

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA  
MASTER OFICIAL CONTENIDOS Y ASPECTOS LEGALES DE  
LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

---



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



**“Estado de la cuestión de la auditoría  
de la información como metodología  
para la optimización del conocimiento  
en las organizaciones.”**

***TESINA FIN DE MASTER***

Autor/es:  
**Isabel García Soler**

Director/es:  
**Nuria Lloret Romero  
Montserrat Sebastià i Salat**

**VALENCIA, 2008**



## SUMARIO

1. OBJETIVOS .....	2
1.1 Justificación .....	6
1.2 Objetivos generales y específicos .....	7
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.1 Análisis bibliográfico .....	14
2.3 Definiciones .....	21
2.4 Fases .....	28
2.5 Metodologías estudiadas.....	33
2.6 Ámbitos de aplicación.....	61
3. CONCLUSIONES.....	64
4. BIBLIOGRAFÍA .....	66
ÍNDICE DE FIGURAS .....	75
ANEXOS .....	76
ANEXO I. Listado de revistas utilizadas en el análisis bibliográfico .....	76
ANEXO II. Infomap. Formulario para inventariar recursos de información.....	78
ANEXO III. Checklists propuestos por Susan Henczel [2001:88-94].....	80

## 1. OBJETIVOS

La información es un recurso muy valioso en las organizaciones. La documentación gestionada por una organización no sólo es su memoria, sino también es la base para la planificación estratégica de su futuro. Es importante conocer la información con la que cuenta la organización y el conocimiento que se construye a partir de ella.

Si en la economía industrial los factores productivos por excelencia eran aquellos calificados como tangibles, tales como el capital, el trabajo o los recursos naturales, actualmente las economías tienden a conceder una mayor importancia a los factores intangibles como el conocimiento, la información y la cultura [Barceló Llauger 2001:13]

La aparición del conocimiento como nuevo factor de producción obliga a las organizaciones a replantearse algunos conceptos y modelos de gestión. En esta búsqueda de respuestas para comprender y afrontar estos cambios aparece la gestión del conocimiento. El objetivo básico de la gestión del conocimiento es la mejora simultánea de la productividad y la competitividad, constituyéndose como una ventaja competitiva sostenible.

Según Barceló Llauger [2001:39], el conocimiento se ha convertido en un factor fundamental, pero tan intangible y escurridizo que resulta complejo medirlo y gestionarlo. La gestión del conocimiento está tratando de conseguir que tanto lo uno como lo otro sea posible. Hay en marcha un gran número de iniciativas y líneas de investigación trabajando en llenar de contenidos teóricos y concretar con aplicaciones prácticas el término gestión del conocimiento. Algunas han orientado sus investigaciones en la búsqueda de indicadores que ayuden a cuantificar y medir el capital intelectual; otras se han centrado en el proceso de creación y de generación de conocimiento, y otras en los mecanismos de captura, almacenamiento, clasificación y difusión del conocimiento.

El principal problema con el que se encuentran las organizaciones es el mal uso que se hace de la información, ya sea por desconocimiento, ignorancia o mala práctica.

Un buen uso de la información provoca que la organización se optimice y que sus empleados no gasten tiempo de su jornada laboral en la localización de la información precisa, en la compra de materiales duplicados por la ignorancia de su existencia...

Una encuesta realizada en junio de 2007 por Information Builders y Vanson Bourne [2007] sobre la toma de decisiones en las empresas europeas reveló que:

- El empleado europeo medio pierde una media de 67 minutos diariamente buscando información de la compañía, lo que equivale a un 15,9% de su tiempo de trabajo diario. Para una organización de 1.000 empleados, con 50.000 euros por día, equivale a 7,95 millones de euros al año de salario perdido por los empleados buscando información para tomar una decisión.
- El 54% de los directivos encuestados manifestaron que la falta de información precisa, consistente y completa es la mayor barrera para tomar buenas decisiones. Como resultado, tienen que confiar mucho más en su experiencia que en buena información para tomar decisiones.
- Los encuestados afirmaron que el fácil acceso a la información (55%), el fácil uso de herramientas de búsqueda (40%) y los informes oportunos (25%) les ayudarían a ser más productivos en sus trabajos.
- Como resultado del mal acceso y disponibilidad de la información, las organizaciones europeas se arriesgan a perder posiciones frente a compañías y regiones más competitivas debido a la lentitud en la toma de decisiones.
- Sobre un tercio (35%) de las personas que respondieron al estudio en Europa considera que la información proporcionada por los sistemas de gestión de información existentes falla al apoyar la toma de decisiones.

	Bélgica	Francia	Alemania	Holanda	Portugal	España	Suiza	Reino Unido	Europa
Media de minutos diarios	65	75	66	64	73	75	74	59	67
% del tiempo de trabajo (basado en una semana de 35 horas)	15.50%	17.90%	15.70%	15.20%	17.40%	17.9%	17.6%	14%	15.90%
Coste comercial de 1.000 empleados a 50.000 euros anuales	€ 7.75 millione	€ 8.95 millione	€ 7.85 millione	€ 7.60 millione	€ 8.70 millione	€ 8.95 millione	€ 8.80 millione	€ 7.00 millione	€ 7.95 millione

Figura 1. Coste para una empresa de empleados que buscan información corporativa

Fuente: Information Builders [2007:4]

Con el fin de evitar los problemas derivados del mal uso y desconocimiento de la información que se posee, se ha desarrollado la auditoría de la información.

Auditar consiste principalmente en estudiar los mecanismos de control que están implantados en una empresa u organización, determinando si los mismos son adecuados y cumplen unos determinados objetivos o estrategias, estableciendo los cambios que se deberían realizar para la consecución de los mismos.

La decisión de llevar a cabo un proceso de auditoría dentro de una organización es una decisión de carácter estratégico que debe ser tomada por la Dirección con el fin de conseguir un cambio *proactivo* o *preventivo*. Sería una respuesta ante iniciativas llevadas a cabo por la propia empresa, pero ya no haciendo referencia a determinados hechos presentes, sino a indicios de que ciertas circunstancias llevan una tendencia y que esa tendencia desembocará en un escenario distinto al presente.

Existen distintos tipos de auditoría, las más conocidas son las fiscales o contables. Sin embargo, existen otras que se encargan de auditar los bienes

intangibles con los que la organización cuenta. Estamos hablando de la auditoría de información o del conocimiento. Existen diversidad de opiniones en cuanto a la definición del término y su alcance de actuación. En lo único en que coinciden la mayoría de autores es en la necesidad de conocer los recursos de información que conocen / utilizan los empleados y cómo los usan para crear conocimiento con él.

La auditoría de información es un proceso previo y posterior a la política de información de la empresa. Forma parte de la estrategia de información llevada a cabo en la empresa para la implantación de un sistema de información válido y coherente. En consecuencia, la gestión integral de los recursos de información de la empresa, tanto internos como externos, forman parte fundamental de la planificación estratégica general de la empresa. La auditoría se sitúa, pues, *en el marco de los procesos de control interno y de diagnosis global de las organizaciones* [Soy 2003: 13]

La estrategia de información debe contemplarse como la única forma de reducir información irrelevante, evitar duplicidades, fomentar el intercambio y la compartición de información y asegurar que cualquier empleado, con independencia de su puesto, tiene acceso a la información que necesita para desempeñar sus funciones con éxito. Para asegurar el éxito de este tipo de iniciativa es necesario un análisis descriptivo del escenario informacional, de sus actores, de las herramientas informáticas y de sus productos resultantes/ documentos con el fin de validar los procedimientos de creación, tratamiento, uso y gestión de la información.

El establecimiento de una estrategia de información tiene como objetivo principal la creación de conocimiento. Lundvall y Johnson [1994] identifican distintos tipos de conocimiento: saber qué, saber por qué, saber cómo y saber quién:

- Saber qué generalmente hace referencia a hechos y a proposiciones ciertas
- Saber por qué hace referencia al conjunto de estructuras explicativas de los principios y leyes de la naturaleza, es decir, el entendimiento.
- Saber cómo se refiere a las capacidades y habilidades para hacer algo.

- Saber quién engloba la información sobre quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué.

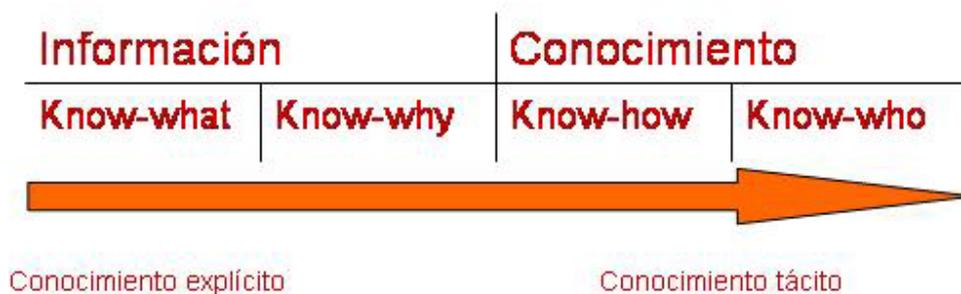


Figura 2. Tipos de conocimiento

Fuente: Barceló Llauger 2001:15 y elaboración propia

La información suele asociarse al saber qué y saber por qué y puede ser obtenida a través de la lectura de libros, accediendo a bases de datos o asistiendo a clases y conferencias. Por otra parte, el conocimiento es asociado al saber cómo y saber-quién obtenidos mediante un aprendizaje basado en la experiencia.

## 1.1 Justificación

Existen diversos enfoques y metodologías para llevar a cabo la auditoría de información. En la presente tesina, se intentará construir el estado de la cuestión sobre la misma, investigando a partir de diversos materiales (artículos, monografías, bases de datos, normas, ...) los autores más importantes, las definiciones dadas por cada uno de ellos, las metodologías propuestas por cada uno de ellos, con el fin de crear un panorama sólido y coherente de las fases y tareas a desarrollar para acabar con éxito un proyecto de auditoría de información. Sorprende la ausencia de una obra que recoja una visión colectiva sobre la disciplina, que recoja las teorías de los distintos autores, metodologías diversas,...

En definitiva, se pretende, fijar las bases teóricas que ayuden, por un lado, a hacer de la auditoría de la información un área de especialización científica dentro de la Ciencia de la Información y la Documentación, y, por otro, a establecer un punto de partida metodológico estable y sincrético para su adaptación a las diferentes casuísticas

## 1.2 Objetivos generales y específicos

### Generales

- Establecer una base teórica consensuada sobre auditoría de información
- Sentar las bases de un método consensuado para identificar, evaluar y gestionar los recursos de información en el contexto de la estrategia de información de la organización

### Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre auditoría de la información
- Clarificar el concepto de auditoría de la información y su marco teórico
- Describir la evolución del concepto y de los diferentes enfoques escuelas desde los que se estudia
- Identificar las metodologías y técnicas que de ella se derivan
- Aplicar indicadores bibliométricos de productividad a la literatura científica sobre auditoría de información
- Evaluar la conformidad con las normativas existentes sobre información y su uso

Con el fin de alcanzar estos objetivos, se llevará a cabo un estudio minucioso de las fuentes de información recogidas en diversas bases de datos (LISTA, LISA, ISOC, SSCI, SCOPUS...), de cobertura internacional.

Tras la definición del marco del objeto de estudio, se realizará un análisis bibliográfico de la literatura científica sobre la auditoría de información, aplicando diversos indicadores bibliométricos relacionados, fundamentalmente, con la productividad.

Tras conocer algunos datos cuantitativos sobre la bibliografía, comenzará la revisión bibliográfica (encaminada al análisis del contenido), que se centrará en las definiciones, fases y alcance que los distintos autores le otorgan.

Se estudiarán las definiciones de auditoría de la información y el alcance que ésta tiene para los diferentes autores que la estudian. Asimismo, se enumerarán las fases principales propuestas por los principales autores y se desarrollarán y compararán las metodologías que han sido llevadas a la práctica, analizando los casos de estudio de carácter puramente empírico.

A continuación, se observarán los distintos ámbitos de aplicación de la auditoría de la información, la diversidad de organizaciones de personalidades totalmente opuestas que pueden verse beneficiadas de un mejor uso del recurso información en su trabajo diario.

Por último, se listarán todas las fuentes utilizadas para la realización de la presente tesina. En los anexos, se recogen material complementario y de apoyo que complementa el estado de la cuestión llevado a cabo en el trabajo.

## 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Podríamos definir el concepto de revisión bibliográfica como la recopilación sistemática de la información publicada relacionada con un tema, la cual es revisada y evaluada críticamente.

La presente tesina es un estado de cuestión de la auditoría de información y la revisión bibliográfica resultaba el método óptimo para tal objetivo. La revisión bibliográfica dotará el estado de la cuestión de la base teórica y experiencias llevadas a cabo.

En la revisión bibliográfica se citarán dos tipos de fuentes: las teóricas y las empíricas. La literatura teórica incluye análisis de conceptos, modelos, teorías y marcos conceptuales relacionados con un problema y un propósito de investigación determinados. En cambio, la literatura empírica será aquella que aporta un conocimiento derivado de la práctica.

Martínez Díaz y Armenteros Vera [2006] consideran que gran parte de la literatura publicada al respecto aborda el tema desde el punto de vista del desarrollo de metodologías o modelos para implementar estas prácticas, o refiere estudios de casos en los que aplican determinadas metodologías para realizar auditorías de la información con diversidad de objetivos en las organizaciones.

En cuanto a las tipologías documentales recogidas, la revisión incluye básicamente artículos de publicaciones periódicas, comunicaciones presentadas a congresos y, en menor medida, manuales redactados por asociaciones profesionales o empresas consultoras. Entre éstos, cabría destacar el documento redactado por la *Records Management Society of Great Britain*<sup>1</sup> o JISC<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Information audits-Guidelines*. Disponible en <http://rms-gb.org.uk/resources/95> [Consulta:01/12/2008]

<sup>2</sup> *Developing an Institutional Records Management Programme* (2004). Disponible en: [http://www.jisc.ac.uk/index.cfm?name=pub\\_rmibp](http://www.jisc.ac.uk/index.cfm?name=pub_rmibp) [Consulta:01/12/2008]

Asimismo, se ha considerado interesante incluir normativa técnica sobre procesos de auditoría, tal como la UNE 19011:2002, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*; no trata de la auditoría de la información, no obstante, *proporciona orientación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas y externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, así como sobre la competencia y evaluación de los auditores*. De hecho, en el capítulo 1, indica que *la aplicación de esta Norma Internacional a otros tipos de auditorías es posible en principio, siempre que se preste especial atención a la identificación de la competencia necesaria de los miembros del equipo auditor*. [UNE 19001:2002: pág. 9]

La organización de la revisión bibliográfica se agrupa en cuatro puntos:

**1. Fuentes de información.** Se ha revisado la literatura científica publicada en cualquier año hasta la actualidad, en las siguientes bases de datos bibliográficas:

- Cobertura internacional: LISTA, LISA, SSCI, SCOPUS
  - LISA. Library and Information Sciences Abstracts), es una base de datos sobre Biblioteconomía, Documentación, Archivística, Gestión del conocimiento y Biblioteconomía, Documentación, Archivística, Gestión del conocimiento y Tecnologías de la Información. Está producida y tiene el acceso a través de la plataforma CSA (Cambridge Scientific Abstracts). Cubre información desde 1969 al presente. Contiene referencias bibliográficas con resumen e índices de artículos de revistas, libros, tesis, conferencias y otros documentos.
  - LISTA. Da acceso a más de 600 revistas, cubre Biblioteconomía, Documentación y Gestión de la Información. Ofrece una mayor cobertura en biblioteconomía que la base de datos LISA.
  - SOCIAL SCIENCE CITATION INDEX (SSCI). Cubre publicaciones periódicas desde 1956. Distribuida por ISI Web of Knowledge. Es importante para los estudios bibliométricos al estudiar los factores de impacto.

- SCOPUS. Recoge revistas desde 1966, distribuida por Elsevier. Base de datos sobre Ciencias Sociales, Psicología, Economía, Ciencias y Medicina. Recoge artículos de revistas, actas de congresos, patentes y recursos electrónicos.
  
- Cobertura nacional: ISOC
  - Es una base de datos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas bibliográficas que recoge referencias de artículos publicados en revistas españolas del ámbito de las ciencias sociales y humanas.  
Recoge más de 1625 títulos de revistas científicas españolas, y de forma selectiva otros documentos como informes técnicos, comunicaciones a congresos, obras en colaboración, etc. En la actualidad reúne más de 383.000 referencias bibliográficas, con un crecimiento anual de 25.000 referencias. Se actualiza cada 6 meses. Aunque de algunas materias recoge información desde 1960, la base de datos cubre en general desde 1973 hasta la actualidad.

Se han utilizado también las monografías sobre el tema y se ha vaciado su bibliografía.

## 2. Estrategias de búsqueda

Se confeccionó una lista de palabras claves a partir de los conceptos principales. Los términos alternativos (sinónimos) para los conceptos se usaron también como palabras claves.

