement, per a la qual es pot seguir l'esquema que plantegen Ching Chy Lee i Jie Yang (2000). Aquest esquema parteix, d'una banda, del conjunt de components de la infraestructura de la gestió del coneixement, i, de l'altre, dels processos que integren la gestió del coneixement, segons es detalla a continuació.
- Infraestructura de la gestió del coneixement:
    - reclutament de treballadors del coneixement,
    - capacitat d'emmagatzematge del coneixement,
    - relació subministradors i clients,
    - CKO i gestió.

- Processos de gestió del coneixement:
  - Adquisició, diferenciant organitzacions que busquen informació, i organitzacions que aprenen.
  - Innovació del coneixement, on es reprenen els aspectes descrits per Nonaka (1995) referent de socialització, externalització, combinació i internalització.
  - Protecció del coneixement
  - Integració del coneixement.
  - Disseminació del coneixement.

A partir d'aquestes valoracions es pot dissenyar el projecte de gestió del coneixement que contemplarà:

- Àrees a tenir en compte en el programa de gestió del coneixement, especialment els problemes a resoldre, atenent els components bàsics: persones, processos, continguts i tecnologia.
- Definició dels objectius i dels beneficis que pot donar a l'organització el projecte de gestió del coneixement a partir de les conclusions extretes de l'auditoria.
- Proposta d'accions a contemplar en el projecte.
- Proposta de l'equip de treball.
- Pla de treball.

## 5. Beneficis i riscos

Al llarg de la comunicació ja s'han anat assenyalant els beneficis i els riscos que una auditoria del coneixement planteja.

Serveixi aquest apartat com a cloenda de la importància de planificar de manera acurada, tenint en compte les peculiaritats que es saben a priori de l'empresa, i de les característiques del sector en el qual s'insereix l'organització, i que es coneixen a priori.

El beneficis poden ser molt amplis, entre aquests es destaquen:

- Conèixer els processos i les tasques de l'organització.
- Localitzar els punt on es genera coneixement.
- Saber les necessitats reals de l'organització referent a gestió del coneixement.
- Identificar les fonts d'informació que necessitem.
- Saber com s'emmagatzema el coneixement.
- Conèixer els fluxos d'informació i les seves característiques.
- Establir prioritats segons els beneficis de les activitats de l'organització.
- Estructurar i programar el projecte d'acord als objectius i als recursos disponibles.

- Conèixer les estratègies a seguir per presentar el projecte a les diferents àrees, i implicar el personal en la seva implantació.
- Planejar accions per neutralitzar reticències al projecte de GdC.

Els riscos es dedueixen de la contraposició dels beneficis i provenen, no tant de fer-la, com de dur-la a terme de manera deficient o no fer-la. D'entre tots els riscos que pot haver-hi, es destaca la manca de coneixement de l'organització que condueix a planificar accions d'esquenes a la realitat d'aquesta, i, en conseqüència, a que la inversió en el projecte acabi en pèrdues, per diferents motius, entre els que es destaquen els següents:

- Evitar solucionar problemes existents.
- Afegir més burocràcia, més càrrega de treball i insatisfacció.
- Deixar de banda necessitats d'informació dins de l'empresa.
- Fer transcórrer el projecte en paral·lel a l'activitat productiva de l'empresa, sense aportar valor afegit i, per tant, sense contribuir a la riquesa de l'organització.

Serveixi com a exemple del que s'ha dit el fet de que algunes de les aplicacions pràctiques de l'auditoria del coneixement són el disseny d'intranets, portals de l'empresat, bases de dades, programa de comunicació de l'empresa, o definició dels fluxos de treball. El coneixement que s'extreu de l'auditoria permet planificar aquestes eines de manera ajustada a les necessitats dels usuaris, i, per tant, de l'organització.

## 6. Conclusions

Un bon coneixement de l'organització és fonamental per a redactar un projecte de gestió del coneixement a mida. És precís disposar d'una metodologia i uns objectius clars per tal de no marcar passes errònies en el moment de definir accions i implementar-les. En aquest sentit l'auditoria del coneixement és l'instrument que ens hi apropa.

Tanmateix cal obtenir dades fiables, del contrari serà la clau pel fracàs del projecte de gestió del coneixement. Per això, s'ha d'aplicar el temps necessari per a preparar l'auditoria i fer-la metòdicament des de la preparació del qüestionari per a l'enquesta i les entrevistes, la selecció i planificació d'aquestes, el tractament de les dades i la interpretació, fins a la valoració d'aquestes, per a extreure'n les bases dels mapes de coneixement i del projecte.

