

# Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y las auditorías de conocimiento

Ms.C. María V. González Guitián  
Dra.C. Gloria Ponjuán Dante

*Las autoras de esta investigación han realizado un análisis desde el actual contexto. Las auditorías de información y las auditorías de conocimiento forman acciones estratégicas que toman las organizaciones como parte de sus políticas para la elevación de la eficacia institucional y contribuyen a lograr una mayor comprensión sobre el valor de la información y el conocimiento en la organización. En este artículo se determinan los principales nexos y relaciones entre estos dos procesos a partir del análisis de las causas que motivan su realización, los objetivos que persiguen y el análisis de las metodologías y modelos para llevarlas a cabo quedando fundamentados los basamentos cognoscitivos y metodológicos que sustentan la viabilidad para el diseño de una metodología integral de auditoría en ambas disciplinas y la construcción de «un instrumento único», que permita su aplicación no solo al ámbito de las instituciones de información sino también a cualquier organización en general.*

**Palabras clave:** auditorías de información; auditorías de conocimiento; gestión de información; gestión del conocimiento

## RESUMEN

## ABSTRACT

*Information and knowledge audits are strategic actions taken by an institution for obtaining a more effective management of its intangible resources. They facilitate a more effective awareness about the value of information and knowledge in organizations. In this article the authors establish some important nexus and relations between these processes based on the analysis of the causes that lead their realization, purposes and analysis of methodologies and models for their realization. The principal theoretical foundations that sustain a proposal of one integrated methodology of both audits and one «single instrument» to allow to application not only to information institutions but also any organization in general are introduced.*

**Keywords:** knowledge audit, information audit, information management, knowledge management

## Introducción

El hecho de que la información haya devenido en recurso estratégico, ha provocado que la adecuada gestión de la misma cobre interés especial. Es por eso que las empresas están prestando especial atención a la solución de los problemas que con más frecuencia se presentan en la gestión de información y sus procesos en las organizaciones.

Los sistemas de información en las organizaciones tienen importantes objetivos que alcanzar como por ejemplo: dar soporte a los objetivos y estrategias de la empresa, resolver las dificultades actividades, procesos o funciones que no satisfacen los estándares de desempeño, cambiar, ampliar o mejorar el rendimiento económico de la organización y su competitividad dentro del mercado,

utilizando la información como un recurso corporativo, que debería ser planificada, gestionada y controlada (Gil Pechuán, 1997).

El recurso información debe ser gestionado con los mismos parámetros de eficiencia, eficacia y rentabilidad que el resto de activos organizativos, teniendo en cuenta su propia especificidad y, en este sentido, la contribución

de la auditoría de la información resulta especialmente valiosa (Soy i Aumatell, 2003). Actualmente si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, requiere identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo. Si además pretende acometer una iniciativa de gestión de conocimiento exitosa, requiere entonces medir previamente si está lista para ello, por lo que es recomendable comenzar con la aplicación de una auditoría del conocimiento.

Las auditorías son en última instancia procesos informacionales, desde las económicas- financieras hasta las de conocimiento, de ahí que pueden ser tratadas de manera conjunta si se poseen las herramientas y metodologías apropiadas, ellas interactúan con la estrategia de la organización, tomando los elementos primarios para comenzar la revisión de los procesos, los recursos y la propia estrategia, y una vez cumplidos sus objetivos, enriquecen esta última, formulan recomendaciones, acciones correctivas, cronogramas y planes de implementación, seguimiento y control.

## Auditorías de información (AI)

Las investigaciones sobre el tema de las AI comenzaron en los años 70 y entre los primeros autores que abordaron este tema está Riley (1975), observándose una amplia gama de investigaciones en la literatura mundial que van desde la propuesta de varios enfoques, modelos y metodologías y su aplicación en una gran diversidad de estudios de casos, extendiéndose hasta la actualidad. Entre los autores más citados en los estudios sobre estos temas están Buchanan y Gibb (2008) quienes han aportado definiciones, y una metodología ampliamente utilizada a nivel mundial en diferentes contextos organizacionales.

La AI facilita la identificación, adquisición, generación, tratamiento y uso de los recursos de información internos en correspondencia con la misión y objetivos de la organización, y determina el comportamiento de los flujos o canales por los que transita la información, a fin de detectar las posibles irregularidades que puedan existir en cuanto a su utilización o subutilización, la funcionalidad y disfuncionalidad en su generación y distribución, y cómo esto influye en los procesos de toma de decisión.