Las principales estrategias de búsqueda fueron:

Information audits	Knowledge audits
Information AND audits	Information AND (management AND audits)

Las estrategias de búsqueda dependen, en gran medida, de la precisión en la recuperación de estas bases de datos específicas, la exhaustividad con la que

se han indizado los documentos y la validez formal de su tesauruso o lista de palabras controladas.

### 3. Criterios de inclusión y exclusión de los estudios

La recopilación de información ha sido exhaustiva para evitar cualquier sesgo. Una premisa básica ha sido el interés por la pertinencia y calidad antes que por la cantidad. Por ello, solamente se ha trabajado con documentos que han sido consultados a texto completo, eliminando aquéllos a los que sólo se ha podido acceder el resumen y evitando, de esta manera, que la revisión bibliográfica se convierta en una lista numerada de documentos a consultar y construyendo una estructura del conocimiento.

La única limitación de la revisión ha sido por tanto la pertinencia al objeto de estudio. Se han seleccionado estudios en todos los idiomas publicados en revistas o monografías; también se han incluido documentos profesionales publicados por asociaciones, consultoras, etc.

### 4. Identificación de estudios relevantes

El estudio y el análisis de los documentos considerados relevantes tras las búsquedas en las bases de datos, anteriormente mencionadas, y el vaciado de bibliografía tienen como objetivo la construcción de un estado de la cuestión sobre la auditoría de la información que se desarrollará en los siguientes capítulos de la tesina, abordándose desde varias perspectivas: definiciones, fases, metodologías más utilizadas,...

Se estudian y organizan las referencias obtenidas señalando los puntos coincidentes y contradicciones encontradas en la literatura científica, agrupando aquellos estudios que poseen resultados comparables, con el fin de conocer el estado general del conocimiento sobre el tema que nos ocupa: señalando lo que más se ha estudiado, las áreas de investigación que no han sido suficientemente exploradas,...

### 5. Posibles limitaciones de la revisión bibliográfica

La validez de un estudio dependerá de que la base de datos cubra de forma adecuada el área objeto de estudio. Las distintas bases de datos difieren en cobertura temática, criterios de selección de revistas y/o documentos, y sesgos geográficos y lingüísticos, y todas esas características deben estudiarse de forma previa a la realización de un estudio.

El análisis de las revistas y su producción temática se basa en las búsquedas realizadas en bases de datos específicas y depende, en cierta forma, que estas revistas se hallen indizadas por éstas así como la precisión en la indización.

## 2.1 Análisis bibliográfico

En este apartado, se hará uso de algunas técnicas bibliométricas para estudiar la producción científica de la auditoría de información. La bibliometría es una disciplina que se ocupa fundamentalmente de la cuantificación de ciertos aspectos de la Ciencia. Puesto que la presente tesina se define como un estado de la cuestión de la disciplina que nos ocupa, la utilización de algunos indicadores bibliométricos serán fundamentales para plasmar algunos aspectos de la disciplina que una revisión bibliográfica no puede alcanzar.

La importancia de un análisis bibliométrico para un estado de la cuestión es comentado, entre otros, por López López [1996:79], quien considera que aunque no es su objetivo primario, sí puede considerarse que secundariamente un estudio bibliométrico pueda servir para la búsqueda bibliográfica de información, ya que dicho estudio incorporará normalmente un anexo con el listado de documentos que ha constituido su población de estudio. Por otra parte, está la indagación sobre lo que suele denominarse el estado de la cuestión en una disciplina, un tema, una tecnología. La consulta de un estudio bibliométrico puede dar mucha información acerca de grupos de investigación dirigentes, empresas que investigan sobre determinadas tecnologías, desarrollos tecnológicos en diversos países, lagunas en la investigación que pueden dar pistas para orientar nuevas investigaciones, etc.

Al igual que lo explicado en el capítulo anterior, el estudio viene limitado por las bases de datos utilizadas para el mismo. El objetivo de las bases de datos bibliográficas no es la construcción de indicadores bibliométricos, sino la recopilación de la literatura científica como medio de difusión del conocimiento. Por tanto, la elección de la base de datos a utilizar en los estudios de la producción científica condicionará los indicadores bibliométricos que pueden usarse a partir de ellas.

Bordons y Zulueta [1999:795] comentan las limitaciones de los indicadores bibliométricos. Entre las limitaciones del uso del número de publicaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Carácter cuantitativo; el dato no aporta información sobre su calidad
- Diferencias entre áreas: no pueden efectuarse comparaciones entre áreas temáticas porque los hábitos de publicación y la productividad de los autores difieren según éstas.

En las bases de datos sólo son incluidas las revistas que cumplen ciertas características técnicas y editoriales, se excluyen los productos divulgados en otros medios no impresos y comunicaciones de otro tipo, restándole así importancia a éstos.

Las fuentes de información utilizadas para la realización del estudio del análisis bibliográfico serán las bases de datos bibliográficas especificadas en el apartado *Materiales y Métodos*.

Los indicadores bibliométricos proporcionan datos estadísticos extraídos de las distintas características de las publicaciones científicas, en base al importante papel que desempeñan éstas en la difusión y transmisión del conocimiento generado en la investigación.

Hay dos campos principales en los estudios bibliométricos: los estudios descriptivos y el análisis de citas. Para este estudio, se hará uso únicamente de la bibliometría descriptiva, pues se ha considerado que el análisis de citas excede sobremanera los objetivos de la tesina. La bibliometría descriptiva trata aspectos puramente cuantitativos, como distribución geográfica, documental, temática y su productividad.

Se hará uso de dos indicadores bibliométricos de productividad. El primero será la **evolución temporal de la productividad** y el segundo el estudio de las **revistas más productivas**.

Con el primer indicador, podremos observar la línea temporal que ha sufrido la disciplina, comprobar hitos importantes que han marcado la publicación. Se estudiará la dependencia de la producción científica con la celebración de eventos relacionados con la disciplina.

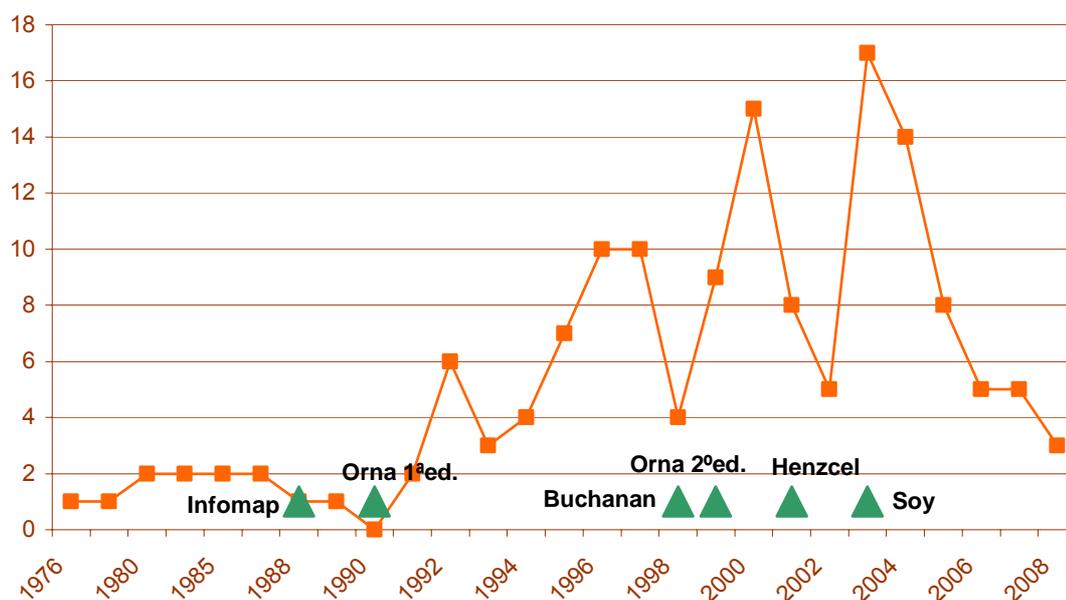


Figura 3. Número de artículos por año.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la figura 3, el número de artículos crece de forma considerable a partir de la segunda mitad de la década de los noventa. Los picos más altos se encuentran en los años 2000 y 2003. Uno de los objetivos de esta gráfica es comprobar el grado de dependencia de la producción científica de la disciplina con los eventos que se suceden en torno a ella.

Un análisis general de la producción científica delata que existen una serie de hitos importantes en el desarrollo de la auditoría de información que podría ser resumidos así:

- La publicación de monografías específicas sobre el tema (no se incluyen capítulos dedicados en temas más generales). Entre las monografías podemos destacar:
  - *Infomap: a complete guide for discovering corporate information resources* de Burk y Horton, publicada en 1988.
  - *Practical Information policies: how to manage information flow in organizations*, publicada por Elizabeth Orna en 1990 y una segunda edición revisada en 1999
  - *The Information audit: A practical guide*, publicada por Susan Henzcel en 2001

- *Auditoría de la información: Análisis de la información generada en la empresa de Cristina Soy, publicada en 2003*

- Monográficos de revistas. Destaca el número monográfico publicado por *El Profesional de la Información* en 2003

Los tres primeros documentos son relevantes debido a que los autores proponen metodologías para llevar a cabo la auditoría. En el caso de Cristina Soy, es la única monografía sobre la disciplina que existe en nuestro idioma. La revista *El profesional de la información* está en las principales bases de datos (incluidas ISI y SCOPUS) y, por tanto, proporciona una visibilidad internacional.

Se observa cómo la aparición de estas fuentes en el campo informacional de la auditoría provoca una convulsión en ésta que se traduce en un aumento considerable de la producción en años inmediatamente posteriores, lo que se traduce en la publicación de casos prácticos, reflexiones, discusiones metodológicas,...

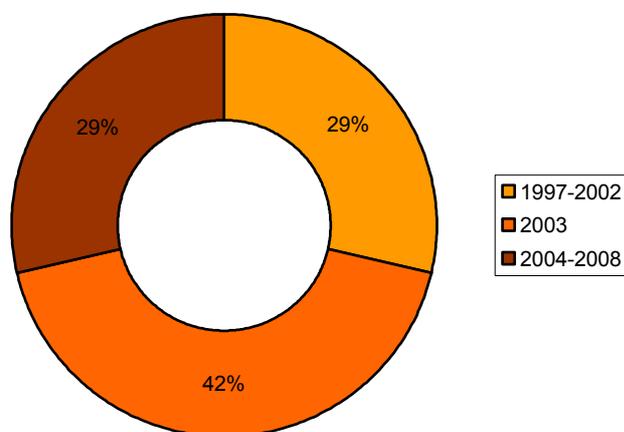


Figura 4. Artículos publicados en castellano

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las publicaciones en lengua castellana, el monográfico de *El Profesional de la Información* junto con el libro de Cristina Soy representa un porcentaje muy elevado del total de artículos en castellano y ambas publicaciones datan del año 2003. El hecho de concentrar un número tan

elevado de artículos en un solo año, delata la irregularidad en la publicación en castellano, pues constituye un pico elevado respecto a la publicación en años anteriores y posteriores.

Tal como se observa en la figura 4, los artículos publicados en el año 2003 representan casi la mitad (42%) de toda la producción científica sobre auditoría de la información publicada en castellano. Como se puede observar en dicha gráfica, más de una década de publicaciones se han agrupado en tres grandes grupos: el porcentaje conseguido por el año 2003 destaca enormemente frente a los otros dos grupos que agrupan los años anteriores (1997-2002) y los posteriores (2004-2008)

El segundo indicador, la productividad en las revistas, nos proporciona las revistas especializadas más activas en Auditoría de la información.

Se ha analizado un total de 56 revistas (listadas en el anexo I). De éstas, las revistas más productivas han sido:

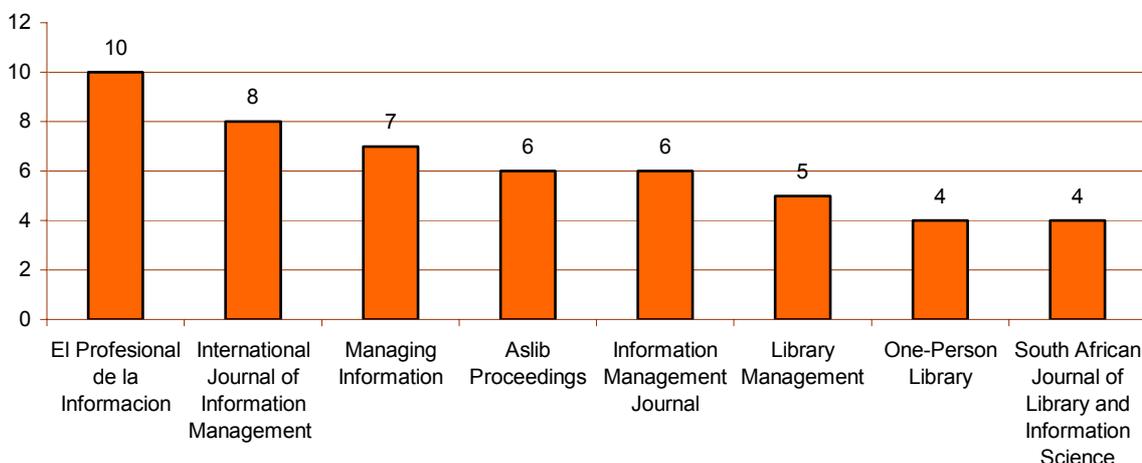


Figura 5. Revistas más productivas

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se observan las ocho publicaciones periódicas citadas con el número de artículos correspondientes a cada una de ellas. *El Profesional de la Información* se sitúa en primer lugar, gracias al empuje conseguido tras la publicación de un número monográfico en 2003. *International Journal of*

*Information Management* y *Managing Information* presentan un menor número de artículos, pero con una trayectoria firme de publicación en los últimos años.

Estas revistas tienen características comunes, en cuanto que tratan temas relacionados con la gestión de la información en distintos tipos de unidades de información. En el listado de revistas adjuntado en el anexo I, se observa que existen publicaciones periódicas con una línea editorial tendente a temas económicos, gestión de empresas... que tratan el tema de forma puntual y esporádica.

Cuando aparece un tema de interés, éste se encuentra diseminado en muchas revistas, pero con el tiempo se suele observar que van apareciendo canales específicos para tratarlos; es decir, van apareciendo revistas especializadas en temas concretos. Así se puede seguir el proceso de configuración y de institucionalización de nuevas disciplinas [López López 1996].

Asimismo, la bibliografía se encuentra dispersa en numerosas disciplinas (sistemas de información, bibliotecas, administración de empresas). De acuerdo con Webster [2001], la auditoría de la información ha existido durante años en artículos de revistas y algunos capítulos de libros, pero sin un libro entero dedicado al tema<sup>3</sup>. Tramullas [2003:257] considera que *la bibliografía publicada sobre auditoría de información desde 1980, aunque no es abundante, muestra la utilización de la misma en diferentes tipos de actividades. Si en la década de 1980 los trabajos publicados insistían en su uso en el contexto de unidades de información (en especial bibliotecas y centros de documentación de empresas y organizaciones), en la década de 1990 destacan los estudios relacionados con gestión de información en las organizaciones y gestión del conocimiento.*

Con el paso de los años, la disciplina se configura, impulsada, tal vez, por la aparición de monografías sobre el tema [Orna 1999; Henzcel 2001; Soy 2003], y que se corresponde con un aumento de publicaciones en ese lustro (1999-2004). Se comprueba que la auditoría de la información se liga a publicaciones que

---

<sup>3</sup> *Information auditing has existed for several years with many journal articles and some book chapters without a full textbook dedicated to the topic.*

trata la gestión de la información, con una importante presencia de revistas dedicadas a temas bibliotecarios.

En definitiva, el aumento de publicaciones es progresivo y ascendente, este aumento viene influido por factores diversos (esto es, monografías especializadas, números monográficos en publicaciones periódicas...)

## 2.3 Definiciones

En este capítulo, se estudiará el origen del concepto de Auditoría de la información, las definiciones dadas por los diferentes autores y las similitudes y diferencias que puedan observarse entre ellas. El capítulo se estructura en función de los dos debates que genera la definición de la auditoría de la información.

El primero de ellos, es la imprecisión en determinar su alcance, es decir, hay autores que observan una diferencia clara entre la información y el conocimiento dentro de una organización y, por ello, observan una dicotomía pronunciada entre auditar el conocimiento y auditar la información. De este modo, los términos *auditoría del conocimiento* y *auditoría de la información* conviven en la literatura científica, con sutiles diferencias respecto a las limitaciones y ámbito de actuación de una y otra, pero que suelen compartir tareas y objetivos comunes.

Para García Alsina [2004:185], las dos son muy similares y complementarias, la diferencia está en dónde se sitúa el acento. Para ella, *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 el necessaris, i s'orienta més a la definició i planificació dels serveis d'informació dins de l'empresa*. Por otro lado, la auditoría del conocimiento tiene como objetivo *la informació ja tractada, el valor afegit de la informació crea coneixement i per tant, es centra més en les persones i en la cultura empresarial que propicia la creació de coneixement*.

Tramullas [2003:56] también diferencia entre ambas, *entendiendo que la primera tiene como objetivo de trabajo los recursos de información. Por su parte, la del conocimiento sería una ampliación de la misma, que incluiría también las fuentes de información tácita, íntimamente relacionados con el denominado capital intelectual [...]*.