El temps emprat en l'auditoria es veurà rendabilitzat per a descriure qualsevol de les accions a plantejar per capturar coneixement, plasmar el tàcit en explícit, compar-tir-lo, i distribuir-lo, per tal de beneficiar l'organització al optimitzar processos i créixer en coneixement.

## 7. Bibliografia consultada

- ABDOLMOHAMMADI, M. J.; USOFF, C. A. (2000). *The Assessment of Task Structure, Knowledge Base, and Decision AIDS for a Comprehensive Inventory of Audit Tasks*. Quorum Books
- ALÓS-MONER, Adela d'. (2003). «Mapas del conocimiento, con nombre y apellido». *El profesional de la información*. 2003, Vol.12, No.4, pp. 314-318.
- American Productivity Quality Center. *APOC's Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation™*. [http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/km/apqc\\_roadmap.jhtml](http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/km/apqc_roadmap.jhtml) [Consulta 01/07/04].
- ANGUS, J. (2000). «Looking Down the Audit Trail. When cataloging sources of knowledge, don't neglect to consider their channels of transmission». *Knowledge Management Magazine* March 2000. <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=827>. [Consulta 01/07/04].
- BAILEY, C.; CLARKE, M. (2000). «How do managers use knowledge about knowledge management?». *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, núm. 3, 235 - 243
- BAILEY, Catherine i MARTIN, Clarke (2001). «Managing knowledge for personal and organisational benefit». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5. núm. 1; 2001, 58-68
- BENJAMINS, R. (2001). Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations. <http://www.isoco.com/isococom/whitepapers/files/km-88.pdf>. [Consulta 01/07/04]
- BIERSTAKER, J.; BURNABY, P. I THIBODEAU, J. (2001). «The impact of information technology on the audit process: an assesment of the state of the art and implications for the future». *Managerial Auditing Journal*, 159-164
- BINGHAM, W. (1973). *Cómo entrevistar*. Madrid: Rialp
- BONTIS, N.; FEARON, M.; HISHON, M. (2003). «The e-flow audit: an evaluation of knowledge flow within and outside a high-tech firm». *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, núm. 1, 6 - 19
- BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, Vol. 8 No. 1, October 2002. <http://informationr.net/ir/8-1/paper141.html>. [Consulta: 01/08/2004]
- BUKOWITZ, W i WILLIAMS, R. (1999). *The knowledge management fieldbook*. Harlow [etc.]: Financial Times Prentice Hall
- BULL, Adrian (1992). «Audit and a sense of Direction». *Journal of Management in Medicine*; Vol. 6 núm. 3; 1992
- CHAN, M. (1995). «Achieving audit uniformity out of diversity: a case study of an international bank». *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, núm. 4, 44 - 48
- Charles E. DAVIS, C. E. (1997). «Experience and the organization of auditors' knowledge». *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, núm. 8, 411 - 422
- CHOO, C (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: Information Today
- CORTEZ, E. M. (2004). «Implementing a Knowledge Audit for the Design of a Knowledge Management Apparatus». *En 4th International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations*. Londres, 3-6 Agosto 2004. <http://managementconference.com/ProposalsSystem/Presentations/P000509> [Consulta: 01/09/2004]
- DEBENHAM, J. i CLARK, J. (1994). «The Knowledge Audit» *Robotics and Computer Integrated Manufacturing Journal*, Vol. 11, núm. 3
- DITTENHOFER, M. (1997). «Behavioural aspects of internal auditing revisited». *Managerial Auditing Journal*; Volum 12, nº 1
- FRAPPAOLO, C. What's Your Knowledge IQ?. Even if your organization scores high on collective intelligence, its ability to leverage that knowledge may need some work. [http://www.delphi-group.com/consulting/case\\_studies/knowledge\\_IQ.htm](http://www.delphi-group.com/consulting/case_studies/knowledge_IQ.htm). [Consulta: 01/08/2004]