Es un examen sistemático del uso de la información, los recursos y los flujos, dirigido

a establecer hasta qué punto estos están contribuyendo a los objetivos organizacionales (Robertson, 1994). Es un proceso de descubrimiento y evaluación de los recursos de información de la organización con el objetivo de implementar, mantener o mejorar el sistema de gestión de información (Thornton, 2001). Se trata de un paso previo a la determinación de una estrategia de gestión de la información (Cornella, 2001).

Estos procesos son muy útiles para la creación de un servicio de información y establecimiento de una política de información corporativa, para evaluar un servicio, redefinir la estrategia empresarial y establecer una estrategia de información. Además para la fusión o reestructuración de servicios, la implementación de una intranet y de proyectos de gestión del conocimiento. A pesar de que no existe un método general aceptado para realizar una AI, debido a que las metodologías existentes se personalizan a las características de la entidad a auditar, en la amplia literatura revisada aparecen varios autores que proponen metodologías y modelos. Otros hacen una breve mención y en ocasiones una crítica a las metodologías utilizadas en sus estudios de casos, y algunos no hacen referencia a la adopción de una en específico.

## Auditorías de conocimiento (AC)

Los estudios sobre el tema de las AC han sido abordados más recientemente y al igual que las AI, también se observa una diversidad de modelos y enfoques metodológicos para llevarlas a cabo. Fueron Debenham y Clark (1994) los primeros en definirla como un documento de planificación el cual proporciona una visión estructural de una señalada segmento del conocimiento en una organización así como los detalles de las características cuantitativas y cualitativas de una parte del conocimiento individual dentro de la sección seleccionada, identifica además, los repositorios de conocimiento en aquellas áreas donde se encuentran. Pero Liebowitz, Rubenstein-Montano, Buchwalter y Browning (2000) la conceptualizan como una herramienta para valorar el conocimiento potencial almacenado, es la primera parte de cualquier estrategia de gestión del conocimiento.

La definición de este proceso ha pasado por distintas etapas durante los años 2001 hasta el presente y su conceptualización se perfila más hacia la identificación captura, almacenamiento, transmisión y reutilización

del conocimiento crítico necesario para lograr los objetivos y las metas organizacionales. Constituyen herramientas para establecer el rol del conocimiento en el trabajo y la gestión del conocimiento macro-estructural para lograr los objetivos claves de la misión organizacional, estimulan la apropiación del valor del conocimiento y el desarrollo de una cultura de conocimiento organizacional a partir de los colaboradores claves, y los diferentes niveles de liderazgo de los trabajadores del conocimiento, quienes hacen uso de la información, el conocimiento y el aprendizaje estratégico en sus actividades de trabajo diarias (Stanley y St Clair, 2008).

Hylton (2002) es una autora muy citada en toda la literatura revisada sobre este tema, ella considera que la AC involucra una minuciosa investigación, evaluación y análisis completo del ciclo de vida del conocimiento corporativo. Mide y valora el nivel de eficiencia del flujo de conocimiento, desde la captura y creación hasta su almacenamiento y acceso, para su uso y disseminación, cómo compartir el conocimiento y aún disponer de este, cuando la organización no tiene grandes necesidades de elementos particulares del conocimiento codificado o explícito y con relación a las personas, además evalúa la eficacia y habilidad de transferir el conocimiento tácito, cuando una habilidad o experticia no son muy necesarias.

## Análisis de sus principales nexos y relaciones

Las AI y las AC por lo general no constituyen un proceso interno de las organizaciones, pueden llegar a ser parte de la función de control; sin embargo son efectivas herramientas cuyos resultados se traducen en beneficios para la organización y sus integrantes. Ahora bien, con el propósito de establecer los nexos y las relaciones entre ambos tipos de auditorías las autoras de este trabajo, asumen como base la respuesta a tres cuestionamientos claves: ¿cuáles son las causas que provocan la realización de estos procesos?, ¿cuáles son los objetivos que persiguen? y ¿cómo se realizan estos procesos?

## ¿Cuáles son las causas que provocan la realización de estos procesos?

Algunos de los motivos para llevar a cabo una AI son la identificación de recursos, servicios y flujos de información, la verificación de la existencia de servicios apropiados, y la necesidad de racionalizar sus recursos y controlar los costos, (Dubois 1995), es decir

que se vinculan con la gestión de procesos, la economía y la gestión de los servicios.

