

Núñez Paula, Israel A. *AMIGA*. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional. En: Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, INTEMPRES 2003. En CD, formato html, 299 Mb. Consultoría BIOMUNDI. IDICT. La Habana, 16-18 de octubre del 2003. Disponible en: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2003/Ponencias/Israel%20Auditoria.pdf>

## **AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional**

**Prof. Israel A. Núñez Paula<sup>1</sup>**  
**Universidad de La Habana**  
**israel@uh.cu**

Se presenta una síntesis de los conceptos y metodologías para diferentes alcances de las *Auditorías de Información* hacia el *Conocimiento* y se explican las variaciones que están presentes en *AMIGA* hacia el *Aprendizaje Organizacional*. *AMIGA*, metodología de origen cubano, contempla, *como mínimo*, los procesos de las *Auditorías de Información*, y se proyecta, no solo hacia la posibilidad de realizar una *Auditoría de Conocimiento*, sino avanzar en el sentido del *Aprendizaje Organizacional* integral y la formación de una *Organización de Aprendizaje*. La aplicación de esta metodología, de mayor accesibilidad para empresas cubanas, permite cumplir con, y rebasar en algunos aspectos, las exigencias de la Norma ISO 9000:2000, el Modelo Iberoamericano de Excelencia Empresarial, las políticas cubanas de Perfeccionamiento Empresarial y los indicadores para evaluar su desempeño.

### **¿Qué es AMIGA?<sup>2</sup>**

*AMIGA* es un modelo o patrón metodológico, estratégico, (funcional y flexible) para introducir gradualmente la Gestión del Aprendizaje en la organización y garantizar las ventajas competitivas del capital intelectual, y el mejoramiento continuo (innovación tecnológica). Puede ser considerada como un *enfoque teórico-metodológico para realizar Auditorías de Información, Conocimiento o Aprendizaje Organizacional*. *Se compone de un Sistema Conceptual, una Guía Metodológica para desarrollar sus procesos, y una serie de Anexos que constituyen herramientas para facilitar su aplicación*. *AMIGA puede ser aplicada parcialmente* (algunos *procesos*, o partes de ellos, pueden no ser aplicados); también *puede variar su alcance* (para gestionar información, conocimiento o aprendizaje). *Puede ajustarse también a la preparación del personal que la aplique y a las condiciones de la organización y de su entorno*, por lo cual puede servir, tanto para un simple estudio de necesidades de información o datos internos de la organización, como para una estrategia global de *Aprendizaje Organizacional*, pasando por la enorme gama intermedia de situaciones de diferente complejidad.

La metodología permite *identificar en forma dinámica y permanente las necesidades de formación e información (y los recursos disponibles para su satisfacción) en los tres niveles principales de análisis de la organización o comunidad* (el general, el de los grupos o redes formales o informales de comunicación, y el de las personas) así como las estrategias y formas fundamentales para su transformación en el sentido del mejoramiento continuo o la innovación tecnológica.

La esencia teórica y metodológica de *AMIGA* se encuentra en el libro “*AMIGA. Versión 3.0. Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones y comunidades*”.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Psicólogo, Master en Psicopedagogía, Doctor en Ciencias de la Información, Consultor en Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje Organizacional. Asesor en Gestión de la Educación Universitaria

<sup>2</sup> Los criterios sobre la forma de aplicar *AMIGA* que se expresan en este trabajo son estrictamente del autor y no comprometen a empresa alguna

<sup>3</sup> En CD. Formato html. 3,41 Mb. IDICT. La Habana, 2002. ISBN 959-234-034-X. Protegido en el Registro de Obras Protegidas Reg.: 731-2003

Posteriormente se han difundido dos trabajos más que aportan a su proyección.<sup>4</sup>

No constituye una tarea más, con sus procedimientos, que se realiza en un momento dado, sino un sistema de procesos ***que debe ser integrado a los procesos existentes en la organización o comunidad*** para garantizar la comunicación de la organización con su entorno, lo cual ya constituye una exigencia de la serie ISO 9000:2000<sup>5</sup>