Tiwana [2000] considera que la razón para realizar una auditoría del conocimiento es conocer los “activos de conocimiento” porque es crítico para una planificación del sistema de gestión del conocimiento y es una fuente de información sobre las fortalezas de la organización<sup>4</sup>

Liebowitz [1999] considera que la auditoría del conocimiento es el primer paso para cualquier estrategia de gestión del conocimiento. Cree que descubriendo el conocimiento que se posee, es posible encontrar el método más efectivo de almacenamiento y difusión<sup>5</sup>

El segundo debate que suscita la definición de la auditoría de la información es determinar el origen del término. Estudios previos han investigado [Martínez Díaz y Armenteros Vega: 2006] el origen de la auditoría de la información fijando como principales factores la creciente gestión de la información y un nuevo enfoque de la auditoría contable.

Soy [2003a] también considera la auditoría contable como el origen de la auditoría de la información, situándola en el *marco de los procesos de control interno y de diagnosis global de las organizaciones*. La auditoría interna es una actividad independiente de evaluación dentro de una organización, que consiste en la revisión de las operaciones de las diferentes áreas o actividades funcionales con la intención de informar acerca de su funcionamiento y promover mediante recomendaciones las mejores oportunas dirigidas tanto a proteger el patrimonio como a optimizar los recursos disponibles.

La siguiente tabla resume los principales puntos de unión y diferencias entre las auditorías externas y las internas.

	Auditoría externa	Auditoría interna
Autoría	Es realizada por un profesional ajeno a la organización	La realiza un profesional de la misma organización; es preciso, sin embargo, que sea independiente o bien uno

<sup>4</sup> *Knowledge of knowledge assets is critical to the proper planning of a knowledge management system and is a rich source of information about where the strengths of your company lie.*

<sup>5</sup> *[...] It is the first part of any knowledge strategy. By discovering what knowledge is possessed, it is then possible to find the most effective method of storage and dissemination [...]*

	Auditoría externa	Auditoría interna
		externo, si se subcontrata la revisión.
Obligatoriedad	No es un requerimiento, sino una obligación fijada por ley	Responde a voluntades internas
Objetivos	Tiene un objetivo muy claro, auditar las cuentas anuales de la empresa y emitir una opinión acerca de si éstas reflejan con fidelidad el patrimonio, la situación financiera, los resultados y los recursos obtenidos y aplicados de la empresa. En este sentido, la auditoría externa es conscientemente superficial	<p>Revisa sistemáticamente de manera programada, departamentos o funciones de la empresa que presentan algún tipo de ineficiencia o en las cuales se han detectado irregularidades o posibilidades de mejora. El énfasis no reside en el análisis de la información contable, sino en el análisis de los procedimientos, tareas, etc.</p> <p>La eficacia es un elemento prioritario en la auditoría interna, operativa o de gestión en detrimento del cumplimiento de las exigencias legales, básico en la auditoría externa.</p>
Metodología	La auditoría se basa en la aplicación de normas y procedimientos. Las normas son directrices que hay que cumplir, ya que son los requisitos básicos profesionales para llevar a cabo una auditoría. Los procedimientos son acciones de carácter técnico destinados a satisfacer los objetivos profesionales del auditor en cada caso concreto. Las herramientas del auditor, tanto externo como interno, son normas y procedimientos.	
Informe	Suele ser un informe más bien superficial, debido a su carácter externo y, en consecuencia, acostumbra a ser de extensión corta	El informe de auditoría interna se destina a revisar aspectos concretos (un departamento, una función, una actividad, etc.) de una organización y, en este sentido, el auditor emitirá un informe en el cual señalará los problemas o aspectos mejorables detectados y formulará una serie de recomendaciones de mejora. La extensión varía sensiblemente respecto a la auditoría contable: ya no se trata de un informe estandarizado. En el caso de la auditoría interna, quien encarga la revisión es la misma organización que tiene interés en implementar las mejoras que se detallan en dicho informe.

Figura 6. Tabla de diferencias auditoría interna y externa

Fuente: Soy 2003a:23

Algunos autores [Orna 1999] sitúan el origen del término en un artículo de Robert Taylor de 1982, donde consideraba que era esencial entender lo que hace la organización, su historia y el lugar que ocupa en el mercado. Otros autores [Soy 2003a] sitúan el origen de la disciplina en el reconocimiento de la información como recurso que emana de la *Comision on Federal Paperwork* (1977) y la aparición de los primeros artículos breves sobre el tema [Riley 1975; Quinn 1979]

Una de las primeras definiciones formales sobre el concepto de auditoría de la información, la encontramos en Larosa [1991:7], quien la considera un método sistemático de exploración y análisis. Su concepción sobre la auditoría está íntimamente ligada con el mundo bibliotecario, pues considera que la auditoría proporciona a la biblioteca un conocimiento mejor de las necesidades presentes y futuras, que le permitirá determinar la dirección estratégica más oportuna<sup>6</sup>.

Elizabeth Orna considera que es una evaluación sistemática del uso, recursos y flujos de la información, pero vinculándola a toda clase de organizaciones fuera del ámbito de las bibliotecas.<sup>7</sup> De este modo, continúa la definición propuesta por Larosa, pero dotándola de un alcance más amplio, incluyendo los siguientes puntos que también serían cuestiones a tratar por la auditoría de la información:

- La información que una organización posee (en papel, digital o en la mente de sus trabajadores) puede ser transformada en conocimiento por las personas y aplicado en su trabajo para conseguir sus objetivos
- Los recursos para hacer la información accesible a aquellos que la convertirán en conocimiento
- Los modos en que se usa la información para conseguir objetivos
- Las personas que utilizan la información

---

<sup>6</sup> *A systematic method of exploring and analyzing where a library's various publics are going strategically, and of determining the challenges and obstacles facing those publics. The audit, which raises questions about where and how these publics find and use information, gives the library a better understanding of the present and future needs of its constituents, which in turn help the library determine its own most appropriate strategic direction.*

[1999:69] *A systematic evaluation of information use, resources and flows, with a verification by reference to both people and existing documents, in order to establish the extent to which they are contributing to an organization's objectives*

- Las *herramientas* que se usan para hacer cosas con la información: desde un índice en papel hasta las aplicaciones informáticas más sofisticadas.
- Los criterios que se usan para evaluar costos y valor de la información

En 1995, Guy St Clair reflexiona sobre la definición que realiza Elizabeth Orna sobre auditoría de la información en la primera edición de *Practical Information Policies*. Para él, la auditoría es una herramienta para determinar el papel de la información en una comunidad u organización, y para conectar ese papel con el comportamiento en las necesidades de información de la gente que forma parte de esa comunidad u organización<sup>8</sup>. También es un proceso que examina todas las funciones de la empresa relacionadas con la información y determina cómo la utilizan [1997:5]<sup>9</sup>.

La vinculación de la auditoría de la información con el mundo empresarial se verá reforzada por la definición dada por Cortez y Kazlauskas [1996:90], quienes consideran que es un término genérico que designa un conjunto de estrategias que sirven para estudiar la efectividad del flujo de información dentro de una empresa<sup>10</sup>

Susan Henzcel, en su monografía *The information audit.: A Practical Guide*, [2001:xxii] considera a la auditoría de la información como un proceso que permite evaluar eficazmente el entorno informacional, lo que permitirá descubrir las necesidades de la organización y la información que necesita. También permitirá identificar inconsistencias, lagunas o duplicaciones. El proceso facilitará conocer los flujos de información establecidos dentro de la organización y entre éstas y su entorno<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> *The information audit [...] is a tool for determining the role of information or organization, and for connecting that role with the information-seeking behaviour of the people who are part of that community or organization. [the Information audit....: 22]*

<sup>9</sup> *A process that examines how well the organization's information needs and deliverables connect to the organizational mission, goals and objectives*

<sup>10</sup> *The term information audit is a generic term used to designate a number of strategies for studying the effectiveness of information flow within an organization.*

<sup>11</sup> *The information audit is a process that will evaluate effectively the current information environment. It identifies, firstly the information that is required to meet the needs of the organization and secondly the information that is currently supplied. It then allows a matching of the two to identify gaps, inconsistencies and duplications. The process will also facilitate the mapping of*

Esta definición inspira claramente la propuesta por Cristina Soy [2003b:47] quien propone *com a definició considerar l'auditoria de la informació com un diagnòstic sobre l'ús de la informació en el si d'una organització i una forma d'identificació de la informació crítica per a aquesta d'acord amb els seus components estratègics.*

Orna [1999:71-72] y Soy [2003a:48] coinciden en los beneficios que aporta la auditoría de la información a una organización. A corto plazo, se podría destacar:

- Ahorro de costes fruto de la gestión más racional de los recursos
- Identificación de amenazas inmediatas y reducción de riesgos
- Obtención de beneficios rápidos por el hecho de hacer accesible o utilizable la información a quienes la necesitan.

Por otro lado, a medio y largo plazo, la auditoría debería sentar las bases para redactar una política de información corporativa, que permita:

- Mayor comprensión de lo que la información y el conconmiendo significan para la organización, tanto en lo que concierne a la alta dirección como al resto del personal
- Desarrollo de una estrategia para gestionar la información y los conocimientos
- Uso óptimo de la información en los procesos clave de negocio, al motivar y responder a los cambios
- Integración de la información en la gestión de la organización acompañadas de la tecnología y sistemas de información adecuados
- Capacidad de interacción y negociación
- Verdear conocimiento del coste y efectividad de la información, así como de su uso
- Proporción de valiosos activos de la organización que son fruto de la contribución de la información.

---

*information flows throughout the organization and between the organization and its external environment to enable the identification of bottlenecks and other inefficiencies*

Así pues, tras analizar las diferentes definiciones que se han establecido para la auditoría de la información podemos afirmar que la mayoría de ellas parten de unas premisas básicas [Soy 2003a:31] como el hecho de entender la información como un recurso y un activo de la organización; y, por tanto, debe ser gestionada. Esta gestión de la información se halla estrechamente vinculada a los objetivos, la misión y la estrategia de la organización.

Los puntos de contacto clave entre las distintas definiciones que se han dado sobre auditoría de la información se podrían resumir así:

- La auditoría de información es un proceso interno dentro de la organización y pertenece al grupo de las auditorías internas.
- Establece las necesidades de información de la organización y pautas de mejora.
- Evalúa la efectividad y eficiencia del sistema de información, la efectividad en el uso de la información y su distribución
- Identifica lagunas, inconsistencias y duplicidades, recursos de información nuevos y comportamientos y práctica de los usuarios de información.

A través de la auditoría se hace inventario no sólo de la información existente y de los flujos de la misma, sino que también se evalúa el aprovechamiento que se está haciendo de ella (grado de reutilización y difusión de los recursos disponibles), los canales que se están utilizando para acceder y distribuir esa información y cuáles son los recursos técnicos y humanos disponibles, así como procedimientos y jerarquías que rigen la distribución de la misma [Barceló Llauger 2001:113]

## 2.4 Fases

En este capítulo, se explicarán en qué consisten las fases más comunes en todo proceso de auditoría de la información. Las distintas fases se han ordenado siguiendo un criterio puramente alfabético, con el fin de no dotar de más relevancia a unas que a otras. El listado que se presenta a continuación ha sido extraído del análisis de la literatura científica estudiada en los capítulos anteriores.

### **Análisis de costes:**

Nos permite determinar qué información es especialmente valiosa según las funciones de los trabajadores, qué información está infrutilizada, utilizada en la medida suficiente o sobreutilizada, qué áreas están mal cubiertas,...

### **Cuestionarios:**

Los cuestionarios son una herramienta de diagnóstico y análisis con la que hay que hacer una labor posterior de depuración y análisis de datos. Los resultados que se obtiene son difíciles de cuantificar y extrapolar [Barceló Llauger 2001:63].

Son difíciles de elaborar y deben ser muy específicos para la organización a estudiar. Las preguntas nucleares del cuestionario deberían basarse en éstas [Barceló Llauger 2001:114]:

- Importancia que tiene la información y su gestión. ¿contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades del departamento o unidad operativa?
- Grado de conocimiento y utilización de los recursos de información disponibles en la organización. Valoración de los mismos
- Información generada en el departamento. ¿Se almacena y comparte? ¿cómo y a quiénes?
- Acceso a los recursos de información externos. Grado de aprovechamiento y difusión.

- Tecnología utilizada para distribuir u organizar información para el departamento
- Grado de utilización de herramientas informáticas (correo electrónico incluido). Programas utilizados habitualmente. ¿Por quiénes y con qué frecuencia?
- ¿Persona para organizar/distribuir información? En caso negativo, ¿sería necesario y útil?
- Posibles carencias de información. Recursos que no existen y si existieran mejorarían la gestión

### **Diagramas de flujos de información:**

Exige un conocimiento exhaustivo de la organización que permite la identificación, desarrollo y despliegue de recursos y competencias para el logro de una ventaja competitiva sensible.

### **Entrevistas:**

Procedimiento científico para la recolección sistemática de datos, supone la “instrumentalización de la conversación”, poniendo de relieve aspectos tales como la fiabilidad, su validez y concentrándose en la “precisión” del intercambio de la información. [González Río 1997:154]

Como técnica de recolección de datos la entrevista es un proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde.

Antes de iniciar la entrevista, el entrevistador debe acreditarse y explicar el objetivo y los motivos de ésta, así como sus líneas generales:

- El entrevistador se identifica personalmente y también a la empresa para la que trabaja,.
- Explica la naturaleza y los objetivos de la investigación
- Explica el método y las razones de por qué el entrevistado ha sido elegido
- Trata el tema de la confidencialidad o no de la información.

Nos deben permitir localizar nuevos datos (personas claves o departamento involucrados) que permitan seguir identificando conocimiento e información crítica y necesario, así como a quienes disponen de ella –descubrimiento de silos de información.

Las entrevistas deben ser también aprovechadas para implicar y hacer comprender a los entrevistados la importancia y los beneficios que reporta una gestión adecuada de recursos de información, tales como ahorro en costes – evitando duplicidades en compras de información y en tiempo de profesional, mejora de eficiencia y calidad de los trabajos,...

La entrevista, basada en preguntas abiertas y semiestructuradas o dirigidas, permite ampliar, matizar o aportar ideas nuevas que el cuestionario, basado principalmente en preguntas cerradas, no permite expresar [Soy 2003a:121]

#### **Focus Group:**

Entrevista grupal conducida por un moderador a un pequeño grupo de personas (normalmente 6-8). Para Henzcel [2003:181-182] hay tres tareas asociadas:

- Determinar la constitución de los grupos. Lo ideal es que tengan objetivos comunes que permitan indagar en líneas de interés para todos los componentes.
- Seleccionar un moderador. Debe tener claro los objetivos a conseguir en cada sesión, con buenas habilidades de comunicación
- Dirigir las sesiones. Realizar una buena planificación previa con el fin de optimizar el tiempo de la entrevista.

#### **Mapas de conocimiento:**

Permite entender las necesidades y carencias del conocimiento a dos niveles: organización y procesos. Con los resultados, se comprueba los vacíos de conocimiento en una organización y, de este modo, mejorar los canales de transmisión de este conocimiento, si es necesario.

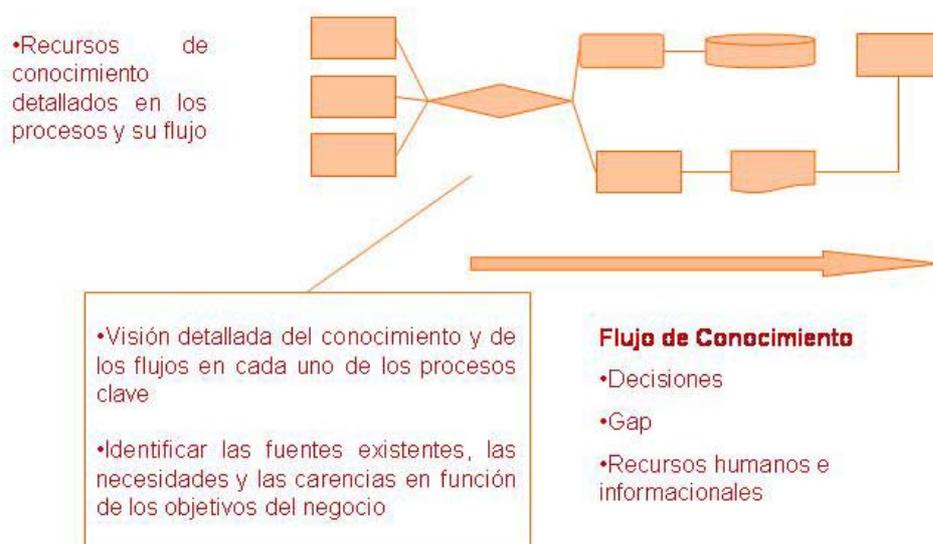


Figura 7. Ejemplo de Mapa de Conocimiento de procesos

Fuente: Barceló Llauger 2001:63 y elaboración propia

### Mapa de información:

El mapa de la información permite visualizar en diferentes cuadrantes la información crítica, la información deseada y la información superflua. De este modo, pone de manifiesto los recursos no utilizados y evidencia algunas islas informaciones desvinculadas y no referenciadas en el sistema de información corporativo [Soy 2003a:123].