Ramjaun, (2000) emite una interesante relación de las deficiencias más frecuentes en el manejo y uso de la información, compilada a partir de lo expresado por diferentes autores, lo cual puede ser visto como causas que desencadenan la realización de ambas auditorías, entre ellos: la estrategia de información no se ajusta a la estrategia comercial lo que representa un factor de riesgo para el éxito y el volumen excesivo de información redundante en la pérdida de tiempo para discernir la pertinente (Buchanan & Gibb, 1998); una inmensa cantidad de información entra y sale de la organización, sin que nadie esté totalmente consciente de su impacto, valor o costo (Davenport & Prusak, 1998); las empresas consideran que es muy difícil valorar la información en términos cuantitativos debido a su naturaleza intangible (Orna, 1999); la información, erróneamente, se percibe como un gasto implícito o sobrecosto (Taylor, 1996)

Además de lo planteado por estos autores, y luego de un análisis de la bibliografía, se pudo conocer que en las organizaciones de todo tipo, se observan razones que pueden estar propiciando la realización de uno de estos procesos como por ejemplo:

- Se desconoce cómo se comportan los procesos de gestión de información y/o gestión del conocimiento.

- Se desconoce si en la organización existen áreas con déficits, duplicidades o excesos de información y/o conocimiento.

- No están identificados los recursos de información ni los expertos que posee la organización ni aquellos que se encuentran en su entorno.

- No existe un control de los costos, ni se valora el impacto de los recursos de información y los activos de conocimiento de la organización.

- Existen inadecuadas políticas y estrategias para gestionar la información y/o conocimiento.

- Se evidencian bajos niveles de desempeño en la gestión de información y/o en la gestión del conocimiento.

- Se observa una disminución de los indicadores de desempeño de la organización y pérdida de posicionamiento en el mercado.

- Se percibe que no están satisfechos los requerimientos de información y de conocimiento de los trabajadores, manifestándose la tendencia a no socializar los mismos.

¿Cuáles son los objetivos que persiguen?

Los objetivos que persiguen ambos tipos de auditorías comúnmente se focalizan hacia la evaluación del estado de la gestión de información y/o conocimiento, y el perfeccionamiento del uso de la información y el conocimiento en la institución, así como el establecimiento de una política integral para ambos procesos que favorezca la cultura del aprendizaje y el desarrollo profesional de los trabajadores. Comella (2001), Debenham & Clark (1994), Stanat (1992), García-Morales Huidobro (2000), Buchanan & Gibb (2007), Ponjuán Dante (2004), Henczel (2000), y Pérez Soltero, et al (2008) en sus investigaciones se refieren a los objetivos o propósitos de estas auditorías, entre ellos:

- **Evaluar** si los Sistemas de Gestión de Información/Sistemas de Gestión del Conocimiento existentes están alineados con la estrategia organizacional.

- **Identificar y valorar** como una ventaja competitiva la utilización efectiva de los recursos de información y los activos de conocimiento con que cuenta la organización.

- **Identificar** los nuevos núcleos potenciales generadores de conocimientos y experticia.

- **Determinar** si los flujos de información/conocimiento por cada departamento o área son los idóneos para los procesos claves y sus requerimientos.

- **Enriquecer** las políticas de información ante los cambios internos y externos de la organización.

- **Evaluar** si los servicios de información y/o conocimiento de la organización satisfacen las necesidades actuales de sus miembros.

- **Valorar los costos y beneficios** de los recursos de información con que cuenta la organización.

- **Identificar y revisar** los procesos de creación, adquisición, retención, distribución, transferencia y reutilización del conocimiento de una organización.

- **Evaluar** si las estrategias para la gestión de información/conocimiento, están alineadas con los requerimientos de los procesos claves para el logro de las metas y los objetivos organizacionales.

- **Proponer** Planes de acciones correctivas y cronogramas de implementación.

En síntesis los objetivos de ambas auditorías tiene vínculos comunes, están dirigidos a la

identificación, examen y evaluación del comportamiento de los componentes de los procesos de gestión de información/conocimiento, sobre los cuales está estructurada y soportada toda la información/conocimiento que circula en la organización, detectando duplicidades, lagunas o desequilibrios. Ambos procesos elaboran inventarios, diseñan flujos y mapas, analizan necesidades o carencias, proponen medidas correctivas, y rediseños en las estrategias de información/conocimiento.