**AMIGA** integra diferentes tipos de investigación, dentro de los cuales se promueve la complementación de diferentes modalidades de técnicas, la combinación de fuentes documentales y no documentales (siempre que esto sea posible) para cada variable o aspecto a valorar:

- (a) Investigaciones comprendidas dentro de la vigilancia del entorno y estudios sistemáticos del mercado.
- (b) Investigaciones dedicadas al análisis y diseño de sistemas, tránsito hacia estructuras reticulares, flexibles, incorporación de las intranets, extranets y uso de Internet.
- (c) Investigación de usuarios y de sus necesidades como premisa del diseño de las ofertas de comunicación, e incluso para la adaptación de la estructura funcional.
- (d) Investigaciones sobre los recursos de la organización o a su acceso, lo cual incluye estudios métricos y descriptivos, y el mapeo de recursos.
- (e) Diseño y elaboración de ofertas de comunicación según las características de las necesidades, y sus respectivas formas de control y evaluación. Experimentación del uso de técnicas de trabajo en grupo, solución de problemas y desarrollo de la creatividad en las ofertas de comunicación.
- (f) Investigación de los objetivos, contenidos, métodos, formas y medios para la publicidad, promoción, relaciones públicas y técnicas de comunicación directa, de modo tal que respondan a las necesidades de formación e información de los grupos dentro y fuera de la organización.

Cada uno de los procesos de **AMIGA** arroja resultados parciales que, en sí mismos, ya aportan beneficios, y registros de información sobre recursos de información, de conocimiento o de aprendizaje, necesarios o disponibles, formas de acceso, captura, procesamiento y almacenamiento activo. Los resultados y beneficios parciales que se van obteniendo a través de los procesos de **AMIGA**, se listan a continuación:

Presenta el diagnóstico del estado de desarrollo (objetivos, métodos, medios, canales, públicos que abarca, información que se intercambia, etc.) de los ***mecanismos de vigilancia y comunicación con el entorno*** de la organización y ***su vínculo con los procesos internos de actualización de las Ideas Rectoras, Comunicación Interna y Gestión de la Información, del Conocimiento o del Aprendizaje*** (según el alcance seleccionado)

Diagnostica el nivel de ***claridad, adecuación, comunicación y carácter compartido de las Ideas Rectoras*** y los elementos más significativos de la ***Cultura*** de la organización o comunidad en sí mismas, ***el vínculo mencionado en el párrafo anterior y su correspondencia con la estructura, los flujos de Información en la Organización, así como con la forma y nivel de automatización*** de estos. ***Puede sugerir una redefinición frecuente de la infraestructura y la formación de grupos de trabajo por tareas o metas, buscando y rapidez***

<sup>4</sup> a) Núñez Paula, Israel A. AMIGA. v. 3.0. En la Práctica. Para Gestión de Datos, Información, Conocimiento, Inteligencia... Aprendizaje Organizacional. En: Memorias de DINTEL Meeting Point. Ciudad de La Habana, 26-30 de nov. 2002.

b) Núñez Paula, Israel A. ¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje Organizacional? Espejismos y realidades. En: Memorias de GNOSIS, I Taller de Gestión de Información y del Conocimiento. ETECSA. Ciudad de La Habana, 24-25 de abril del 2003. Accesible en <http://www.hypertext.net> y en [http://www.cubasi.cu/clic\\_internet/esp/Ampliacion.asp?Id\\_Especial=320](http://www.cubasi.cu/clic_internet/esp/Ampliacion.asp?Id_Especial=320) y 321

<sup>5</sup> La norma ISO 9001:2000 establece ***nuevos requisitos*** para las organizaciones que deseen obtener el certificado de calidad de sus productos o servicios a partir del 2003. Entre esos requisitos conviene mencionar aquí: ***que debe incorporarse un proceso destinado a la identificación y definición de necesidades y expectativas de los clientes, que el diseño de las ofertas debe ajustarse a dichas necesidades y expectativas, que debe mantenerse en funcionamiento un sistema de comunicación con el cliente que permita el monitoreo y medición de su confianza y nivel de satisfacción*** y, a partir de eso, ***realizar los procesos de mejoramiento continuo*** de la organización y de sus ofertas, ***que se realicen auditorías internas con carácter sistemático para verificar el ajuste de los procesos a las necesidades y expectativas de los clientes*** y que se evalúe la efectividad de la capacitación, para tener un ***conocimiento permanente del desarrollo de las competencias actuales y necesarias*** en función de los cambios en la relación de la organización.