### Matrices:

Ofrecen una valoración de las capacidades que tiene una organización en cuanto a gestión del conocimiento se refiere. En la matriz proponen distintos elementos a valorar en cada concreto, deben estar relacionados con la gestión de la información y establecer una escala de valoración. Los niveles de valoración reflejarán cómo la organización afrontará los diferentes retos.

Se obtiene [Barceló Llauger 2001:65]:

- Un perfil del grado de madurez en gestión del conocimiento de la organización representado por una matriz (“cómo es”).

- Una propuesta de entorno óptimo para la gestión de conocimiento representado en la matriz ("cómo debería ser").
- Unos indicadores de anteproyecto que abarcan la estrategia, la cultura, los procesos, los conocimientos y la tecnología.

**Observación:**

Permite registrar determinados hechos, acciones o comportamientos que manifiesten los usuarios relacionados con la investigación o uso de la información. Se emplea combinada con otros sistemas.

**Registros existentes:**

Análisis de documentación existente en la organización, puede ser complicado y laborioso, pero proporciona evidencia cuantificable de actividades y resultados.

**Reuniones informales:**

Las reuniones informales son útiles para identificar problemas percibidos por un colectivo diverso de la organización. La información obtenida puede constituir la base para diseñar las preguntas del cuestionario. Pueden ser útiles para identificar procesos clave [Soy 2003a:84]

## 2.5 Metodologías estudiadas

Todo proceso de auditoría necesita tener definidas unas pautas de actuación que aseguren el éxito del proceso y la optimización del tiempo y recursos empleados para ello. No existe un estándar o una normativa consensuada para llevar a cabo un proceso de auditoría de la información<sup>12</sup>. Fruto de esta necesidad por controlar y planificar las fases de la auditoría es la redacción de propuestas metodológicas que han sido probadas en sistemas de información en organizaciones.

Algunos autores ya han realizado un inventario de metodologías utilizadas para la auditoría de información [Botha & Boon 2003], [Buchanan & Gibb 1998] y han realizado una comparación entre ellas [Buchanan & Gibb 2008]. En el presente capítulo, se llevará a cabo una enumeración de las metodologías que se han consolidado, siendo conscientes que existen muchas más que no han sido probadas en caso de estudio reales y que se visto reducidas al ámbito teórico.

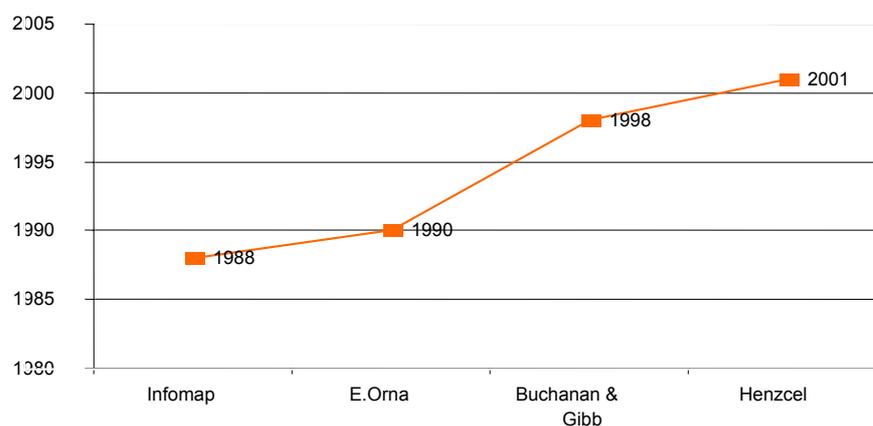


Figura 8. Línea temporal de las metodologías

Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Swash [1997:314]. *There is no Standard or prescribed approach to an information audit*

En la figura 8, se han situado cronológicamente las metodologías que van a ser estudiadas en este capítulo. Los hitos situados en la gráfica, representan la publicación de monografías o artículos claves al respecto. Esto sucede, por ejemplo, con Buchanan&Gibb, que se ha contemplado su artículo de 1998 como punto de partida para su metodología. Se debería destacar que el método propuesto por Elizabeth Orna se desarrolla en las dos ediciones de su libro *Practical Information policies*, editado en 1990 (la primera edición es la que se recoge en la gráfica) y 1999, la segunda edición revisada.

Como se puede observar, la primera metodología y más temprana en el tiempo cumple ahora 20 años desde la publicación de la monografía que fija sus características. La última metodología será la propuesta por Susan Henzcel tomando como punto de inflexión la publicación de su monografía sobre el tema, aunque parte de su propuesta metodológica haya sido recogida en artículos de publicaciones periódicas en años anteriores.

## **1. Infomap**

Es una metodología elaborada por Burk y Horton en su libro *Infomap: a complete guide to discovering corporate information resources*. Los autores presentan una metodología para identificar, mapear y evaluar los recursos de información. *De forma estructurada permite establecer un inventario amplio y completo de recursos y fuentes, sistemas, servicios y productos formales o informales de la organización* [Soy 2003a:266]

La metodología fue diseñada en 1988 y ha sido probada en numerosos casos de éxito.

Burk y Horton encuentran una distinción conceptual y semántica entre "la información en sí misma", "las entidades de los recursos de información" y los

"recursos de información". El foco principal en el que se basan los autores son las entidades de los recursos de información<sup>13</sup>

### 1. Encuesta:

El término inventario normalmente se usa para definir una lista detallada de bienes, dando un número de características particulares como el número de identificación, condición o calidad, unidad de medida o coste de adquisición. Para Burk y Horton, cada clase de recurso es listado, medido y descrito de acuerdo a sus propias características.

El resultado es una compilación de recursos, servicios y sistemas en un inventario preliminar, en el sentido de que las dimensiones estratégicas del mismo son desconocidas en este punto.

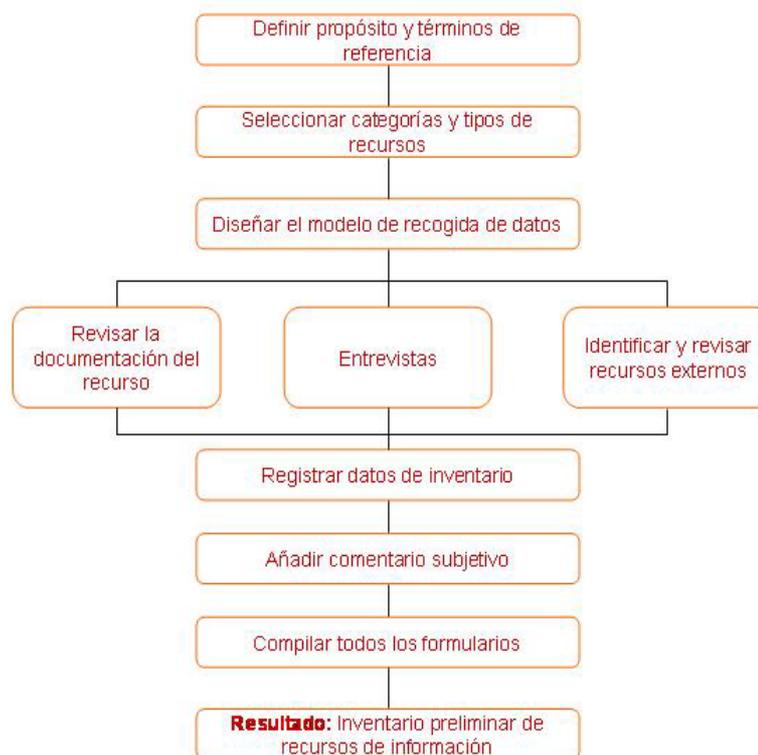


Figura 9. Infomap. Inventario preliminar de recursos

Fuente: Burk & Horton 1988:41 y traducción propia

<sup>13</sup> Los autores los llaman: *information itself, information resource entities, Information resources*.

[1988:16] *The main focus of this book is on the information resource entities - what they are, how to locate them and how to assess their significance to the organization.*

La figura 9 muestra el proceso que se lleva a cabo desde la definición de la propuesta hasta la redacción del inventario preliminar.

Indica la importancia de conseguir el apoyo de los directivos para asegurar el éxito del proceso. El recurso de información de la organización es identificado mediante entrevistas y cuestionarios a los empleados.

La fuente más importante para conseguir datos para el inventario son las entrevistas con aquellos empleados de la organización que tienen contacto de alguna u otra manera con la información. Las otras dos fuentes de información son revisar la documentación en sí e identificar recursos de información externos.

Presenta, además, un esquema de clasificación de recursos de información. Para ellos, todos los gestores de recursos de información necesitan algún esquema de clasificación para los recursos que están gestionando para ordenarlos inteligentemente y examinar cuidadosamente todos los detalles<sup>14</sup>

Burk y Horton presenta un formulario para capturar los datos esenciales de cada recurso (anexo II), se adjunta también uno ya rellenado con los datos pertinentes, procedente de una auditoría de información llevada a cabo en CRA EXPLORATION PTY. LIMITED, (Melbourne - Australia)

## **2. Análisis de costes / beneficios**

Los recursos de información identificados son medidos utilizando ratios de coste y beneficio. Al igual que otros recursos, la información tiene un coste económico. Burk y Horton diferencian claramente entre coste y valor (cost and value). Miden el coste pero evalúan el valor. El coste se expresa en términos económicos mientras que el valor se determina cualitativamente en términos relativos.

Se analiza los costes y valor de las entidades identificadas en el paso anterior. El objetivo general es obtener un ratio de coste/beneficio de cada recurso de información.

---

<sup>14</sup> [1998:44] *All resource managers require some kind of classification scheme for the resource they are managing if they are to intelligently sort and sift through the mountains of detail.*

Partiendo del inventario obtenido en la fase anterior, el siguiente gráfico resume el proceso hasta conseguir un informe de costes / beneficios.

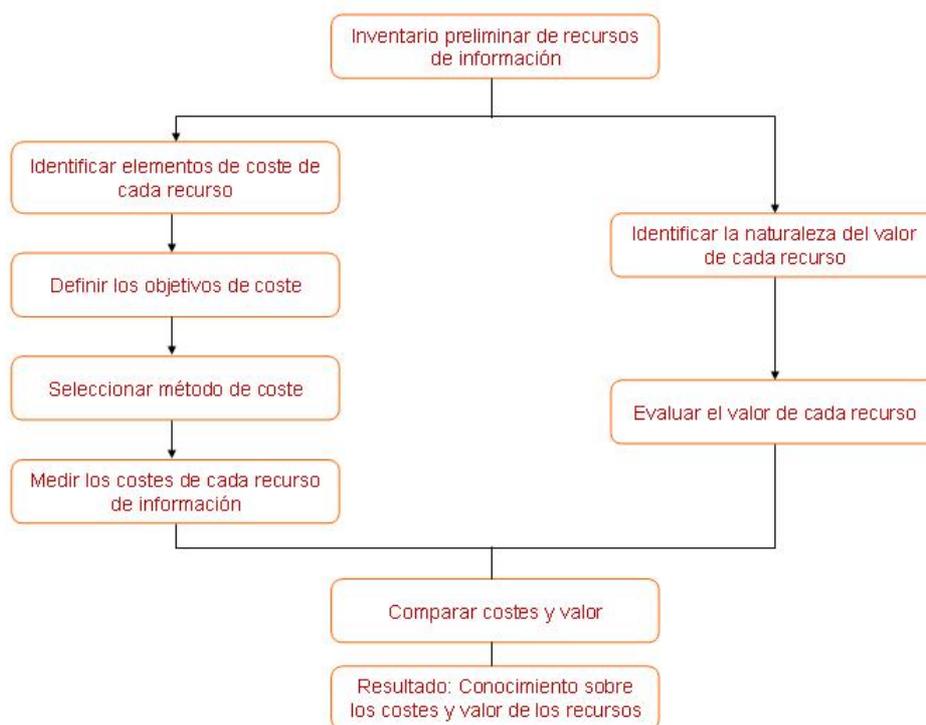


Figura 10. Infomap. Medir coste y valor de la información

Fuente: Burk & Horton 1988:77 y traducción propia

### 3. Análisis

Los recursos de la organización son identificados mediante un mapeo que nos proporciona la estructura, las funciones y la gestión de la organización.

Es el paso más interesante de esta metodología pues permite la identificación de los recursos informacionales de la organización, tratados de forma específica y dentro de un contexto ya definido, que es el objetivo último del proceso de identificación. Otros objetivos a conseguir en esta fase son [Burk & Horton 1988.117]:

- Identificación de los criterios para reconocer recursos, servicios y sistemas específicos que deben ser tratados como recursos de la organización
- Identificación de fortalezas y debilidades de cómo la organización crea y adquiere, trata y almacena sus datos y su información
- Discriminación de los costes de la información, por ejemplo, actividades por departamento, por equipos o por servicio de información
- Determinar la naturaleza y características de los recursos de información de la organización
- Determinar la importancia de la calidad de la información, coste, planificación,...
- Valorar la adecuación de los recursos existentes a las necesidades futuras de información
- Valorar la necesidad de mejorar, establecer o aumentar las políticas de información en la organización.

Se estudia cómo se distribuyen los recursos dentro de la organización, se determinan la magnitud de los costes y beneficios. Permite localizar vacíos de información, islas informacionales, redundancias, carencias,...

Los autores utilizan la técnica del mapeo para localización todas las entidades identificadas en el inventario realizado en la fase 1. Por localizar, se entiende determinar en qué parte de la estructura organizacional las tres actores de la información (usuarios, gestores y proveedores) se relacionan con ella.

Se utilizan una matriz bidimensional que muestra las relaciones anteriormente descritas. El eje horizontal recoge las unidades y sub-unidades de la organización, mientras que las columnas recoge los tipos de recursos de información identificados en el inventario preliminar.

	Unidades de la organización				
Tipos de recursos de información					Totales
Recursos Tipo A					

Tipo B					
Tipo C					
Etc					
Servicios					
Tipo A					
Tipo B					
Tipo C					
Etc					
Sistemas					
Tipo A					
Tipo B					
Tipo C					
Etc					
Totales					

Figura 11. Infomap. Modelo de Matriz de recursos de información

Fuente: Burk & Horton 1988:120 y traducción propia

#### 4. Síntesis

Los recursos informacionales de la organización se someten a un estudio de fortalezas y debilidades en relación a los objetivos de la organización.

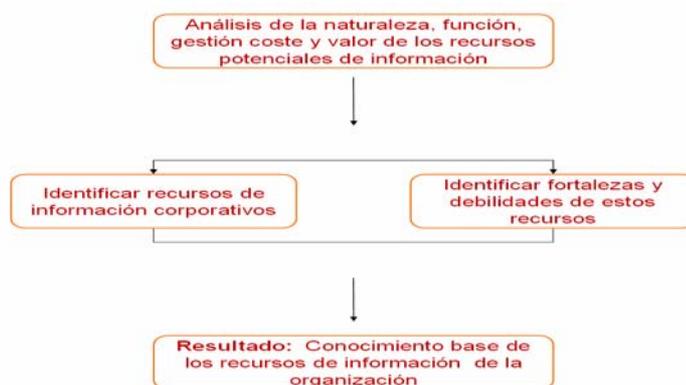


Figura 12. Infomap. Identificar recursos de información corporativos y sus fortalezas y debilidades

Fuente: Burk & Horton 1988:157

En el último paso, todos los recursos de información de la organización están localizados, se ha obtenido una relación entre su coste y su beneficio. Se lleva a cabo una valoración de la calidad de los recursos identificados, expresada mediante sus fortalezas y debilidades.

La principal crítica que recibe esta metodología es la excesiva incidencia que realiza en los recursos de información explícitos, dejando en un segundo plano el conocimiento tácito y su influencia en la creación de los flujos de información. Se centra en el inventario de recursos de información, metodología que tendrá sus seguidores en nuestro país [Esteban Navarro 2004], [Tramullas 2003].

Lubbe y Boon [1992] llevaron a la práctica los postulados teóricos del Infomap en el ámbito universitario.

No obstante, presenta un gran número de beneficios:

- Ayuda a identificar los recursos formales de información
- Ofrece una medición de los costes y beneficios de estos recursos
- Presta atención a los problemas y oportunidades relacionados con las políticas y prácticas llevadas a cabo en torno a la gestión de la información

## **2. Análisis de los flujos de información**

La autora más importante es Elizabeth Orna con sus monografías *Practical information policies: how to manage information flow in organizations* publicada en 1990 y la segunda edición con casos de uso publicada en 1999. Es consciente de que la mayoría de los cambios que señala son de finales de los ochentas, pero que los subraya en su segunda edición porque han sido desarrollados enormemente desde entonces [1999:15-16]

Compensa el marcado carácter materialista de la metodología Infomap que se encarga de reflejar los recursos de información, dejando en un segundo plano la formación de los flujos de información en la organización objeto de estudio. Mientras que el producto final del Infomap es esencialmente el inventario, el producto final de la metodología de Orna está más cercano a la política informacional de la organización.