¿Cómo se realizan estos procesos? (Modelos y Metodologías)

Enfoque o focalización de las auditorías

Luego de analizar las abajo relacionadas, puede inferirse que en su gran mayoría están enfocada en tres aspectos claves cuyos objetivos principales son: (1) hacia la revisión de las estrategias de la organización, (2) hacia los procesos de la organización y (3) hacia los recursos de información o de conocimiento. Las metodologías analizadas fueron:

#### Metodologías y modelos de AI

1. Auditorías de información Gerencial de Reynolds (1980)
2. Metodologías de (Riley, 1975 y Alderson, 1993)
3. Modelo de Stanat (1992)
4. Metodología de Soy i Aumatell (2003)
5. Metodología de Gruber (1983)
6. Auditorías de Enfoque Geográfico Gillman (1985)
7. Metodología InfoMap de Burk/Horton (1988)
8. Metodología de Buchanan & Gibb (1998)
9. Metodología de Orna (1999)
10. Metodología de Henczel (2001)

#### Metodologías y modelos de AC

1. Metodología de Liebowitz, et al (2000)
2. Modelo de Hylton (2002)
3. Metodología de Iazzolino y Pietrantonio (2005)
4. Metodología de auditoría de gestión del conocimiento de Lauer & Tanniru (2001)
5. Metodología con énfasis en los procesos claves de Pérez Soltero, et al (2006)
6. Modelo de Roberts (2008)
7. Metodología de 8 etapas de Burnett, et al (2004)
8. Metodología de Cheung, et al (2007)

Generalmente las principales actividades que se llevan a cabo en ambos procesos están relacionadas con la definición del ambiente organizacional, recolección y análisis de los datos, identificación de los puntos débiles y fuertes, la compilación del reporte final y la presentación de los hallazgos o resultados. Sin embargo, en el caso de las AC en su mayoría no establecen criterios de medidas para verificar el impacto relacionado con los procesos de gestión del conocimiento.

### Elementos comunes en su composición y diseño

- a) Análisis de la estrategia y políticas de la organización.
- b) Técnicas gráficas de mapeo.
- c) Análisis de costo-beneficio.
- d) Inventario de recursos.
- e) Identificación e inventario de necesidades.
- f) Balance entre disponibilidad y necesidad de los recursos.
- g) Identificación de procesos claves.
- h) Determinación de las deficiencias en la gestión de los recursos.
- i) Reportes de salidas con propuestas de mejoras y recomendaciones.
- j) Cronogramas de implementación, seguimiento, control y auditorías recurrentes.

Otros elementos comunes que intervienen en ambos procesos desde distintos puntos de vistas y con diferentes enfoques son: los recursos de información/ activos de conocimientos, las personas/ expertos, las técnicas y metodologías, los instrumentos para la recopilación de los datos, los flujos y mapas de información/ conocimiento, la organización y su entorno, y el área o proceso objeto de la auditoría.

### Metodologías más conocidas

Por las técnicas utilizadas, por la flexibilidad en su aplicación, por ser más abarcadoras según el propósito que persigue cada una y por la forma de abordar todas sus etapas, entre las metodologías más relevantes de AI están: Infomap de Burk & Horton, el análisis de flujo de la información de Orna, el acercamiento estratégico integrado o metodología híbrida de Buchanan & Gibb, y el modelo de las siete etapas de Henczel, las cuales han sido ampliamente aplicadas y reconocidas a nivel internacional. En el

caso de las AC, las más significativas, tomando en consideración el nivel de profundidad que plantean en cada una de las etapas, el alcance, los instrumentos utilizados son: la metodología de ocho etapas de Burnett, Illingworth y Webster, la metodología con énfasis en los procesos claves de Pérez Soltero, et al y la metodología sistemática de Cheung, et al.