- GEOFFREY A. W. Knowledge Auditing: A Practical Approach. [http://www.newcastle.gov.uk/chdirector2.nsf/0/eaf97943cb818df280256d25003529fc/\\$FILE/Know\\_Audit.pdf](http://www.newcastle.gov.uk/chdirector2.nsf/0/eaf97943cb818df280256d25003529fc/$FILE/Know_Audit.pdf) [Consulta: 01/08/2004]
- GLOET, M (2002). «Knowledge management audit: the role of managers in articulating and integrating quality practices». *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, núm. 6, 310-316
- GOLDENBERG, L.; WOLFE, M. (2002) *Communications/ knowledge ("c/k") audit*. [www.ucalgary.ca/in-site/pdf/CKAuditQuestionnaireFORM.pdf](http://www.ucalgary.ca/in-site/pdf/CKAuditQuestionnaireFORM.pdf) [Consulta: 01/08/2004]
- HENCZEL, S. (2001). *The Information Audit as a First Step Towards Effective Knowledge Management*. [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0FWE/is\\_6\\_5/ai\\_75958767/print](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_6_5/ai_75958767/print) [Consulta: 01/08/2004]
- HULL, R; COOMBS, R.; PELTU, M. (2000). Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement *International Journal of Technology Management* 2000 - Vol. 20, No.5/6/7/8 pp. 633-656. <https://www.inderscience.com/offer.php?id=2885>. [Consulta: 01/08/2004]
- HYLTON, Ann. (2002). *The Role of the Knowledge Audit in Corporate Intranet Design*. <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/K-Audit-Intranet-Hylton.pdf>. [Consulta: 01/08/2004].
- HYLTON, Ann. (2002). *Measuring & Valuing Knowledge: The Role of the Knowledge Audit*. <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/Measuring-Valuing-Knowledge-Hylton.pdf>. [Consulta: 01/08/2004].
- HYLTON, A. (2002). *A Knowledge Audit Must be People-Centred & People Focused* [en línia] <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/KAudit%20Must%20be%20People-Centred-Hylton.pdf>. [Consulta: 21/08/ 2004]
- HYLTON, A. (2002). *A KM Initiative is Unlikely to Succeed Without a Knowledge Audit*. <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/KM%20is%20unlikely%20to%20succeed%20without%20KA-Hylton.pdf>. [Consulta: 01/08/2004]
- HYLTON, A. (2002). *Measuring and assessing knowledge-value. The Pivotal Role of the Knowledge Audit*. [http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/role\\_of\\_k\\_audit\\_in\\_assessing\\_value.pdf](http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/role_of_k_audit_in_assessing_value.pdf). [Consulta: 01/08/2004]
- HYLTON, Ann. (2003). *Why the Knowledge Audit is Danger*. <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/Why%20Kaudit%20in%20Danger-Hylton.pdf>. [Consulta: 01/08/2004].
- HYLTON, Ann. (2004). *The Knowledge Audit is First & Foremost An Audit*. <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/The%20K-Audit%20First%20%20Foremost%20An%20audit.pdf> [Consulta: 01/08/2004]
- HYLTON, Ann. (2003). *The importance of the K-Audit for Leveraging Customer Knowledge*. <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KA/Importance%20of%20KA%20for%20CRM-Hylton.pdf>. [Consulta: 01/08/2004]
- Institut of Public Care. (2003). *Commissioning Skills and Knowledge - Audit Questionnaire*. <http://www.allwalesunit.gov.uk/media/doc/4/6/commissioning%20skills%20and%20knowledge%20audit%20questionnaire.doc>. [Consulta: 01/08/2004]
- KOULOPOULOS, T. i FRAPPAOLO, C. (2000). «Why Do a knowledge Audit?». Cortada, J. I Woods, J. (2000). *The knowledge Management Yearbook (2000-2001)*. Butterworth-Heinemann., 418 - 424
- Larry STEVENS (2001). «Knowing What Your Company Knows: A knowledge audit is a necessary precursor to a new KM initiative». A: *Knowledge Management Magazine*. <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=613> [Consulta: 01/0/2004]
- LEE, Ch.; YANG, J. (2000). «Knowledge value chain». *Journal of Management Development*, Vol. 19, núm. 9, 787-793
- LIEBOWITZ, J.; RUBENSTEIN-MONTANO, B.; MCCAW, D.; BUCHWALTER, J. I.; BROWNING, C. (1999). *The Knowledge Audit*. Department of Information Systems, University of Maryland-Baltimore County. <http://userpages.umbc.edu/~buchwalt/papers/KMaudit.htm>. [Consulta: 01/08/2004]