Elizabeth Orna hace una diferenciación clara entre conocimiento e información [1999:8]. El conocimiento es lo que adquirimos en nuestra interacción con el mundo, es el resultado de la experiencia organizada y almacenada en nuestra mente de una forma única para cada uno

La información es cuando el humano transforma el conocimiento en lo que él quiere transmitir a otros. La gestión de los flujos de información es clave y exige un conocimiento exhaustivo de la organización que permita la identificación, desarrollo y despliegue de recursos y competencias para el logro de una ventaja competitiva sostenible. La organización debe proporcionar el contexto adecuado para potenciar los flujos del conocimiento: los individuos, por un lado, deben generar conocimiento que pueda ser codificado e integrado en el conocimiento organizativo y, por otro, la organización debe establecer facilitadores del afianzamiento de dicho conocimiento [Barceló Llauger 2001:46]

Para ella, lo primero que debe saber una organización es la información que es relevante para ella.

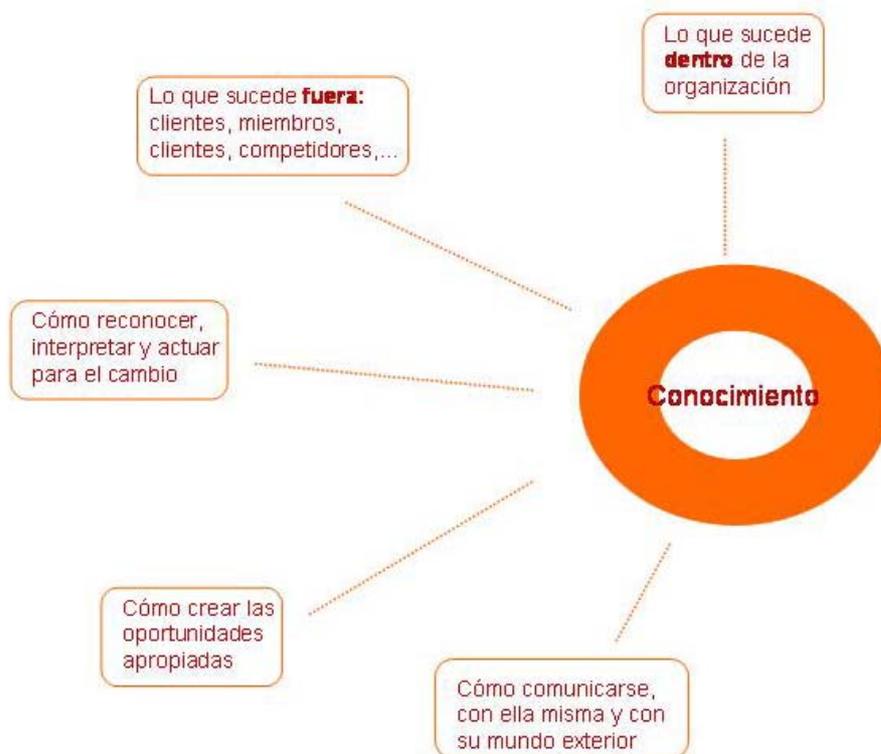


Figura 13. Lo que toda organización necesita saber

Fuente: Orna 1999:30 y elaboración propia

Las organizaciones necesitan definir el conocimiento y la información para ellos mismos, que cambia de una organización a otra. Existirán unas competencias nucleares de acuerdo a la naturaleza de la organización. Es indispensable para establecer política o estrategia informacional [1999:31]

En 1990, la metodología constaba de 4 pasos, fue desarrollada en 1999 hasta alcanzar el total de 10 fases:

### **1. Analizar las implicaciones de la información en los objetivos claves de negocio**

Se lleva a cabo un análisis de alto nivel para confirmar la dirección operacional y estratégica de la organización.: lo que la organización necesita saber para conseguir sus objetivos y la información que necesita adquirir y usar para mantener su conocimiento en buen estado [1999:74]

El producto final de esta fase es un escenario “debería ser”, que indica:

- Qué recursos de información buscar
- Personas claves a entrevistar
- Flujos de información a buscar
- Apoyo tecnológico a necesitar
- Preguntas a realizar
- Cómo preguntarlas
- Puntos útiles de inicio para proyectos de auditoría.

## **2. Asegurar el apoyo y recursos desde la cúpula de la organización**

Es necesario obtener su apoyo para que la auditoría se lleve a cabo con éxito. Requiere habilidades de negociación por la parte de los responsables de la auditoría. Es clave que la directiva dé apoyo desde el inicio de la auditoría y entiendan:

- Los objetivos de la auditoría, a corto y a largo plazo
- Los beneficios a largo plazo a esperar, en términos de objetivos de negocio
- La meta propuesta: si la auditoría se realiza en toda la organización, solamente en una parte, o en procesos específicos,..
- Las fases propuesta: el plan de auditoría debe basarse en hechos reales, con hitos de evaluación y toma de decisiones
- Los beneficios de cada fase: que la organización sepa qué esperar de cada paso
- La planificación temporal, expresada en días de trabajo y tiempo total.
- Los informes entregables.
- Los recursos requeridos

## **3. Obtener el apoyo del personal**

Es necesaria una buena acogida por parte de todo el personal de la organización. Todos los miembros de la organización que se vea afectado debería ser informado, y tener la oportunidad de preguntar dudas y recibir las oportunas aclaraciones.

Esto ayuda a las personas a dotar valor a su propio conocimiento, a comprender el papel que la información juega en su trabajo diario y a apreciar su responsabilidad en el intercambio de la misma.

#### **4. Planificar la auditoría**

Planificación del proyecto, configuración de los grupos de trabajo, técnicas y herramientas que se utilizarán. Es importante controlar el entorno de trabajo, minimizando los posibles riesgos.

La autora propone unos criterios que asegurar el éxito de los proyectos de auditoría. Propone buscar áreas donde la información tenga ya una alta importancia estratégica y tenga potencial para añadirle valor. Cada tipo de información identificar, se debería puntuar en función de su importancia y relevancia.

Otro de los factores para asegurar el éxito es conseguir trabajar con las personas claves de la organización. Orna piensa que la auditoría debe ser llevada por miembros de la organización. El equipo auditor deberá ser elegido por sus conocimientos estratégicos sobre la organización y su habilidad por interactuar con el resto de trabajadores

#### **5. Investigación**

Orna identifica cinco áreas clave y presenta algunas de las cuestiones que deben ser primordiales para cada una de ellas.

- Los recursos de información. Para Orna, un recurso de información es aquello, que contiene información que la gente necesita aplicar en su trabajo, para alcanzar sus objetivos o los de la organización<sup>15</sup>. Las preguntas básicas serían:
  - ¿Cuáles son?
  - ¿Dónde están?

---

<sup>15</sup> [Orna 1999:86] *Is this something, which holds information that people need to apply in their work, to achieve their, and the organization's, objectives?*

- ¿Quiénes son los responsables?
  - ¿Qué tipo de información contienen?
  - ¿cómo los gestores de esa información definen a los usuarios y el modo en que la usan?
  - ¿Qué piensan los usuarios?
  - ¿existen personas que pueden hacer un buen uso de ese recurso?
- 
- Guardianes y *skateholders*. Da la oportunidad de mapear las líneas de control, de conocer los puntos de gestión de información dentro de la estructura organizacional.
  - Interacciones y flujos de información. La información fluye por la información y se convierte en conocimiento. Las preguntas básicas son:
    - ¿Cuánta información que necesitas para tu trabajo la recibes de forma interna o externa?
    - ¿Cuánta información que generas fluye dentro de la organización o fuera de ella?
  - Tecnología y sistemas que apoyan el uso de la información. Para Orna, la auditoría de la información es un primer paso hacia una política de todo el sistema de información. Las preguntas esenciales serían:
    - ¿Cómo se trata la información?
    - ¿Es fácil de usar?
    - ¿Hay sub-sistemas específicos? ¿son compatibles con el general?
    - ¿Quién controla la tecnología?
  - Costes y beneficios de la información. Orna se basa en la propuesta de valorar información de Burk and Horton<sup>16</sup>.

## 6. Interpretación de los resultados:

La interpretación de los resultados de la auditoría es tan importante como los resultados en sí, la calidad de la interpretación es crítica para el éxito de las acciones que se llevarán a cabo.

---

<sup>16</sup> La metodología propuesta por ellos ha sido explicada anteriormente en este mismo capítulo

Se lleva a cabo un análisis basado en la comparación de la situación real con la situación ideal. Orna propone realizar un análisis DAFO / SWOT que nos ayude en la presentación de los datos, como apoyo visual.

### **7. Presentar los resultados**

Elaboración del informe de auditoría es el medio para devolver el esfuerzo que la organización ha realizado en la auditoría. Orna propone unos criterios para su elaboración:

- Que no requiera mucho tiempo para su lectura
- Expresar los resultados en un lenguaje que pueda ser entendido por los miembros de la organización
- Enfatizar los puntos importantes
- Ofrecer ejemplos de cada resultado
- Presentar propuestas de cambio a corto plazo y a medio-largo plazo

### **8. Implementar los cambios.**

Establecimiento de políticas de información y puesta en marcha de las recomendaciones de la auditoría

### **9. Monitorización de efectos:**

Comprobar el nivel de cambio.

### **10. Repetir el ciclo de auditoría:**

Establecer la auditoría como un ciclo regular que ayuda a optimizar la organización

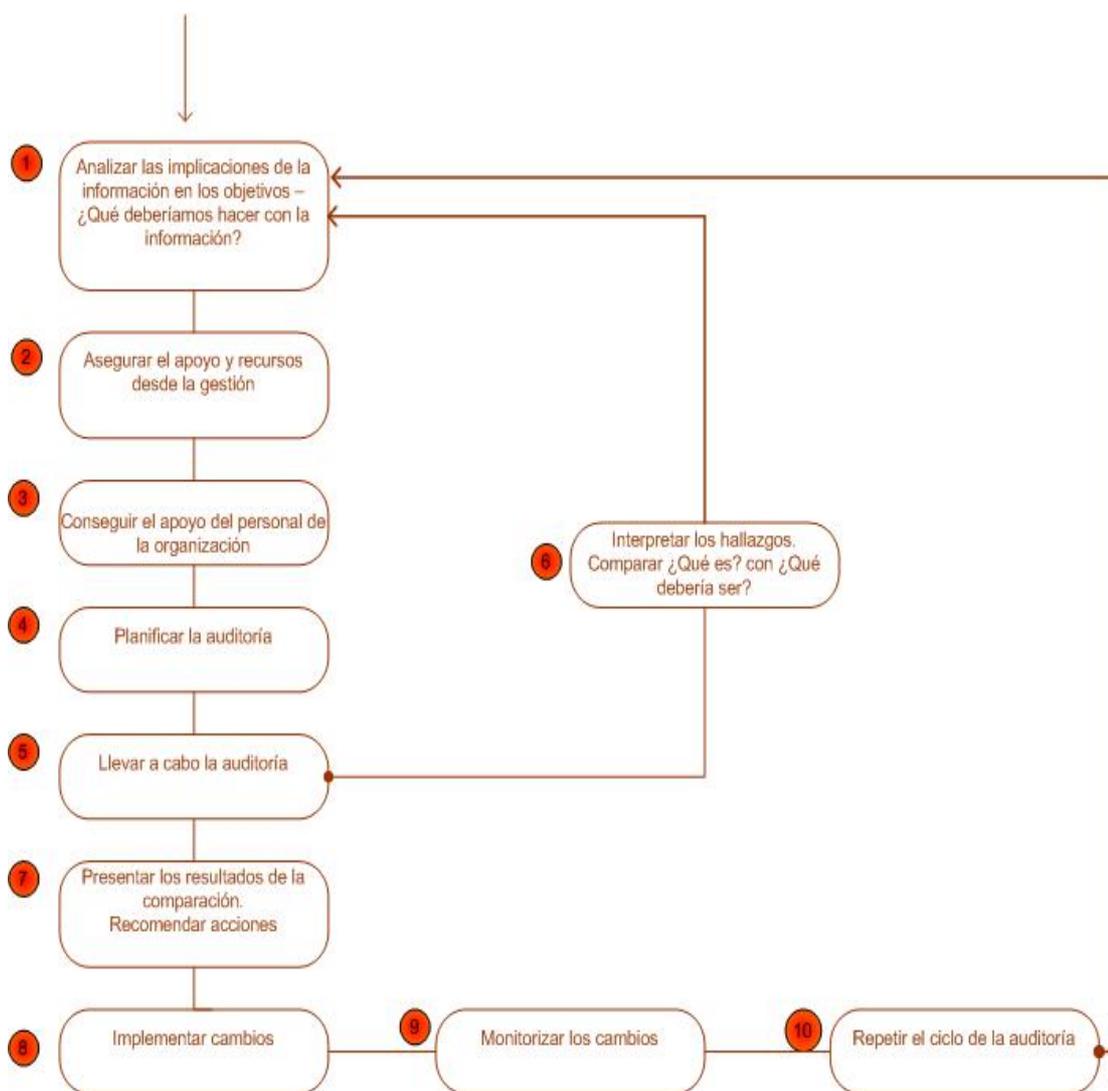


Figura 14. Proceso de auditoría de la información

Fuente: Orna 1999: 75 y traducción propia

Tal como han comentado diversos autores [Martínez Díaz 2006:5], la metodología propuesta por Elizabeth Orna ha sido destacada como una de las más integrales y flexibles, al facilitar su viabilidad en suministro de ejemplos y técnicas para la consecución de los pasos a desarrollar en su metodología. Suministra ejemplos de auditorías de información realizadas en diversas organizaciones y provee un cuerpo teórico de principios y reglas sobre la auditoría de la información.

### **3. Buchanan y Gibb**

Esta metodología ha sido desarrollada por Steven Buchanan y Forbes Gibb, profesores de la Universidad de Strathclyde de Glasgow a lo largo de su producción bibliográfica, destacando su artículo *The information audit: Methodology selection*, publicado este mismo año en la *International Journal of Information Management*. No existe ninguna monografía dedicada al tema, solamente ha sido descrita en artículos de extensión variable. Es la metodología menos desarrollado teóricamente, debido (como se ha apuntado anteriormente) a la falta de un extenso corpus que la sustente.

Proponen una síntesis de todos los métodos para explotar todo el potencial estratégico de la información, ya que son conscientes de que no existe ninguna metodología aceptada universalmente<sup>17</sup>

La metodología propuesta por ellos, recibe el nombre de *Integrated strategic approach* (Enfoque estratégico integrado). Los autores proponen cinco fases:

#### **1. Promover**

Buscar apoyo y asegurar la cooperación. Son tres etapas, al primera es promover los beneficios de la auditoría de la información con el fin de reducir susceptibilidades entre los miembros de la organización y asegurarnos su colaboración, contando con el apoyo de la dirección, que sería la segunda etapa a conseguir. La última etapa sería realizar un encuesta preliminar a la organización, que permita al auditor conocer el escenario inicial.

En esta etapa, también se deben estudiar los requerimientos necesarios para que la organización funcione de forma óptima. Los autores proponen una sencilla tabla donde recoger este tipo de información:

---

<sup>17</sup> Buchanan [1998:36] *There is no single accepted methodology that is supported by statute, standard or professional association*

	Management	Technology	Systems	Content
Strategic				
Process				
Resource				

Figura 15. Matriz de alcance de la auditoría de la información

Fuente: Buchanan &amp; Gibb 2008b:7

## 2. Identificar

Comienza haciendo un análisis estratégico de la organización que nos proporcionará información sobre su misión, su entorno, su estructura y su cultura. Esta fase cuenta con seis tareas:

- Identificar y definir la misión de la organización
- Identificar y definir el entorno de la organización. El entorno se refiere las influencias políticas, económicas, social y tecnológicas que afectan a al organización.
- Identificar y definir la estructura de la organización
- Identificar y describir la cultura organizacional
- Identificar los flujos de información. Tarea totalmente influida por la propuesta metodológica de Elizabeth Orna.
- Identificar los recursos de información de la organización. Utiliza técnicas de inventariado descritas por Burk&Horton.

## 3. Analizar

El propósito de esta fase es analizar y evaluar los recursos de información de la organización y formular planes de acción para mejorar las situaciones problemáticas y así alcanzar los objetivos propuestos en la fase de identificación.

Se compone de cuatro tareas:

- Evaluar los recursos de información
- Producir un diagrama detallado de los recursos de información
- Redactar el informe preliminar
- Formular los planes de acción.

#### **4. Contabilizar**

Se analizan costes y beneficios de los recursos de información con el fin de ser capaces de asignar costes a los recursos y sus servicios asociados, de esta forma, realizar comparaciones entre sus costes, su valor y otros beneficios. Esta fase se fundamenta en las metodologías anteriores, como Burk&Horton y Orna, que dotan de importancia el estudio de los costes y beneficios de los recursos informacionales.