### Técnicas utilizadas

Se utilizan algunas técnicas de manera combinada en el desarrollo de las diferentes etapas, como la observación y la interrogación (en las encuestas), las entrevistas y la cuantificación (en las etapas de colección de datos), y la comparación, revisión y evaluación (en las etapas de análisis y evaluación de datos). También son manejadas las técnicas de mapeo y análisis de flujos de información y de conocimiento, la identificación e inventario de recursos y el análisis de las redes sociales. En las AI se utilizan reiteradamente los cuestionarios y las entrevistas y fundamentalmente se observa el uso de preguntas cerradas, mientras que en las AC se emplean más las preguntas semi estructuradas y en ocasiones abiertas a fin de lograr una mayor valoración cualitativa de los aspectos a medir, además se emplean gráficos de redes sociales para visualizar mejor las relaciones e interacciones de conocimientos entre los miembros de la organización.

### Estrategias de información y conocimiento

El vínculo entre la AI y la estrategia de información se aborda en las metodologías de Orna y Buchanan y Gibb, estos últimos proponen una jerarquía simple para definir y mapear la relación entre la misión, metas, objetivos, factores claves de éxito, actividades y recursos de información, lo cual fue incorporado en la propuesta de Henczel, quien sugiere que en las estrategias: los recursos identificados pero no inventariados deben analizarse desde el punto de vista de su importancia estratégica, en este sentido Buchanan y Gibb proponen asignarle valor sobre una escala de 1 al 5 según el grado de importancia en relación con las tareas que se desempeñan en la organización. Mientras que el vínculo entre las AC y la estrategia de gestión del conocimiento es abordado en las metodologías de Hylton quien considera que en la medida que sea evaluado el conocimiento corporativo, podrá ser planificado

e implementado un programa para su gestión. Cheung, et al no sólo recomiendan la estrategia para la gestión del conocimiento sino las herramientas para esta.

### Análisis organizacional

Este aspecto es tratado con profundidad y de manera más completa en las metodologías de AC. En el caso de las AI se maneja indistintamente como análisis del entorno o análisis del ambiente y está presente fundamentalmente en las propuestas de Buchanan & Gibb, quienes lo incluyen en la etapa de identificación, considerándolo como las influencias políticas, económicas sociales y tecnológicas que afectan la organización, mientras que Soy i Aumatell lo contempla en la primera etapa de su propuesta, y Orna en la segunda con el objetivo de determinar qué precisa la organización y cuál es el contexto en el que esas necesidades pueden ser o no cubiertas. Específicamente Henczel realiza un análisis organizacional estratégico de arriba abajo al igual que Orna.

En las metodologías de AC de Pérez Soltero, et al y Cheung, et al, se realiza el análisis organizacional y en ambas constituye una fase en la que no sólo se obtiene la información estratégica de la organización. En la primera se identifican los procesos organizacionales y se accede a la documentación de la organización, y en la segunda, además de estos aspectos se elabora un proyecto de plan que incluye el alcance y las herramientas que se utilizarán en la auditoría.

### Identificación e inventario de recursos de información y activos de conocimiento

Sin lugar a dudas, la metodología más utilizada y que de manera más detallada contempla la identificación e inventario de los recursos de información, fuentes, sistemas, servicios y productos formales o informales de la organización es Infomap de Burk & Horton, pero enfatiza más en el proceso de descubrimiento, que en el uso de la información, ofreciendo como producto final varios mapas o tablas. También Stanat identifica y lista las fuentes de información internas y externas, pero además evalúa las actitudes y prácticas de los trabajadores y gerentes con respecto a dichas fuentes, resultando este uno de los aspectos positivos de su metodología.

En el caso de la propuesta de Buchanan & Gibb dedican una fase a la identificación de los recursos de información sobre la base de la categorización para su clasificación dada en Infomap y posteriormente realizan una análisis y evaluación de estas. Orna contempla el inventario, y no sólo su identificación mediante un mapa, sino además, determinan las prácticas de uso de esa información y los costos implicados tanto en su adquisición y utilización. Por su parte Soy i Aumatell igualmente incluye este análisis (en lo referido a contenidos y contenedores), pero no establece una etapa o una fase dedicada a esto. Sin embargo Henczel concibe la AI no sólo como una herramienta para la identificación de los recursos estratégicamente importantes de la organización sino también para las actividades y tareas que crean conocimiento y las que inciden en su transferencia desde otras áreas de la organización, lo cual constituye una de sus principales aportes, es decir que su propuesta no sólo está enfocada a la información sino también al conocimiento.