- LIEBOWITZ, J. (Ed.) (1999). *The Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press
- LIEBOWITZ, Jay. *Knowledge audit*. <http://www.trg-inc.com/orgchange/knowledgeaudit.ppt> [Consulta: 01/08/2004].
- Madanmohan RAO. (2003). *Managing Intelligence, innovation and information*. August 07, 2003. <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=1080&KeyWords=knowledge+AND+audit>. [Consulta: 01/08/2004]
- McGOLDRICK, P.; BETTS, E. J. i KEELING, K. A (2000). «High-low pricing: audit evidence and consumer preferences» a *Journal of Product and Brand Management*; Vol. 9, núm. 5, 316 - 331
- MIDDLETON, M. (2002). *Information management: an integrative approach*. A: Government Managing Information and Knowledge Forum. QUT School of Information Systems: Brisbane, Març 11, 2002 [http://eprints.qut.edu.au/archive/00000106/01/IM\\_Paper\\_2.pdf](http://eprints.qut.edu.au/archive/00000106/01/IM_Paper_2.pdf) [Consulta: 01/08/2004]
- Mounib MEKHILEF. (2003). Knowledge Audit Candidate Definitions. 18-Mar-2003. <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=105801&d=pnd> [Consulta: 01/08/2004]
- National electronic Library for Health. (2003). *Conducting a knowledge audit*. National electronic Library for Health: [http://www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/audit\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/audit_toolkit.asp) [Consulta: 12/01/2004]
- NONAKA, I. i TAKEUCHI (1995). *The knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press
- ORNA, E. (1999 2nd ed). *Practical information policies*. Aldershot [etc.]: Gower
- PLUMLEY, D. (2003) «Process-Based Knowledge Mapping. A practical approach to prioritizing knowledge in terms of its relevance to a business or KM objective». *A Knowledge Management Magazine*. March 03, 2003. <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=1041>. [Consulta: 01/08/2004]
- POTTER, S.; AITKEN, S. (2001?) *An Expert System for Evaluating the 'Knowledge Potential' of Databases*. University of Edinburgh. <http://www.aiai.ed.ac.uk/project/akt/work/stephenp/ES2001%20paper.pdf> [Consulta: 01/08/2004]
- QUINTAS, P. (2003). «Auditing and Exploiting Intellectual Capital». *Measuring knowledge management in the business sector: first steps*. Canada: OECD, 42-44
- REINHARDT, R. (2003): *Theoretical Basics of a Knowledge Audit: An Integrative Measurement Approach*: I Know: Graz. <http://www.knowledgemedia.org/modules/pub/view.php/knowledgemedia-59>. [Consulta: 01/08/2004]
- SILVERMAN, D. (2001 2a. ed.). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction: Beginnig Research*. Sage.
- SKYRME, D. (2002). *Knowledge Audit*. <http://www.skyrme.com/services/kmaudit.htm> [Consulta: 01/09/2004].
- SNOWDEN, D. (1999), «Story Telling for Knowledge Capture,» *The International Knowledge Management Summit Proceedings*. San Diego: The Delphi Group, 29-31.
- SOY, Cristina (2003). *Auditoria de la información*. Barcelona: Editorial UOC.
- «Dataware Technologies» (1998). *Corporate Executive Briefing: Seven steps to Implementing Knowledge Management in Your Organization*, <http://lide.uhk.cz/home/fim/ucitel/fumikup1/www/ZT3/7steps.pdf>. [Consulta 30/08/2004]
- TAYLOR, A. i FARREL, S. (1994). «Information Mapping». *Information Management for Business*. Londres: Aslib, 99-114
- THOMPSON, J. L. (1998). «Strategic crisis: the value of a *stille audit*» a *The Learning Organization*; Vol. 5, núm. 1, 36-46
- WHITE, G. University of Luton. *Staff expertise audit form*. <http://www.luton.ac.uk/knowledgehub/staffdetailsform.doc> [Consulta: 01/08/2004]
- WINTERMAN, Vivienne (2004). *Information and knowledge audits FAQs*. [http://www.tfpl.com/faqs/info\\_knowledge\\_audit\\_faqs.cfm](http://www.tfpl.com/faqs/info_knowledge_audit_faqs.cfm) [Consulta 03/10/2004]
- WIIG, K. (1993). *Knowledge Management Methods*. Arlington: Schema Press.