#### **5. Sintetizar**

El propósito de esta fase es realizar un informe de todo el proceso de auditoría de la información, sintetizando todas las recomendaciones con el fin de dotar de una dirección estratégica integrada en la futura gestión de la información de la organización. Las tareas a realizar se resumen en dos:

- El informe de auditoría.
- La estrategia de información

## 4. Henzcel

La metodología propuesta por Susan Henzcel toma como base las propuestas de Orna, por un lado, y Buchanan y Gibb, por otro lado. Es consciente que no hay un solo método para trabajar durante todo el proceso.

La metodología propuesta por la autora se compone de siete fases:

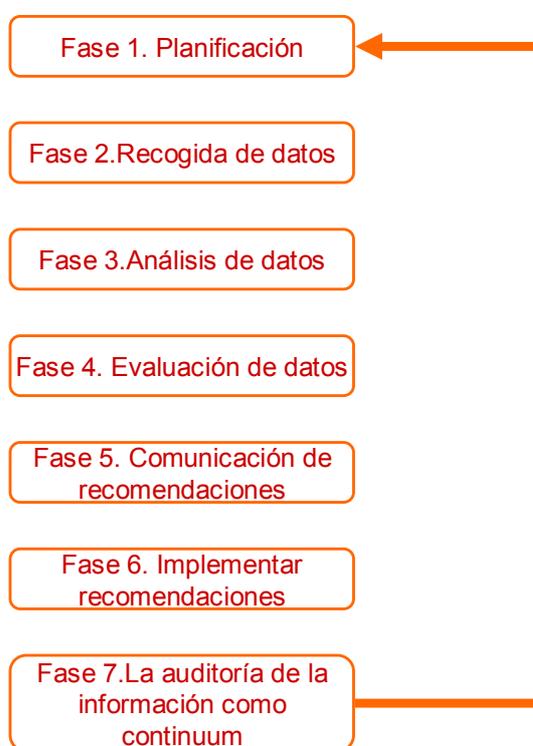


Figura 16. EL modelo de auditoría de la información en siete fases de Henzcel.

Fuente: Hencel 2001:17

### 1. Planificación

Es el paso previo antes de la auditoría. En esta etapa, debe decidirse cómo se llevará a cabo el proceso, con qué recursos, cuáles son sus objetivos, su planificación temporal y los canales de información.

Cada fase ayudará a determinar el modo más apropiado para realizar la auditoría dependiendo de la organización y sus recursos disponibles. Susan Henzcel divide esta fase en 5 sub-etapas:

- Desarrollar objetivos claros. Depende de la naturaleza de la organización y las razones de la auditoría. Hay tres hitos relacionados con esta sub-etapa:
  - Conocer qué queremos alcanzar
  - Conocer la organización. El equipo auditor debe tener un conocimiento estratégico de la organización y sus objetivos de negocio
  - Identificar a los *stakeholders*.
- Determinar el alcance y la localización de los recursos.
  - La auditoría puede afectar a toda la organización o estar limitada a uno o dos departamentos, por ejemplo. Otra forma de determinar el alcance de la misma es auditando tan solo un tipo de información (informes, recursos internos...)
  - La localización de recursos cubre los recursos humanos, físicos, financieros y técnicos.
- Elegir una metodología. Henzcel cree que existen cinco componentes estándar.
  - La recolección de datos
  - El análisis de datos
  - La evaluación de los datos
  - Comunicación de los resultados de la auditoría y las recomendaciones
  - Implementación de esas recomendaciones
- Desarrollar una estrategia de comunicación. Es importante identificar los canales de comunicación adecuados, pues es vital para el desarrollo exitoso de la auditoría
- Reclutar el apoyo de la directiva. Para ello, la autora propone tomar dos medidas. La primera es encontrar un *sponsor*, que nos asegure un alto nivel de apoyo en la implementación de las recomendaciones. La segunda es desarrollar un caso de negocio, que incluya detalles de los

objetivos, recursos, metodología y beneficios con el fin de ser presentado ante la dirección

## 2. Recolección de datos

Cubre la recolección de datos relativos a cómo se usan los recursos de información, la información que se produce y el flujo de ésta dentro de la organización y entre ésta y el entorno exterior.

La recolección de datos se lleva a cabo mediante cuestionarios, entrevistas grupales (focus groups) y entrevistas personales.

La autora realizar un inventario preliminar de los recursos. Recoge, de esta forma, los criterios postulados por Burk & Horton [1988] y, más tarde, por Buchanan & Gibb [1999]. Henzcel propone los campos básicos a recoger de cada recurso.

Número ID	Número identificador para cada registro
Nombre del SBU	Nombre de la unidad de negocio estratégica (Strategic Business Unit)
Nombre del recurso	Nombre del recurso de información
Fuente	Origen del recurso de información
Tarea / actividad asociada	Nombre (o código) de la tarea o actividad
Importancia de la tarea o actividad asociada	La importancia estratégica de un recurso se mide en una escala del 1 al 5. 5 – crítica para la tarea 4 – ofrece beneficios importantes o añade valor a la tarea 3 – contribuye directamente en la realización de la tarea pero no es esencial 2 – ofrece apoyo indirecto a la tarea 1 – no se usa o los beneficios son imperceptibles
¿Cuál es la función del recurso?	El propósito del recurso en relación con la tarea a la que se asocia
Listar cualquier problema con el	Problemas relacionados con la tarea que acompaña

recurso	
¿Cómo puede ser mejorado el recurso?	Sugerencias para mejorar el recurso

Figura 17. Campos de la base de datos de recursos de información

Fuente: Henzcel 2001:65 y traducción propia

Esta etapa se cierra con la cumplimentación de los checklists de cada una de las metodologías que se han utilizado para llevarla a cabo. Éstos nos permiten controlar cómo se ha desarrollado el trabajo y si ha sido planificado de forma apropiada. Los modelos propuestos por Henzcel [2001:88-93] se adjuntan en los anexos.

### 3. Análisis de los datos

Cubre la edición y codificación de los datos que han sido recogidos con el fin de prepararlos para su análisis. Susan Henzcel considera que existen tres tareas asociadas a esta fase:

- Análisis de los datos de las encuestas / entrevistas

Dependiendo del volumen de los datos, se puede hacer uso de bases de datos u hojas de cálculo. Existen distintos métodos para analizar las respuestas recogidas, que depende, en gran medida, de la forma en que se han planteado las respuestas...

- El mapeo de los flujos de información
- Establecer la correspondencia entre los recursos de información y los objetivos organizacionales

### 4. Evaluación de los datos

Una vez los datos han sido analizados, los resultados deben ser evaluados e interpretados con el fin de determinar que significan realmente en el contexto de la organización en dónde la auditoría de la información se ha llevado a cabo. Existen seis tareas asociadas a esta fase:

- Evaluar los problemas

- Analizar las lagunas
- Interpretar los flujos de información
- Desarrollar estrategias
- Formular recomendaciones
- Desarrollar un Plan de Acción para el cambio

## 5. Comunicar las recomendaciones

El nivel del éxito de la auditoría puede depender de cómo se formulan las recomendaciones. Para Henzcel, existen cinco métodos útiles: el informe escrito, la presentación oral, el *feedback* personal a los participantes y la intranet corporativa.

## 6. Implementar las recomendaciones

Recoge el desarrollo de un programa de implementación que incorpora las recomendaciones en los planes estratégicos, de marketing y de negocio de la organización

## 7. La auditoría de la información como continuum

La última fase del proceso es conocer por qué la auditoría de la información debe llegar a ser una actividad regular para enlazar los servicios de información y sus recursos con las necesidades de información. Henzcel propone métodos para medir y evaluar que los cambios se están introduciendo en la organización.

Raliphada y Botha [2006] testearon la viabilidad de la metodología propuesta por Henzcel, la llevaron a la práctica y estudiaron sus ventajas y desventajas. Entre las ventajas, destacan su flexibilidad y su coste. Entre las desventajas, los autores creen que dicha metodología resulta “voluminosa”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Raliphada & Botha [2006:249]: *The biggest disadvantage of Henzcel's methodology is the fact that it involves a cumbersome process. The researcher experienced the use of Henzcel's method was tedious and wearisome.*

La característica distintiva, que cada método tiene en común, es que tienen un propósito y un alcance muy definido. Para Buchanan [1998], las limitaciones que se le imputan a estas metodologías, se encuentran de lado de los problemas intrínsecos de cada organización, más que al método en sí.

Buchanan y Gibb [2008:7] realizan una comparación entre las metodologías aquí presentadas, muestran las capacidades de cada metodología para adaptarse a las fases que consideran similares en todas. Redactaron una lista con todas las fases de cada metodología, agruparon las actividades idénticas y eliminaron las que creaban duplicaciones. El resultado fue un listado de siete fases básicas que agrupan a las que proponen los diversos autores.

	Planificación	Análisis	Encuesta	Analizar	Coste/beneficio	Informe	Guía
Burk & Horton			1	3	2	4	
Orna	2-4	1	5	6	7	8-10	
Buchanan & Gibb		1	2	3	4	5	
Henzcel	1	2		3-4		5	6-7

Figura 18. Comparación de metodologías  
 Fuente: Buchanan & Gibb 2008a:7 y elaboración propia

La figura 18 muestra el listado de fases propuesto por cada autor y su comparación con las siete fases básicas que proponen Buchanan&Gibb [2008a:7]. Se debe observar que se han mantenido la numeración propia de cada autor.

Henzcel sitúa la definición del alcance de la auditoría en la etapa de planificación al igual que Orna, y reconoce el alto costo en que puede incurrir el proceso de auditoría.

La metodología más temprana cronológicamente fue la propuesta por Burk & Horton, muy centrada en el control e inventario de los recursos de información. La metodología propuesta por Elizabeth Orna centra su atención en analizar los flujos de información. Buchanan & Gibb presentan una metodología se basan en la de Orna pero sintetizan de forma notable las 10 fases que proponía aquella. Por último, la propuesta metodológica de Susan Henzcel resulta la más completa al recoger la experiencia adquirida con la aplicación práctica de las propuestas anteriores.

Las metodologías propuestas por Orna y Burk están respaldadas por estudios de casos publicados en la literatura científica. Henzcel aporta una visión perspectiva ya que está elaborada a partir del estudio de las dos anteriores.

Como se ha comprobado, existen diversas metodologías pero no existe un estándar de obligado cumplimiento. Las metodologías, anteriormente expuestas, responden más a investigaciones teóricas de autores concretos que después han sido llevadas a la práctica en organizaciones de diverso tamaño y naturaleza.

Ante esta ausencia de normativa que regule, al menos, ciertos aspectos básicos de la auditoría, se ha creído conveniente hacer uso de la normativa ISO (y su transposición a la normativa española por el comité técnico ISO/TC 176 y 207) con el fin de dotar de una marco regulado para el entorno de trabajo del auditor. Es cierto que no regula la práctica de auditoría de la información, en sí. No obstante, ofrece una serie de procesos regulados que forman parte de ella.

La normativa aplicable sería la **UNE-EN ISO 19011:2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental**. Tal como cita la propia norma, *proporciona orientación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas y externas de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, así como sobre la competencia y evaluación de los auditores*. De hecho, en el capítulo 1, indica que *la aplicación de esta Norma Internacional a otros tipos de auditorías es posible en principio, siempre que se preste especial atención a la identificación de la competencia necesaria de los miembros del equipo auditor*.

La normativa no es de obligado cumplimiento, proporciona únicamente orientación, los usuarios pueden aplicarla para el desarrollo de sus propios requisitos de auditoría.

La norma ofrece una serie de generalidades sobre la gestión de los programas de auditoría, tal como resume el siguiente gráfico:

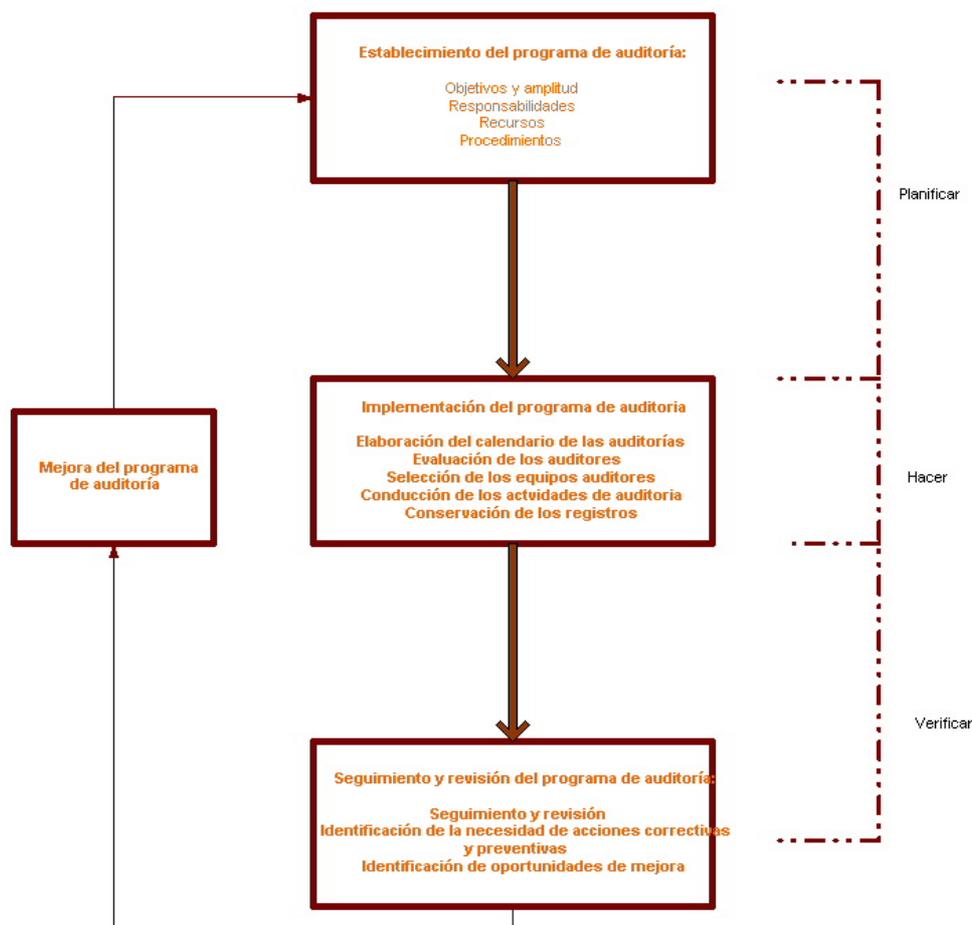


Figura 19. Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoría

Fuente: UNE-EN ISO 19001:2002 : 12

El primer paso que considera esencial ante cualquier proceso de auditoría es la organización de una reunión de apertura donde se tratarían los siguientes puntos:

- Presentación de los participantes, incluyendo una descripción general de sus funciones

- Confirmación de los objetivos, alcance y criterios de auditorías
- Confirmación del horario de la auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, como la fecha de la reunión de cierre, cualquier reunión intermedia entre el equipo auditor y la dirección del auditado
- Métodos y procedimientos que utilizarán para realizar la auditoría, incluyendo la aclaración al auditado de que las evidencias de la auditorías sólo se basarán en una muestra de la información disponible y de que, por tanto, existe un elemento de incertidumbre en la auditoría
- Confirmación de los canales de comunicación formal entre el equipo auditor y el auditado
- Confirmación del idioma que se va a utilizar durante la auditoría
- Confirmación de que, durante la auditoría, el auditado será informado del progreso de la misma
- Confirmación de que los recursos e instalaciones que necesita el equipo auditor están disponibles
- Confirmación de los asuntos relacionados con la confidencialidad
- Confirmación de los procedimientos pertinentes de protección laboral, emergencia y seguridad para el equipo auditor
- Confirmación de la disponibilidad, las funciones y la identidad de los guías
- Método de presentación de la información, incluyendo la clasificación de las no conformidades
- Información acerca de las condiciones bajo las cuales la auditoría puede darse por terminada
- Información cerca de cualquier sistema de apelación sobre la realización o las conclusiones de la auditoría

La norma ofrece una posible planificación y forma de llevar a cabo las actividades típicas de auditoría. Tal como dice la norma, el grado de aplicación de las disposiciones depende del alcance y complejidad de cada auditoría específica y del uso previsto de las conclusiones de la auditoría.