En las metodologías de AC que identifican y localizan el conocimiento que requieren los miembros de la organización están las de Hylton, Lauer & Tanniru y Liebowitz, et al, estos últimos además identifican y localizan los vacíos de conocimiento. Pero Burnett, et al van más allá al no sólo localizarlos sino también clasificarlos por tipos y analizar cómo se adquieren, almacenan, transfieren y utilizan. Iazzolino y Pietrantonio incluyen la detección de todas las diferentes formas y tipos de conocimiento en la organización, relacionando el capital intelectual con los recursos.

Pérez Soltero, et al, incluyen una etapa para obtener el inventario de conocimientos, mediante la aplicación de cuestionarios o la realización de entrevistas en profundidad, pero no ofrece más detalles sobre tipos de conocimientos y las técnicas antes mencionadas. Sin embargo Cheung, et al, no sólo toman en consideración la elaboración del inventario para capturar el conocimiento tácito y explícito existente en la organización, sino además sugiere el uso de herramientas de software para identificar, localizar, registrar, clasificar, describir, contabilizar y catalogar estos junto con sus fuentes. En este sentido esta propuesta es superior a las otras revisadas.

## Flujos y mapas de información y de conocimiento

En la propuesta de Henczel se aprecia una perspectiva más amplia sobre este tema al

analizar los datos desde el punto de vista de la transferencia de información para conformar los flujos, identificando vacíos, duplicaciones e ineficiencias, con el objetivo de establecer el modelo de transferencia de conocimiento en la organización, pero el método que utiliza para la identificación de las necesidades, al igual que los métodos de la encuesta y la entrevista tienen un carácter subjetivo. Buchanan & Gibb dedican una fase a esto, no sólo para detectar posibles fallas en la provisión de información sino para descubrir también a los expertos. Sin embargo, Burk & Horton no contemplan descubrir las formas y métodos de gestión de los recursos de información, constituyendo esta, una de sus principales desventajas. Tanto Soy i Aumatell, como Orna consideran la identificación y el análisis de la dinámica de los flujos de información en correspondencia con los objetivos y metas organizacionales a fin de adquirir y utilizar los conocimientos de manera óptima y esta precisamente es una de las fortalezas de sus metodologías.

Esta cuestión también es abordada por la mayoría de los autores estudiados en las AC, tal es el caso de Liebowitz, et al, Hylton y Lauer & Tanniru, pero estos últimos a pesar de que describen cada proceso del conocimiento y su relación con la estructura organizacional, las personas y la tecnología, no elaboran un mapa donde se visualiza el flujo como tal. Una de las principales salidas de la metodología de Burnett et al es la elaboración del mapa, para lograr una visión de cómo es usado el conocimiento en la organización y de cómo ocurre su almacenamiento y transferencia no sólo a nivel organizacional sino a nivel individual, aspecto este relevante en relación con el resto de los autores analizados.

También Pérez Soltero, et al dedican la etapa ocho a la elaboración del mapa y proponen para ello la utilización de gráficos, tablas, diagramas y software de mapas del conocimiento. Pero Cheung et al. no sólo sugieren utilizar herramientas de software para identificar, localizar, registrar, clasificar, describir, contabilizar y catalogar el conocimiento tácito y explícito de la organización junto con sus fuentes, sino identificar además cuáles son los usuarios de estos.

## Identificación y análisis de necesidades de información y de conocimiento

En las AI, Burk y Horton, omiten la identificación y estudio de las necesidades

tanto individuales como grupales y no establecen relaciones entre la información y los procesos productivos de la organización. Stanat incluye este análisis pero sólo desde el punto de vista de los documentos internos y externos requeridos, vinculándolos a la comunicación y a la inteligencia. Buchanan & Gibb no le dedican una etapa específica, pero valoran estas como un paso dentro de la identificación y definición del ambiente organizacional a fin de adecuarlas a las características del entorno. Orna por su parte, aborda estas, pero no a nivel individual, en áreas o grupos específicos. En las AC, Hylton evalúa las necesidades de información y conocimiento de cada uno de los empleados, al igual que Liebowitz, et al, pero Lauer & Tanniru, Pérez Soltero, et al, Burnett, et al y Cheung, et al, no contemplan este análisis en sus metodologías.