*en la toma de decisiones, facilidades de circulación de la información interna por canales formales e informales y movilización de la inteligencia de todas las partes del sistema.*

La organización tendrá un mapa de sus recursos de Información, Conocimiento o Aprendizaje, según sea el alcance seleccionado para la aplicación de **AMIGA**. Estos recursos estarán evaluados con respecto a las Ideas Rectoras de la organización (misión, visión, posicionamiento, objetivos estratégicos, valores y principios) políticas y actividades a desarrollar por la organización o comunidad.

En los mapas y registros de recursos mencionados en el párrafo anterior hay que destacar que **AMIGA da un lugar prioritario a las personas y grupos humanos (formales o informales) de la organización y de su entorno**, sus conocimientos, habilidades, hábitos, motivación, valores, inteligencia cognoscitiva y emocional, compatibilidad y otras **características socio-psicológicas**. Las personas se toman en cuenta y se registran, en sus diferentes roles: recursos (de conocimiento y aprendizaje en la organización, de carácter intangible), usuarios con necesidades, actores en los procesos de transferencia, comunicación y liderazgo en la organización, y se **les otorga mayor peso y atención que a los recursos tangibles**. Esto define al modelo como **centrado en las personas más que en el sistema**.

**La determinación de necesidades y la estrategia de su transformación abarca los tres círculos concéntricos: los propios trabajadores de las entidades de información, el resto de las personas y grupos dentro de la organización y a aquellos que pertenecen al entorno** y desempeñan roles de colaboradores, reguladores, suministradores, distribuidores, clientes, competidores y otros, relacionados con la organización.

**Establece registros dinámicos de necesidades de formación e información y diseño de la estrategia y forma concreta de su transformación y alineación para los niveles de organización, grupos, y personas, de acuerdo con niveles de prioridad y una política diferencial de gestión de la información, del conocimiento o del aprendizaje** que también son dinámicas debido a que sus determinantes son factores de alta variabilidad. Aún cuando la metodología abarca hasta los niveles de organización como un todo y de las personas, su estrategia hace énfasis en el trabajo con el nivel de los **grupos formales e informales** y su relación con los otros dos niveles.

Garantiza la conexión entre los resultados de los procesos destinados a transformar y registrar las necesidades y disponibilidades de recursos y su utilización en el sistema de procesos de la organización (proceso 8)

### **Las metodologías para Auditorías de Información y de Conocimiento**

Aunque el tema de las Auditorías de Información (AI) se trata desde hace más tiempo, todos los trabajos contemporáneos consultados toman como punto de referencia al enfoque presentado por Buchanan y Gibbs en 1998<sup>6</sup>, en tanto enfoque integrador de metodologías particulares para auditar objetos más específicos. Entre estas últimas, las más citadas son las de Orna (1990)<sup>7</sup>, que identifica la cultura, los objetivos, la estructura y los flujos de información en la organización como base para trazar una **Política de Información** y la de Burk y Horton (1988)<sup>8</sup> que se dedica a la elaboración de un inventario de todas las **entidades de recursos de información (ERIs)**, la medición de su costo y valor, y el establecimiento de sus relaciones con la estructura, las funciones y la estrategia gerencial de la organización.

La mayoría de los autores coincide en que **no existe consenso en cuanto a la definición de AI ni de los métodos y procedimientos que deben integrar una metodología para ello**. No obstante, es importante lograr aquí una síntesis de las propuestas más integradoras. Es conveniente aclarar que la secuencia de las propuestas que serán analizadas avanza desde los enfoques que proponen la realización de las AI con el

<sup>6</sup> Buchanan, S; F. Gibas. The information audit: an integrated strategic approach. International Journal of Information Management. No. 1, 1998. 29-47. Tomado de [www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/](http://www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/) [Consulta: 23/10/1999]

<sup>7</sup> Orna, E. Practical information policies: how to manage information flow in organizations. Aldershot; Gower, 1990

<sup>8</sup> Burk, C. F.; F. W. Horton. Infomap: a complete guide to discovering corporate resorces. Prentice may. Englewood Cliffs, 1988

propósito final de mejorar la *Gestión de Información*, hacia aquellas propuestas que reconocen a la Gestión de Información como requisito primario para desarrollar una estrategia de *Gestión del Conocimiento*. De esa forma, los enfoques analizados se van aproximando al que pretende tomar como finalidad última la *Gestión del Aprendizaje Organizacional y la formación de las Organizaciones de Aprendizaje*.