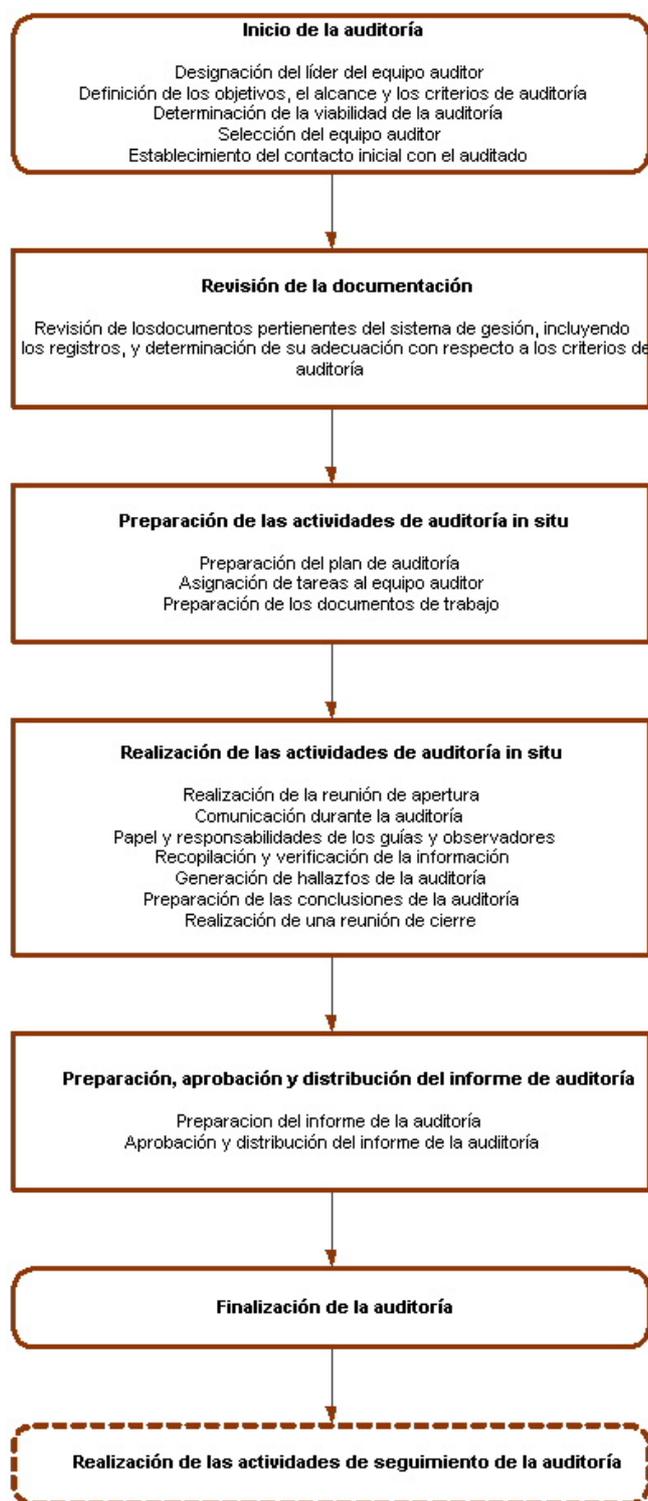


Figura 19. Visión global de las actividades típicas de auditoría

Fuente: UNE-EN ISO 19001:2002 : 17

## 2.6 Ámbitos de aplicación

En este capítulo, se realizará, sin ánimo de exhaustividad, una aproximación a los posibles contextos de práctica donde pueden desarrollarse proyectos de auditoría de la información.

Un proyecto de este tipo puede llevarse a dos niveles. Por un lado, a nivel global, es decir, involucrando a toda la organización objeto de estudio y por otro, focalizando todo el proceso en el estudio de un área concreta de la organización que sea importante estratégicamente, por ejemplo.

Soy [2003a:36] considera que la auditoría de la información es aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia de su titularidad: pública, privada o entidad sin ánimo de lucro, sector económico o área de actividad.

Existen estudios de casos publicados de auditorías de la información, la siguiente figura recoge de forma sintética los principales ámbitos de aplicación.

Tipo de organización	Estudios de casos
Titularidad Pública	Administración de justicia: [Henzcel 2001] Sanidad: [Henzcel 2001; Booth 1993] Ministerios y Departamentos: [Orna 1999; Cortez 1999; Tali 2004]
ONGs	[Saxon-Harrold 1996]
Titularidad privada	[Soy 1999] [Jonson 2002] [Anderson 2007] [Theakston 1998]
Universidades y Centros de investigación	[Orna:1999] [Abell 1999] [Martínez Díaz 2006]

Figura 21. Estudios de casos asociados a tipos de organizaciones

Fuente: Elaboración propia

El objeto de la auditoría puede ser el conjunto de la organización o puede focalizarse en una función, tipología documental o servicio. Cristina Soy [2003a:36-38] realiza un listado exhaustivo de los diferentes procesos donde la auditoría de información es aplicable.

- Creación de un servicio de información y establecimiento de una política de información corporativa.
- Evaluación de un servicio. La evaluación se puede realizar desde diferentes puntos de vista:
  - Midiendo los resultados con respecto a los objetivos
  - Analizando la gestión por medio de indicadores y cuadros de mando
  - Contrastando el análisis con estándares existentes
  - Dejando que sean los usuarios quienes valoren la eficacia de la unidad
- Revisión estratégica del servicio de información.

Destaca la auditoría llevada a cabo en el National Health Service [Booth & Haines 1993] siguiendo la metodología propuesta por Elizabeth Orna, la que fue invitada a realizar una serie de conferencias con el fin de sensibilizar y conseguir el apoyo al proyecto por parte de todos los miembros de la organización.

- Redefinición de la estrategia empresarial. La auditoría sería la metodología idónea para identificar los elementos cambiantes y ofrecer soluciones adecuadas al nuevo contexto.
- Establecimiento de una estrategia en materia de información. El resultado de la auditoría puede ser establecer una política y una estrategia en materia de información.
- Fusión y estructuración de servicios. Con el fin de determinar la estructura del nuevo servicio, identificar y mapear los recursos de información existentes, determinar las necesidades de información del nuevo servicio.
- Implementación de una intranet. Es una tarea que necesita de forma indispensable un conocimiento exacto de los requerimientos en materia de información. La auditoría ayuda a verificar que el sistema de información responde a los objetivos, a las prácticas y a los procesos negocios.

- Revisión de políticas parciales del servicio de información. Soy [2003b:58] considera *la política d'adquisicions, de difusió, de revisió dels serveis o productes oferts a un col·lectiu determinat, etc.*
- Implementación de proyectos de gestión del conocimiento. Para determinar qué información hay que gestionar, dándole un significado estratégico. Permite identificar, además, qué áreas de la organización producen conocimiento y cuáles necesitan conocimiento

### 3. CONCLUSIONES

- El estudio de la definición, alcance y metodologías más utilizadas en la auditoría de la información revela la falta de normalización en todos sus procesos, y la necesidad de documentos normativos que regulen sus actividades.
- Las áreas con un mayor desarrollo bibliográfico son las que hacen referencia a la definición y alcance de la auditoría de la información, observando la carencia de estudios de caso bien documentados, así como de monografías que establezcan bases teóricas en torno a esta materia.
- Existe un debate en torno a los conceptos de auditoría del conocimiento y auditoría de la información, aunque compartan fases, técnicas y objetivos similares.
- Existen distintas definiciones, aunque todas partes de una premisas básicas como el hecho de entender la información como un recurso que debe ser gestionado.
- No existe una metodología consensuada que pueda convertirse en normativa *de facto*; existen otras cuya validez la avala los casos donde han sido llevadas a la práctica.
- Las publicaciones periódicas que recogen artículos sobre auditoría de la información tienen como característica común la gestión de la información.
- Se propone la UNE-EN ISO 19011:2002, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, como punto de partida para tratar aspectos compartidos con otras auditorías.

- La auditoría de la información tiene como objetivo la optimización de la información en las organizaciones y carece de normativa específica que la regule.
  
- De cara a una investigación futura (tesis doctoral), los proyectos de auditoría de la información en organizaciones pueden verse completados y normalizados por la regulación propuesta por las normativas internacionales sobre gestión de documentos ISO 15489 e ISO 23081.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

ABELL, A; White, M (1999). "Developing content frameworks for intranets with information audits". *The South African Journal of Information Management*, 1(1)

ALEXOPOULOS, E.; BABIS, T. (2003). "The generic information business model". *International Journal of Information Management*, v. 23, n.4, pp. 323-336

ANDERSON, J. (2007). "Auditing an Organization's RIM PROGRAM". *Information Management Journal*, v.41, n. 2, pp.30-36.

BARCELÓ LLAUGER, M. (dir.) (2001). *Hacia una economía en el conocimiento*. Madrid: ESIC editorial: Pricewaterhouse Coopers.

BARREAU, D. (2008). "The Persistence of behavior and form in the organization of personal information". *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, v.59, n.2, pp. 307-317.

BATES, M.E. (1997). "Information Audits: what do we know and when do we know it?". *Library Management Briefings*, 1997, vol.9, n. 3, pp.1-7

BOOTH, A.; HAINES, M. (1993). "Information Audit: whose line is it anyway?". *Health Libraries Review*, 1993, 10, pp. 224-232.

BORDONS, M.; ZULUETA, M.A (1999). "Evaluación de la actividad científica a través de indicadores bibliométricos". *Revista Española de Cardiología*, vol. 52, n.10, pp.790-800

BOTHA, H.; BOON, J.A. (2003). "The Information Audit: Principles and Guidelines". *Libri*, 2003, vol. 53, pp. 23-38.

BUCHANAN, S.; GIBB, F. (1998). "The information audit: An integrated strategic approach". *The International Journal of Information Management*, vol. 18, n. 1, pp. 29-47.

BUCHANAN, S.; GIBB, F. (2007). "The information audit: Role and scope". *International Journal of Information Management*, 27, 2007, pp. 159-172.

BUCHANAN, S.; GIBB, F. (2008a). "The information audit: Methodology selection". *International Journal of Information Management*, 2008, 28, pp. 3-11.

BUCHANAN, S.; GIBB, F. (2008b). "The information audit.: Theory versus practice". *International Journal of Information Management*, 2008, v. 28, n.3 pp.150-160.

BURK, C. F.; HORTON, F. W. (1988). *InfoMap: a complete guide for discovering corporate information resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

BUSTELO, C.; GARCÍA-MORALES, E. (2000). "La consultoría en organizaciones de la información". *El profesional de la información*, v.9, n.9, pp. 4-10.

CHOO, C.W. (1999). "The art of scanning the environment". *Bulletin of the American Society for Information Science*, v.25, n.3. Disponible en: <http://www.asis.org/Bulletin/Feb-99/choo.html> [consulta: 01/12/2008]

CORNELLA, A. (1998). "Cap a l'ecologia de la informació". En: *Sistemes d'informació: reptes per a les organitzacions*. Barcelona: Columna: Proa.

CORTEZ, E. M.; KAZLAUSKAS, E. J. (1996). "Information policy audit: a case study of an organizational analysis tool". *Special Libraries*, Spring, pp. 88-97.

CROCKETT, M.; FOSTER, J. (2004). "Using ISO 15489 as an Audit Tool". *The Information Management Journal*, 2004, vol.38, n.4, pp.46-53.

D'ALÒS-MONER, A. (2003). "Mapas del conocimiento, con nombre y apellido". *El profesional de la información*, v.12, n.4, pp. 314-318.

DE STRICKER, U. (2004). "Hunches and lunches: using the information audit to understand information culture". *Searcher*, v.12, n.4, pp. 57-61.

DESSUREAULT, L. R. *The Strategic Information Audit: a Powerful tool to Prevent Chaos*. Disponible en:

<http://www.cedrom-sni.com/download/Information%20Audit%20IH%202006-LRD.ppt>

[Consulta: 01/12/2008]

DiMATTIA, S. S.; BLUMENSTEIN, L. (2000). "In search of the information audit: Essential tool or cumbersome process?". *Library Journal*, vol. 125, 2000, n. 4, pp. 48-50.

DIMOND, G. (1996). "The Evaluation of Information Systems: a Protocol for Assembling Information Auditing Packages". *International Journal of Information Management*, 1996, vol. 16, n.5, pp. 353-368.

DOBSON, C. (2002). "Beyond the information audit.: checking the health of an organization's information system". *Searcher*, v. 10, n.7. Disponible en: <http://www.infotoday.com/searcher/jul02/dobson.htm> [Consulta: 01/12/2008]

DORABJEE, S. (2007). "Information audits getting that evidence base". *Library + Information Update*, vol. 6, no. 10, pp. 29-31. Disponible en: <http://www.cilip.org.uk/publications/updatemagazine/archive/archive2007/october/DorabjeeOct07.htm> [Consulta: 01/12/2008]

DUBOIS, C.P.R. (1995). "The information audit: its contribution to decision making". *Library Management*, vol. 16, n. 7, 1995, pp. 20-24.

EDDISON, B. (1992). "Information audit II- another perspective". *Library mangement quarterly* (0271-3306) 15 (1), pp. 8-9

EÍTO BRUN, R. (2003). "El contexto de la información. Herramientas y útiles para el proceso de auditoría". *El profesional de la información*, v. 12, n. 4, pp. 302-312.

ELLIS, D.; et al. (1993). "Information audits, communication audits and information mapping: a review and survey". *International Journal of Information Management*, vol. 13, pp. 134-151.

ESTEBAN NAVARRO, M.A. (2004). "Propuesta de método y registro de inventario para la auditoría de los recursos de información usados en un procedimiento administrativo". *IX Jornades Catalanes d'informació i documentació*, pp. 131-143.

ESTEBAN NAVARRO, M.A.; NAVARRO BONILLA, D. (2003). "Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información". *El profesional de la Información*, v.12, n. 4, pp. 269-281.

EVAN-WONG, S. (1996). "Marketing agricultural information services in the Eastern Caribbean". *Library Management*, v.17, n.3, pp.22-28.

FREEMAN, B. (2006). "Top 10 tips for Ensuring Content Integrity". *Online*, v.30, n.1, pp.42-43

GARCÍA ALSINA, M. (2004). "La Auditoria del Conocimiento como paso previo por definir un proyecto de gestión del conocimiento: metodología". *IX Jornades Catalanes d'informació i documentació*, pp. 183-206.

GARCIA-MORALES HUIDOBRO, E. (2000). "Aspectos prácticos en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento: auditoría de la información y mapa documental". Disponible en: <http://www.inforarea.es/Documentos/KMtragsa.pdf> [Consulta:01/12/2008]

GIBB, F.; BUCHANAN, S.; SHAH, S. (2006). "An integrated approach to process and service management". *International Journal of Information Management*, vol. 26, n.1, pp. 44-58.

GONZÁLEZ RÍO, M.J. (1997). *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Alicante: Aguaclara.

GOODMAN, S. (1993). "Information needs for management decision-making". *Records Management Quarterly*, 1993, vol. 27, n. 4.

GUENTHER, K. (2004). "Conducting a information Audit on Your Intranet". *ONLINE*, vol. 28, septiembre-octubre 2004, n. 5, pp. 46-48

GUTIÉRREZ GARZÓN, L. (2003). "La Auditoría de información como herramienta de evaluación y mejoramiento de la gestión de documentos". *Biblios*, v.4, n. 16, pp. 14-22.

HALL, H. (2000) *Information Auditing*. Disponible en: [http://www.dcs.napier.ac.uk/~hazelh/lec\\_archive/ia\\_ia.ppt](http://www.dcs.napier.ac.uk/~hazelh/lec_archive/ia_ia.ppt) [Consulta: 01/12/2008]

HARGIE, O.; DICKSON, D. (2007). "Are important corporate policies understood by employees? A tracking study of organizational information flow". *Journal of Communication Management*, v. 11, n. 1, pp. 9-28.

HENCZEL, S. (2000). "The Information audit as a first step towards effective knowledge management: An opportunity for the special librarian". *Inspel*, vol. 34, 2000, n. 3-4, pp. 210-226.

HENCZEL, S. M. (2001). *The Information Audit: A Practical Guide*. München: Bowker-Saur.

HIBBERD, B.J.; EVATT, A. (2004). "Mapping Information Flows: A Practical Guide". *The Information Management Journal*, vol. 38, n. 1, enero-febrero 2004, pp. 58-64.

HILDEBRAND, C. (1995). "Information mapping: Guiding principles". *CIO Magazine*, 8 (18), pp. 60-64. Disponible en: [http://www.cio.com/archive/070195/map\\_content.html](http://www.cio.com/archive/070195/map_content.html) [consultado mediante archive.org]

INFORMATION BUILDERS (2007). *Buenas decisiones sin barreras*. Disponible en: <http://www.informationbuilders.es/productos/pdfs/BDsB.pdf> [Consulta:01/12/2008]

ITURRAGA MIÑON, J.A.; BORRAJO DOMINGUEZ, M. (2003). "Auditoría interna: situación actual y perspectivas de futuro". *Partida doble*, n.146, pp. 66-75.

JOHNSON, G. et alii (2001-2002). "Information audits: are they for us?". *Legal Information Management*, v. 1, n.4, pp. 14-17.

JONES, R.; BURWELL, B. (2004). "Information Audits". *Searcher*, 2004, vol.12, n.1, pp. 50-55.

JONES, H. (2005). "Risking knowldege management: An information audit of risk management activities within the Hobart City Council". *Library Management*, 26 (6/7), pp. 397-407.

JUREK, R. J. (1997). "Priming the pump: secondary research information audits". *Marketing research: a magazine of management & applications*, vol. 9, n. 3, pp. 42-43.

KOENIN, M.E.D (1997). "Intellectual capital and how to leverage it". *The Bottom Line: Managing Library finances*, v. 10, n. 3, pp.112-118.

LANGLEY, E. A.; SEABROOKS, J.; RYDER, D. (2003). *Information Audit as a holistic approach: a Case study*. Recurso electrónico: <http://www.sla.org/division/dst/LangleySLA062003.pdf> [Consulta: 23-03-2008]

LAROSA, S.M. (1991). "The corporate information audit". *Library management quarterly*, v.14, n.2, pp. 7-9.