## Consideraciones finales

A partir de una perspectiva general del enfoque hacia el que están dirigidas las AI y las AC, puede afirmarse que existen cuatro clasificaciones generales, tres principales y una híbrida, las cuales son: hacia las estrategias de la organización, hacia los procesos, hacia los recursos y hacia más de uno de los enfoques mencionados:

- Ambos tipos de auditorías facilitan la implementación de políticas y estrategias para una eficaz gestión, a fin de lograr una administración racional de los recursos, y una mayor comprensión sobre el valor de la información y el conocimiento en la organización. Se focalizan en la detección de fallos sistémicos y proponen planes de acciones correctivas, incidiendo directamente en las políticas y estrategias referidas a los procesos auditados, las necesidades no detectadas, no resueltas, las duplicidades o excesos, las pérdidas o vacíos de recursos por diferentes causas, principalmente mala gestión de captación, conservación y almacenamiento.

- Se observa como una herramienta muy útil en estos procesos para el análisis de los auditores, la representación gráfica de los flujos y mapas de los recursos de información y de conocimiento, lo cual facilita de manera efectiva la mejor comprensión de la organización y sus procesos.

- Las metodologías estudiadas tienen como salidas al menos un informe o reporte, más o menos abarcador, pero en su mayoría ofrecen recomendaciones, planes de acciones, rediseños en las estrategias, cronogramas de implementación, seguimiento y control y

en algunos casos, definen como una etapa más las auditorías recurrentes, y la comunicación de los resultados es un paso final imprescindible.

Luego de todo el análisis, las autoras consideran que existen suficientes evidencias de los nexos, relaciones y semejanzas entre ambas auditorías lo cual pudiera propiciar su estudio y auditoría de manera conjunta y la elaboración de una metodología práctica, flexible que brinde las herramientas, instrumentos y modelos necesarios para su ejecución. (Ponjuán, 2008)

Abordar un enfoque integral y único para realizar estas auditorías hace fluir en forma más dinámica estos procesos y a la vez genera ahorros sustanciales a la institución al combinar esfuerzos que pueden tributar a ambos enfoques. Hasta el presente la literatura no refleja experiencias prácticas de esta práctica combinada por lo que las autoras trabajan en el diseño de una metodología integral que facilite su ejecución.

## Referencias Bibliográficas

- Buchanan, S., Gibb, F. (1998). The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 18(1), 29-47.
- Buchanan, S., Gibb, F. (2007). The information audit: Role and scope. *International Journal of Information Management*, 27, 159-172. Disponible en: [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt) [Consultado: 28/06/2010]
- Buchanan, S., Gibb, F. (2008). The information audit: methodology selection. *International Journal of Information Management*, 28, 3-11.
- Burk, C.F., Horton, F.W. (1988). *Info-Map: a complete guide to discovering corporate information resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Burnett, S., Illingworth, L., & Webster, L. (2004). *Knowledge Auditing and Mapping: A pragmatic Approach*. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 25-37.
- Cheung, C.F., Li, M.L., Shek, W.Y. Lee, W.B., & Tsang, T.S. (2007). A systematic approach for knowledge auditing: a case study in transportation sector. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 140-158.
- Cornella, A. (2001). La información alimenta y ahoga. Información si, pero, ¿en qué condiciones? *Infonomía*, Marzo, 2002. Disponible en: <http://www.infonomia.com/extranet/index.asp>. [Consultado: 21/5/2009]
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organization manage what they know*, Harvard Business School Press, Cambridge MA.
- Debenham, J., Clark, J. (1994). The Knowledge Audit. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing Journal*, 11(3), 201-211.
- Dubois, C.P. (1995). The information audit: its contribution to decision making. *Library Management*, 16 (7), 20-4.
- García-Morales Huidobro, E. (2000). Aspectos prácticos en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento: Auditoría de información y mapa documental. En: *Jornadas sobre gestión del conocimiento en las organizaciones (28-29 noviembre, 2000)*, 2000. Disponible en: <http://www.inforarea.es/Documentos/Kmtragsa.pdf> [Consultado 28/6/2010]
- Gil Pechuán, I. (1997). *Sistemas y tecnologías de la información para la gestión*. Madrid: McGraw Hill.
- Henczel, S. (2000). The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian *INSPEL 2000*; 34(3/4): 210-226. Disponible en: <http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-3hesu.pdf> [Consultado: 12/06/2010]
- Henczel, S. (2001). *The information audit: A practical guide*. London: K.G. Saur.
- Hylton, A. (2002). *Measuring & Assessing Knowledge-Value & the Pivotal Role of the Knowledge Audit*, 2002. Disponible en: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Measuring\\_&\\_Assessing\\_K-Value\\_&\\_Pivotal\\_Role\\_of\\_K-Audit.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_&_Assessing_K-Value_&_Pivotal_Role_of_K-Audit.pdf) [Consultado 28/05/2010]
- Hylton, A. (2002). A KM initiative is Unlikely to Succeed without a Knowledge Audit. Knowledge Board. 2002 Disponible: [http://www.knowledgeboard.com/library/the\\_need\\_for\\_knowledge\\_audits.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/the_need_for_knowledge_audits.pdf) [Consultado 15 Febrero de 2009]
- Lazzolino, G, Pietrantonio, R. (2005). An innovative knowledge audit. methodology: some first results from an ongoing research in Southern Italy. Paper presented at Accettato alla KMAP International Conference on Knowledge Management, University of New Zeland, 2005. Disponible en: <http://www.knowledgeboard.com/download/2639/-iazz-pietr- Innovative-KA-Meth.pdf> [Consultado 28/05/09]
- Lauer, T.W., Tanniru, M. (2001). Knowledge management audit: a methodology and case study. *Australian Journal of Information Systems (Special Issue on Knowledge Management) 2001*: 23-41. Disponible en: <http://dl.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/212/184> [Consultado 28 de mayo de 2009]
- Liebowitz, J, Rubenstein-Montano, B, McCaw, D, Buchwalter, J, Browning, C. (2000). The knowledge audit. *Knowledge and Process Management*, 7(1), 3-10.
- Orna, E. (1999). *Information auditing: from initial analysis to doing the audit*. In: *Practical Information Policies*. Londres: ASLIB/Gower.
- Orna, E. (1990). *Practical information policies: how to manage information flow in organizations*. London: Gower.
- Pérez-Soltero, A., et al. (2008). Diseño de una Ontología para la Reutilización del Conocimiento en los Procesos de Auditoría del Conocimiento. *Memorias de la Séptima Conferencia Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2008)*, Vol.