### El enfoque de Buchanan y Gibbs (1998)

Su enfoque se basa en el supuesto de que “*La información es el recurso principal de la organización...*”<sup>9</sup>, aún cuando reconocen que su importancia reside en ser *insumo* para el proceso que resulta decisivo: “... la información (adecuadamente refinada y procesada) genera *conocimiento*, el cual, a su vez, conduce a ventajas estratégicas y competitivas... La información es tanto la *entrada* como la *salida* de los procesos de negocio.”<sup>10</sup>

Para estos autores, *el rol* de la AI es: “... el proceso para *descubrir, monitorear y evaluar los recursos de información de una organización*”<sup>11</sup> y cuando la AI se utiliza en toda su aptitud, sus propósitos son:

- Identificar los recursos de información de una organización
- Identificar las necesidades de información de dicha organización
- Identificar costos y beneficios de los recursos de información
- Identificar oportunidades de uso de los recursos de información para obtener ventajas competitivas
- Integrar las inversiones en tecnología de la información con las iniciativas estratégicas del negocio
- Identificar los procesos y los flujos de información
- Desarrollar una política de información integral
- Crear conciencia de la importancia de la Gestión de Recursos de Información y definir su rol en la gerencia
- Monitorear y evaluar la adecuación con los estándares, la legislación y las líneas principales de las políticas, relativos a la información.

Se observa claramente en los propósitos de la AI según Buchanan y Gibbs, un enfoque *centrado en el sistema y no en las personas*, tanto más si se tiene en cuenta que en todo el trabajo el concepto de *recurso* se refiere a recursos *tangibles y las personas no se toman en cuenta en su rol de recursos de información no documentales*. Estas constituyen diferencias importantes con respecto a *AMIGA*, que se irán profundizando en este análisis.

Para cumplir con los propósitos enunciados, los autores proponen una metodología de cinco pasos:

1. **Promoción.** Para *obtener apoyo y cooperación*
2. **Identificación.** Para *realizar un análisis estratégico de la organización* (misión, visión, cultura, estructura, flujos y recursos de información, sus interrelaciones y correspondencia interna). Este paso contiene a su vez seis acciones:
  - a) Identificar y definir la misión, valores y objetivos
  - b) Identificar y definir el entorno de la organización (político, económico, social, tecnológico)
  - c) Identificar y definir la estructura jerárquica y geográfica; roles, funciones, actividades, interrelaciones, formas de coordinación y control de la organización

---

<sup>9</sup> Buchanan y Gibbs, Op. Cit. (sin paginación, documento en html)

<sup>10</sup> *Ibidem.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

- d) Identificar, definir y describir la cultura de la organización (valores, actitudes, creencias y comportamientos compartidos)
  - e) Identificar y describir los flujos de información de la organización
  - f) Identificar los recursos de información
3. **Análisis.** Para analizar y *evaluar* los recursos de información y *formular planes de acción* para transformar las situaciones problemáticas y lograr los objetivos identificados en el paso anterior. Comprende cuatro acciones:
- a) Evaluar los recursos de información, su importancia estratégica y utilidad, e identificar estrategias gerenciales apropiadas *para cada recurso de información*.
  - b) Producir un diagrama de flujos detallado
  - c) Elaborar un informe preliminar
  - d) Formular planes de acción para transformar las situaciones problemáticas y lograr los objetivos de la Auditoría
4. **Cuenta.** Para calcular y asignar los costos a los recursos de información y a los servicios a ellos asociados y comparar costos/beneficios
5. **Síntesis.** Para reportar el resultado de la AI y sintetizar los hallazgos y recomendaciones. Comprende dos acciones:
- a) El reporte de la AI
  - b) La política de Información, para proporcionar una dirección estratégica y una guía *para la gestión de información*, en relación con la misión y los objetivos estratégicos de la organización