LIEBOWITZ, J. et alii (2000). "The Knowledge audit". *Knowledge and process management*, v.7, n.1, pp. 3-10.

LINDSEY-KING, C. (1999) *Information audits: a first link in the knowledge management chain*. Disponible en: <http://members.rogers.com/lindsey-king/info-aud.pdf> [Consulta mediante archive.org]

LÓPEZ LÓPEZ, P. (1996). *Introducción a la bibliometría*. Valencia: Promolibro.

LUBBE, W. F.; BOON, J.A. (1992). "Information audit at a university". *South African Journal of Library and Information Science*, 60(4), pp. 214-223.

LUNDVALL, B; JOHNSON, B. (1994). "The learning economy". *Journal of Industry Studies*, vol. 1, n. 2

MARCHAND, D.; DAVENPORT, T.H. (2000). *Mastering Information Management*. Londres: Prentice Hall.

MARSAL, M. (2003). "Auditoría de la información: descubrir lo que se ignora que se posee". *El profesional de la información*, v.12, n.4, pp. 313

MARSH, H. (2005). *How to do a content audit*. Enero 2005. Disponible en: [http://www.contentcompany.biz/articles/content\\_audit.html](http://www.contentcompany.biz/articles/content_audit.html) [Consulta: 01/12/2008]

MARTÍN MEJÍAS, P. (1998). "De la auditoría de información a Intranet: claves para la implantación de sistemas de información en las empresas". *Fesabid 98: los sistemas de información al servicio de la sociedad*. Actas de las VI Jornadas Españolas de Documentación, pp. 553-556.

MARTÍNEZ DÍAZ, M.C. (2006). "Metodología para realizar auditorías de la información al proceso de investigación en la Universidad de Pinar del Río". Disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu/eduniv/02-Libros-por-ISBN/959-16-0500/0455-Metodologia-para-Auditorias-de-Informacion-Investigacion-UPR.pdf> [Consulta: 01/12/2008]

MARTÍNEZ DÍAZ, M.C.; ARMENTEROS VERA, I. (2006). "Orígenes y clasificación de la auditoría de la información". *Acimed*, v.14, n.5.

MILLS, C.A. (1989). *The Quality Audit: A Management Evaluation Tool*. Nueva York: McGraw-Hill.

MOSER, C. (2005). *An Introduction to Gender Audit Methodology: its design and implementation in DFID Malawi*. Londres: Overseas Development Institute. Recurso electrónico: <http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/GenderAuditMethodology-ODI.pdf> [Consulta: 01/12/2008]

ORNA, E. (1999). *Practical Information policies: how to manage information flow in organizations*. Aldershot: Grower, 1999

OULD, M. A. (1995). *Business processes: Modelling and analysis for re-engineering and improvement*. Chichester: Wiley.

OXBROW, N. *Information audit: the route to getting value your intranet*. Disponible en: [http://tfpl.com/about\\_TFPL/reports\\_research/information\\_audits\\_article/information\\_audit\\_s\\_article.html](http://tfpl.com/about_TFPL/reports_research/information_audits_article/information_audit_s_article.html) [Consulta: 01/12/2008]

PRADO MARTÍNEZ, M. A. DEL (2007). "Los usuarios de información en las organizaciones empresariales: un estudio de caso". *X Jornadas Españolas de Documentación*, pp. 241-249.

RALIPHADA, L.; BOTHA, D. (2006). "Testing the viability of Henzcel's information audit methodology in practice". *South African Journal of Library & Information Science*, v.72m n.3, pp. 242-250.

*Records management – InfoKit*. JISC InfoNet. Disponible en: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/records-management> [Consulta: 01/12/2008]

ROBERTSON, G. (1994). "The information audit: a broader perspective". *Aslib managing information*. 1(4): 34-36.

ROCKLEY, A. (2003). "Performing a content audit". *The Gilbane Report*, vol. 11, julio 2003, n. 5. Disponible en: [http://gilbane.com/gilbane\\_report.pl/89/Performing\\_a\\_Content\\_Audit.html](http://gilbane.com/gilbane_report.pl/89/Performing_a_Content_Audit.html) [Consulta:01/12/2008]

RUSELL, J.P.; REGEL, T. (1996). *After the quality audit: closing the loop on the Audit Process*. Wisconsin: ASQC Quality Press.

SCHWIKKARD, D.B.; DU TOIT, A.S.A. (2004). "Analysing knowledge requirements: a case study". *Aslib Proceedings*, v.56, n.2, pp. 104-111.

SERRANO GONZÁLEZ, S.; ZAPATA LLUCH, M. (2003). "Auditoría de la información, punto de partida de la gestión del conocimiento". *El profesional de la Información*, v.12, n.4, pp. 290-297.

SKYRME, D. (2002). "Knowledge management: approaches and policies". Disponible en: [www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KM-Approaches\\_and\\_Policies.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM-Approaches_and_Policies.pdf) [Consulta: 01/12/2008]

SOWA, J. F.; ZACHMAN, J. A. (1992). "Extending and formalising the framework for information systems architecture". *IBM Systems Journal*, vol. 31, n. 3, pp. 590-616.

SOY i AUMATELL, C. (2000). "Productes d'informació d'alt valor afegit per a les organitzacions: l'anàlisi d'inversions". *Item*, n.26, enero-junio, pp. 16-35.

(2002). "Auditar la información... ¿para qué?". *Clip, Boletín de SEDIC*. 38, primavera 2002, pp. 1-3. Disponible en: <http://www.sedic.es/clip38.pdf> [consulta: 01/12/2008]

(2003a) *Auditoría de la información: análisis de la información generada en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC

(2003b). "La auditoría de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información". *El profesional de la Información*, v.12, n.4, pp. 261-268.

(2004). "La auditoría de la información: estado de la cuestión y perspectivas de futuro". *Bibliodoc: Anuari de biblioteconomia, documentació i informació*, 2003, pp. 45-63.

SOY, C.; CASÀLDALIGA, N. (1997). "L'Auditoría de la información com a eina per millorar l'input d'informació dels usuarios en un entorn corporatiu". *6es Jornades Catalanes de documentació*, pp. 49-63.

STANAT, R. (1990). "The strategic information audit". En: The Intelligent Corporation, AMACOM, Nueva York.

STREATFIELD, D.; WILSON, T. (1999). "Deconstructing Knowledge Management". *Aslib Proceedings*, vol. 51, n. 3, marzo 1999, pp. 67-72.

SWASH, G. D. (1997). "The information audit". *Journal of managerial psychology*, vol. 12, n. 5, pp. 312-318.

TALI, M.; MNJAMA, N. (2004). "Information audit at the Southern African Development Community (SADC) Secretariat". *Library Management*, v.25, n.4/5, pp.199-207

THEAKSTON, C. (1998). "An Information Audit of National Westminster Bank UK's Learning and Resource Centres". *International Journal of Information Management*, vol. 18, n.5, pp. 371-375.

*The Information Audit: an SLA information kit*. Washington DC: Special Libraries Association, 1995

TIWANA, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

TRAMULLAS, J. (2003). "El inventario de recursos de información como herramienta de la auditoría de información". *El Profesional de la Información*, v.12, n.4, pp.256-260.

WEBSTER, M. (2001). "A guide to information audits". *Information World Review*, 66. Disponible en: <http://www.iwr.co.uk/2083555> [Consulta: 01/12/2008]

WHITE, M. (2001) "Avoiding black hole intranets". *Econtent*, v. 24, n.4, p. 50-51

WORLOCK, D. R. (1987). "Implementing the information audit". *Aslib Proceedings*, 39, 255-260

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Número de figura y título</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Coste para una empresa de empleados que buscan información corporativa	4
Figura 2. Tipos de Conocimiento	6
Figura 3. Número de artículos por año	16
Figura 4. Artículos publicados en castellano	17
Figura 5. Revistas más productivas	18
Figura 6. Tabla de diferencias auditoría interna y externa	22-23
Figura 7. Ejemplo de mapa de conocimiento de procesos	31
Figura 8. Evolución temporal de las metodologías	33
Figura 9. Infomap. Inventario preliminar de recursos	35
Figura 10. Infomap. Medir coste y valor de la información	37
Figura 11. Infomap. modelo de matriz de recursos de información	38-39
Figura 12. Infomap. Identificar recursos de información corporativos y sus fortalezas y debilidades	39
Figura 13. Lo que toda organización necesita saber	42
Figura 14. Proceso de auditoría de Elizabeth Orna	47
Figura 15. Matriz de alcance de la auditoría de la información	49
Figura 16. EL modelo de auditoría de la información en siete fases de Henzcel.	51
Figura 17. Campos de la base de datos de recursos de información	53-54
Figura 18. Comparación entre metodologías	56
Figura 19. Diagrama de flujo de proceso para la gestión de un programa de auditoría	58
Figura 20. Visión global de las actividades de auditoría	60
Figura 21. Estudios de casos asociados a tipos de organizaciones	61

## ANEXOS

### ANEXO I. Listado de revistas utilizadas en el análisis bibliográfico

El Profesional de la Informacion	10
International Journal of Information Management	8
Managing Information	7
Aslib Proceedings	6
Information Management Journal	6
Library Management	5
One-Person Library	4
South African Journal of Library and Information Science	4
InfoManage;	3
Online Currents	3
Records Management Society Bulletin	3
Searcher	3
Bulletin of the American Society for Information Science	2
Health Libraries Review	2
Library management quarterly	2
The Electronic Library	2
Marketing research: a magazine of management & applications	1
Acimed	1
Assistant Librarian	1
Biblios	1
Business Information Review	1
CIO Magazine	1
Clip, Boletín de SEDIC	1
Corporate Communications: An International Journal	1
FID Bulletin for Information and Communication	1
IBM Systems Journal,	1
Informatie Professional	1
Information Management Report	1
Information Manager	1
Information Outlook;	1
Information World Review	1
Inspel	1
Investigacion Bibliotecologica: Archivonomia, Bibliotecologia, e Informacion	1
Journal of Communication Management	1
Journal of Knowledge Management	1
Journal of Librarianship and Information Science	1
Journal of Library Administration	1
Journal of managerial psychology	1
Journal of the American Society for Infomration Science &	1

Technology	
Knowledge and process management	1
Legal Information Management	1
Library + Information Update	1
Library and Information Research News	1
Library Association Record	1
Library Journal	1
Library manager	1
libri	1
Partida doble	1
Records Management Quarterly	1
Singapore Libraries	1
South African Journal of Information Management	1
The Bottom Line: Managing Library finances	1
TIP Applications	1
Accountants Magazine	1
Internal Auditor	1
Information advisor	1

## ANEXO II. Infomap. Formulario para inventariar recursos de información

Identification (ID) Number	Category:	Type:	Resource Name:
Location:	Organizational Unit:	Resource Manager:	Operating Contact:
Concise Statement of Goals /Missions /Purposes Supported:			
Description of Contents, Operation and Uses:			
Comments and Observations:			
Evaluation:			
Primary Inputs:	Primary Outputs	Holdings/Storage Media:	
Prepared by /date:	Reviewed by / Date:	Approved by / Date:	

Identification (ID) Number: 3	Category: Sources	Type: Bibliographic data	Resource Name: Bibliographic data
Location: Various	Organizational Unit: Various	Resource Manager: .....	Operating Contact: .....
Concise Statement of Goals /Missions /Purposes Supported: Identification and location of specific information contained in reports, literature, photographs and other records.			

<p>Description of Contents, Operation and Uses:</p> <p>The principal generators of CRAE bibliographic data are:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Information and Reporting Section. Melbourne in connection with the CRAE Reports Index</li> <li>2. Research Group, Canberra in connection with corporate bibliographic services and the maintenance of project /personal bibliographies by researchers.</li> </ol> <p>Bibliographic data are scattered in numerous files, reports and publications held by individual geologists and managers.</p> <p>Computer support has been provided to the CRAE Reports Index (Melbourne) and will be applied to the Image Análisis Slide Collection (Canberra).</p>		
<p>Comments and Observations:</p> <p>Specifications for bibliographic data used for the CRAE Reports Index were established over 10 years ago...</p>		
<p>Evaluation:</p> <p>.....</p>		
<p>Primary Inputs:</p> <p>Document descriptions</p>	<p>Primary Outputs:</p> <p>Bibliographic lists</p>	<p>Holdings/Storage Media:</p> <p>Disk, paper, microfilm</p>
<p>Prepared by /date:</p> <p>CFB 11/4/8</p>	<p>Reviewed by / Date:</p> <p>...</p>	<p>Approved by / Date:</p> <p>...</p>

### ANEXO III. Checklists propuestos por Susan Henczel [2001:88-94]

#### Checklist 1: Questionnaire

This checklist is designed to be used when planning the survey questionnaire component of the information audit data collection stage

Has support been gained from management?	
--	--

Decision to be made	Options	
To whom will the questionnaire be distributed?	The entire organization	
	Targeted sections or business units	
	Targeted individuals	
	Library users-only	
	Library non-users only	
Who will be excluded?	Individuals	
	Business units	
	Sections	
Who will prepare the questionnaire?	In-house staff	
	External consultants	
	Both	
What type of questions will be asked?	Open	
	Closed (including check boxes)	
	Multiple choice	
	A mix of open, closed & choice	
	Rating scales (0-5)	
What questions will be asked?		
How will the questionnaire be formatted?		
	Mail (internal or external)	

How will the questionnaire be distributed and collected?	Mail (internal or external)	
	Email	
	Intranet / Internet	
	In person	
When will the questionnaire be distributed?	Date of distribution:	
When must the completed questionnaire be returned?	Date of return:	
How will the process be administered?		
-who will be the contact person to handle queries?		
-who will manage the distribution and collection?		
-how will non-receipts be followed up – before due date?		
-how will non-receipts be followed up – after due date?		
How will the costs be budgeted for?	From library budget	
	From management budget	
	Other	
How will the purpose of the questionnaire be communicated?	Personal communication	
	Newsletters / Flyers / Notice-boards	
	Email / Intranet / Internet	
	Presentations	
	Group meetings	

**Checklist 2: Focus Group Interviews**

This checklist is designed to be used when planning the focus group interview component of the information audit data collection stage.

Has support been gained from management?	
--	--

Decision to be made	Options	
How will participants be recruited for the focus group interviews?	Selected persons	
	Invited persons	
	Volunteers	
If participants are to be selected, how will they be selected?	By function	
	By business unit / section	
	Information users only	
How will you ensure that key information users are included?		
Who will conduct the focus group interviews (i.e. act as moderator)?	In-house staff	
	External consultants	
	Both	
Who will prepare the questions?	In-house staff	
	External consultants	
	Both	
What questions will be asked?		
Who will prepare the agenda?	In-house staff	
	External consultants	
	Both	
When will the focus group interviews be held?	Date / time:	
Where will the focus group interviews be held?	Venue:	
How will the process be administered?		
-who will handle queries?		

-who will manage the venue bookings?		
-who will arrange participant lists?		
How will the costs be budgeted for?	From library budget?	
	From management budget?	
	Other	
How will the purpose of the focus group interviews be communicated?	Personal communication	
	Newsletters / Flyers / Notice-boards	
	Email / Intranet / Internet	
	Presentations	
	Group meetings	

**Checklist 3 – Personal Interviews**

The checklist is designed to be used when planning the personal interview component of the information audit data collection stage.

Has support been gained from management?	
--	--

Decision to be made	Options	
How many personal interviews will be conducted?		
How will participants be recruited for the personal interviews?	Selected persons	
	Volunteers	
If participants are to be selected, how will they be selected?	By function	
	By business unit/section	
	Information users only	
How will ensure that key information users are included?		
How will conduct the interviews?	In-house staff	
	External Consultants	
	Both	
Who will prepare the questions?	In-house staff	
	External Consultants	
	Both	
What questions will be asked?		
Will all interviewees be asked the same questions?		
Will interviewees be given the list of questions before the interview?		
Has an interview schedule been prepared?		
When will the interviews be held?	Date / time:	
Where will the interviews be held?	Venue:	
How will the personal interview process be administered?		
-who will handle queries?		
-who will manage the venue bookings?		
-who will contact interviewees		

regarding date / time / values?		
How will the costs be budgeted for?	From library budget	
	From management budget	
	Other...	
How will the purpose of the interviews be communicated?	Personal communication	
	Newsletters / Flyers / Notice-boards	
	Email / Intranet / Internet	
	Presentations	
	Group meetings	

### Sample Questionnaire: Business Unit Managers

#### BUSINESS UNIT OBJECTIVES AND TASKS

Responses to this questionnaire will provide data relating to the functions and objectives of your business unit, and your role and responsibilities in fulfilling the objectives.

1.1 What is the name of your business unit?

1.2 What are its objectives and the critical success factors on which the achievement of the objectives depend?

OBJECTIVE	DESCRIPTION	CRITICAL SUCCESS FACTOR
Objective 1		
Objective 2		
Objective 3		
Objective 4		

Objective 5		
Objective 6		

1.3 What tasks are undertaken to meet the critical success factors of your business unit?

CRITICAL SUCCESS FACTOR	TASK NUMBER	TASK DESCRIPTION