## Referencias

- Ill, pp. 164-169, Orlando Florida, USA, 29 de Junio al 2 de Julio de 2008.
- Pérez-Soltero, A. et al (2006). Knowledge Audit Methodology with emphasis on Core Processes. European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS), July 6-7 2006, Costa Blanca, Alicante, Spain.
- Ponjuán, G. (2004). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma.
- Ponjuán, G. (2008). Information and knowledge organizational audit: genesis of an integration. Brazilian Journal of Information Science. 2, (2). 3-15. Disponible en: <http://www.bjis.unesp.br/>. [Consultado: 12/06/2010].
- Ramjaun, I. (2000). The Information Audit: A tool for visionary organisations. PROSI Magazine (379). Disponible en: <http://www.prosi.net/mag>
- 2000/379aug/audit379.htm [Consultado 12/06/2010]
- Riley, R.H. (1975). Information audit. Bulletin of the American Society for Information Science, 2(5), 24-25.
- Robertson, G. (1994). The information audit: a new tool for the information manager. Information Manager 1 (5/6), 18-19.
- Soy i Aumatell C. (2003). La auditoría de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información. El profesional de la información, 12(4), 261-268.
- Stanat, R. (1992). The intelligent corporation. Creating a shared network for information and profit. New York: AMACOM.
- Stanley, D, St. Clair, G. (2008). The knowledge audit: building the foundation for the knowledge culture. Disponible en: <http://smr-knowledge.com/wp-content/uploads/2010/05/Know-Audit-Stanley-StClair-2008.pdf> [Consultado: 15/06/2010]
- Taylor, R.S. (1996). Information in decision contexts. In Value added processes in information systems. Norwood, N. J.: Ablex.
- Thornton, S. (2001). Information audits. In Scammel A. (Ed.), Handbook of Information Management, 8th ed., London: Aslib.

Recibido: 5 de noviembre de 2010.  
Aprobado en su forma definitiva:  
4 de marzo de 2011

---

**Ms.C. María Virginia González Guitián**  
Universidad de Holguín  
País: Cuba  
Correo electrónico: <marivi@ict.uho.edu.cu>

**Dra.C. Gloria Ponjuán Dante**  
Universidad de La Habana  
País: Cuba  
Correo electrónico: <gponjuan@infomed.sld.cu>

---