Puede señalarse que *el primer paso de Buchanan y Gibbs no se ha hecho explícito en AMIGA v. 3.0, pero obviamente es un paso inexorable sin el cual sería imposible aplicar la metodología*. Todos los elementos del paso de *Identificación* están presentes en la metodología que aquí se propone, particularmente en el proceso de *Diagnóstico de la Organización y de su Entorno*. Adicionalmente, antes de pasar a lo que Buchanan y Gibbs llaman *Análisis*, AMIGA introduce *tres procesos directamente vinculados a las personas en la organización o comunidad*, en sus roles de fuentes de información, entidades que comparten conocimiento, usuarios que necesitan formación e información y otros aspectos del *capital humano* para el logro de las Ideas Rectoras de la organización o comunidad; esos procesos son los de *Identificación y Registro de los Usuarios Potenciales, Determinación de Segmentos y Grupos de Usuarios / Clientes Potenciales según las características de sus Necesidades o Disponibilidades, y Determinación de las Prioridades entre los Grupos para la GA (Jerarquización)*. Los procesos 6 y 7 de la metodología completarían la propuesta de *Análisis y Síntesis* de Buchanan y Gibbs, *pero no solo en el sentido de las necesidades de información y la estrategia de la Gestión de Información* sino también, opcionalmente, en las necesidades de formación del *Dominio Personal* (conocimientos, habilidades, motivación, valores, etc.), *Visión compartida, Pensamiento Sistémico, hábitos y habilidades de Trabajo en Equipo, y el desarrollo de adecuados Clima y Cultura organizacionales*, mediante una gestión que rebasa la de la información y se adentra en la *Gestión Humana*<sup>12</sup>. AMIGA cumple con los requerimientos contemporáneos de sistematicidad y auditoría interna (o evaluación) permanente y *propone dos procesos destinados a articular en sistema todos los resultados de los procesos anteriores y a crear y mantener un mecanismo de autoevaluación permanente de la calidad (con sus indicadores definidos) del funcionamiento de la metodología y su*

<sup>12</sup> Este autor prefiere utilizar este término que el de GRRHH, más conocido, por considerar que el hombre en la organización es mucho más que un recurso; es el protagonista consciente y voluntario (en alguna medida) de lo que ocurre en la organización y su desarrollo personal constituye la finalidad última de la organización.

### *inserción en los procesos de la organización.*

Buchanan y Gibbs consideran la existencia de lo que llaman Modelos de AI de primera y segunda generación: “Primera generación: Este modelo es la auditoría de información completa que se requiere para llevar a cabo la primera auditoría de información de la organización... Segunda generación: Este modelo consistirá de componentes del modelo de primera generación que se requieren para monitorear y revisar partes seleccionadas de la organización, como parte del ciclo de revisión de la auditoría de información.”<sup>13</sup>

*AMIGA cumple con ambos modelos* dado el carácter continuo e ininterrumpido de su aplicación.

### **Enfoque utilizado en la reingeniería del Servicio de Información de Arthur Andersen**

Algunos trabajos posteriores se han planteado ampliar las funciones de las entidades y profesionales de la información hacia la *Gestión el Conocimiento (GC)* y tratan a la AI dentro de ese contexto. Uno de estos casos corresponde al trabajo realizado por Denis Smith y Mary Conyngham<sup>14</sup> con el propósito que se señala en el subtítulo. En el mismo se puede observar la vinculación de la AI con una estrategia de GC en sus formas iniciales. Los pasos de la AI llevados a cabo siguen la línea de Buchanan y Gibbs aunque con otra terminología y, *aunque se insertan explícitamente en una estrategia de GC, en realidad solo se propone el perfeccionamiento de la estructura para compartir el conocimiento y la definición de la infraestructura tecnológica para ello, utilizando herramientas desarrolladas por la propia organización matriz.*

*Este enfoque de la GC no llega a las características socio-psicológicas de las personas, quedando reducido a un enfoque técnico y tecnológico de la GC a través de la reingeniería de procesos.* Los autores señalan:

“El interés de este documento fue presentar las ideas para el mecanismo por el cual una biblioteca corporativa realiza una reingeniería hacia una *plataforma* para actividades de gestión del conocimiento... Los pasos 1 al 4 evalúan el contexto en el cual existen los *recursos de información*... El paso 5 ilustra el proceso de elaboración de un *inventario de recursos de información*. El paso 6 se establece para analizar las *necesidades y actitudes con un mecanismo de encuesta*. En los pasos 7, 8 y 9.1 *se aplica el modelo de Burk y Horton* para establecer el marco para la toma de decisiones; esto es establecer el trabajo de base para seguir con la *estructura* de Gestión del Conocimiento... En 9.2 el paso siguiente se toma para una función mayor de gestión del conocimiento, con el desarrollo de *estructuras nacionales y software de gestión del conocimiento*...”<sup>15</sup>

En este enfoque los *Consultores de Conocimiento* forman un grupo responsable, entre otras cosas, de la *Gestión de Información* y de aquellas formas de servicio interactivo que hacen posible que el conocimiento, residente en las personas, sea compartido en mayor medida a través de la organización, pero no llega a la *determinación de las necesidades dinámicas de formación e información a nivel de los diferentes grupos de la organización ni enfatiza en los elementos socio-psicológicos* como el clima, la cultura y las capacidades intelectuales presentes y necesarias en la organización. Es significativamente criticable, desde el punto de vista de este autor, que la obtención de información se realizó mediante la técnica de la *encuesta* y a una *muestra* considerada representativa de cada división de la organización a pesar de las desventajas y consecuencias de basar este tipo de estudios en esta técnica. En el caso particular de la *determinación de las necesidades, hábitos y actitudes* el uso de la *encuesta*, puede ser considerado quizás el método más inadecuado posible para la obtención de datos, sobre todo si se tiene en cuenta que la información que se solicita a los encuestados no es factual sino valorativa.

### **La propuesta de Alfons Cornella**

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> Smith, Denis; Mary Conyngham. Restructuring the Arthur Andersen Information Service. [en línea] [www.csu.edu.au/special/online99/proceedings99/201c.htm](http://www.csu.edu.au/special/online99/proceedings99/201c.htm) [Consulta: 6/10/2002]

<sup>15</sup> Smith y Conyngham, Op. Cit.

En una aproximación más reciente, Cornella advierte sobre la desventaja metodológica señalada al enfoque anterior cuando plantea:

“Hay dos formas básicas de llevar a cabo una auditoría de información. Por un lado, quien la esté elaborando puede limitarse a preguntar a los miembros de la organización en cuestión (más exactamente a aquellos miembros que la auditoría considere que es preciso contactar; en algunos casos serán solo los directivos mientras que en otros se contará con niveles inferiores en la organización) sobre sus `necesidades de información`. Esta táctica conlleva diversos problemas entre los que podemos citar:

- La pregunta sobre necesidades es normalmente confundida, aunque sea a nivel psicológico, con la pregunta `deseos`. O sea, el interlocutor no responde lo que necesita sino lo que cree que necesita.
- El acceso a determinados recursos de información no se solicita en términos de eficacia, sino por una cuestión de *status*. Alguien puede solicitar el acceso a un servicio muy especializado de información, financiera, por ejemplo, con el simple objetivo de decir que dispone de él aunque acabe no dedicándole ni un segundo de su atención.
- Cuando alguien es preguntado sobre lo que necesita, tiende a responder por exceso; en otras palabras, en esa circunstancia lo más fácil es responder que uno necesita `todo` lo que se produce en su campo de interés, aunque, obviamente, mucho de ese todo acaba no sirviéndole para nada.
- *Uno no sabe lo que no sabe*; o sea, si el interlocutor no es un experto en recursos de información en su campo, se limitará a citar los recursos de los que tiene constancia que existen, por ejemplo, porque ya los ha utilizado con anterioridad. De hecho, la situación presente es una en la que desconocemos más información que nos podría ser de utilidad (ignorancia profunda) que conocemos información que, aunque no la tengamos, sabemos que tenerla nos sería de utilidad (ignorancia concedora)”<sup>16</sup>

No obstante, Cornella no propone un método alternativo, como se hace en *AMIGA*, ni la propuesta de la metodología que hace, para la realización de la AI rebasa los objetivos y requisitos metodológicos del enfoque de Buchanan y Gibbs, pero sí *actualiza las herramientas metodológicas y tecnológicas* que se pueden emplear para el monitoreo de la información *crítica* (necesaria, suficiente, útil a los propósitos y necesidades de la organización). Otro aspecto que conviene señalar como elemento positivo en la propuesta de Cornella es la *consideración de las propias personas dentro de las fuentes y recursos de información*, el reconocimiento de la *importancia de su conocimiento tácito, su transformación en explícito y en información*. En tal sentido, Cornella apunta:

“Según el grado de formalización, mucha información entra a través de documentos (información formal), mientras que otra gran parte entra en forma de contactos, como conversaciones, signos de todo tipo, comunicación humana no verbal, etc. (información informal)”<sup>17</sup>

### **El enfoque de Susan Henczel**

Un enfoque aún más cercano a *AMIGA* es el que presenta Susan Henczel en su trabajo *La auditoría de información como primer paso hacia la gestión efectiva del conocimiento: una oportunidad para el profesional de las bibliotecas especiales*<sup>18</sup> el cual comienza con una sentencia que trasciende al supuesto básico de Buchanan y Gibbs: “El conocimiento es reconocido universalmente como el recurso estratégico más importante que tiene una organización”<sup>19</sup>

La autora asume y cita a su vez la definición de AI de la Aslib (Asociación de Gestión de Información en el

<sup>16</sup> Cornella, Alfons. La información alimenta y ahoga. Infonomía.com. La empresa es información. Nov. 2000. [en línea] [www.infonomia.com/regalos/cornella2.pdf](http://www.infonomia.com/regalos/cornella2.pdf) [Consulta: 6/10/2002]

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> Henczel, Susan. The information audit. As a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian. INSPEL No. 3/4, 2000. 210-226

<sup>19</sup> *Ibidem*. p 215

Reino Unido): “Una auditoría de información es una *evaluación sistemática* del uso, recursos y flujos de la información con una verificación *referente tanto a las personas y a los documentos existentes*, para establecer la extensión en la cual ellos están contribuyendo a los objetivos de la organización”<sup>20</sup>

Puede observarse explícitamente ya el reconocimiento del factor humano dentro de los recursos de información que deben ser estudiados en el proceso de auditoría, lo cual supera el enfoque de Buchanan y Gibbs. En palabras de la propia autora: “Este trabajo define la auditoría de información como una herramienta que puede ser usada no solo para identificar los recursos de información estratégicamente significativos, sino también para *identificar aquellas tareas y actividades que crean conocimiento y aquellas que intervienen en la transferencia de conocimiento de otras áreas de la organización.*”<sup>21</sup>

El elemento que se ha destacado en el texto de la cita, está presente en *AMIGA*, en los procesos 3 y 6 cuando se realizan las estrategias de *segmentación* de acuerdo con las necesidades o disponibilidades de conocimiento y cuando se propone la elaboración de *mapas de conocimiento en la organización*, más allá de los mapas de recursos de información o bien considerando a los recursos humanos dentro de estos.

Henczel consolida su posición avanzada cuando plantea:

“Para desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento que incorpore *tanto al conocimiento tácito como al explícito* es crítico que el proceso de creación del conocimiento sea comprendido y *que la comprensión se extienda al rol de las personas involucradas en el proceso.* El primer paso es *identificar dónde existe el conocimiento y dónde se necesita* para soportar las decisiones y acciones. Una comprensión de la organización y de cómo esta trabaja, incluyendo su estructura y cultura, relaciones internas y externas, redes de comunicación formal e informal es crítica, ya que estas son características que determinarán la mejor forma en la cual gestionar el conocimiento en una organización en particular.”<sup>22</sup>

En su concepción, existen tres tipos de auditoría que se deben utilizar *para mover a la organización desde la Gestión de Información hacia la Gestión del Conocimiento: El Análisis de las Necesidades, la Auditoría de Información y la Auditoría de Conocimiento.* Por su importancia para el análisis comparativo entre este enfoque y *AMIGA*, se utilizará una cita un tanto extensa de la autora:

“El *análisis de necesidades* es un proceso mediante el cual *se le pregunta* en forma precisa a los usuarios de la información qué recursos de información ellos necesitan para realizar sus labores... la *auditoría de información* va un paso más allá en... cómo esos recursos y servicios de información son actualmente utilizados... y los relaciona con los objetivos relevantes de la organización. Identifica la información que se requiere para cada tarea o actividad... y asigna un nivel de significación estratégica a esta. Esto le permite a Ud. ordenarlos de acuerdo con su significación estratégica... también le permite mapear los flujos de información dentro de la organización y entre una organización y su medio exterior... identifica los canales de comunicación formales e informales que se usan para transferir información y destacar las ineficiencias tales como cuellos de botella, vacíos y duplicaciones... la *auditoría de conocimiento* se realiza para identificar los recursos de conocimiento en una organización, cómo ellos se producen y por quién. Si ya ha sido realizada una auditoría de información, la auditoría de conocimiento le permitirá también asignar un nivel de significación o de importancia a esos recursos de conocimiento usando los datos de la organización ya establecidos. Esto le asegura a Ud... identificar aquellos que son críticos para el éxito de la organización...”<sup>23</sup>

Si se analizan estos planteamientos de Henczel a la luz del enfoque teórico y metodológico del modelo de *AMIGA*, pueden extraerse algunas conclusiones:

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*

<sup>21</sup> *Ibíd.* p 211

<sup>22</sup> *Ibíd.* p 213

<sup>23</sup> *Ibíd.* p 214-215



- 1) Lo que la autora define como *Análisis de Necesidades* (dando por supuesto que sean de información y conocimiento) sostiene el mismo problema conceptual y metodológico de la confusión entre *necesidades e intereses (deseos, según Cornella) o solicitudes* y por ello la autora considera que es suficiente con *preguntarle* “...en forma precisa a los usuarios de la información qué recursos de información ellos necesitan para realizar sus labores”, donde incluso no queda claro si “preguntarle” se refiere la aplicación de la técnica de la *encuesta* (especialmente contraindicada como se verá más adelante) o la *entrevista* (que en este caso sería metodológicamente insuficiente). Según la amplia explicación del *enfoque socio-psicológico sobre los niveles de existencia de las necesidades de formación e información*<sup>24</sup> no sería posible determinar las *necesidades* sin haber obtenido la información que Buchanan y Gibbs contemplan en su paso de *Identificación* añadiéndole además los tres procesos que ya se han mencionado que están presentes en *AMIGA* y que se refieren a las personas en la organización.
- 2) Que la concepción de la autora sobre la AI trasciende a los enfoques anteriormente analizados aquí en cuanto sugiere realizar acciones específicas para determinar las *tareas y actividades que deben producir y en las cuales se necesitan determinados conocimientos o actividades que produzcan su transferencia, tanto dentro de la organización como entre esta y su entorno; así como los canales y redes formales e informales de comunicación, y evaluar su significación estratégica*, aunque en trabajo no se explica cómo hacerlo (lo cual sí aparece desarrollado en la metodología que se propone aquí). También incluye un cuidadoso paso dedicado a la *Comunicación de las Recomendaciones*, concebido en forma que facilite la creación de un clima favorable a los cambios que se propondrán, el cual no aparece desarrollado en los enfoques anteriores y que en la metodología que se presenta aquí, forma parte del *Diseño y ejecución de la Oferta de la GA*.
- 3) También se puede considerar un logro en el enfoque el de considerar que la AI se integra en un proceso más integral de *Auditoría de Conocimiento (AC)* que es la que logra, en esencia los aspectos mencionados en el párrafo anterior, que superan a las anteriores concepciones analizadas de la AI, y que permiten determinar, según la autora, las formas, momentos, recursos etc., para acceder, capturar y almacenar el conocimiento en la organización (lógicamente, transformado en información). En este sentido se valora como muy positivo la sugerencia de que en la AC se identifiquen las variables (aspectos) *relativos a las personas* que tienen impacto en la creación y transferencia de conocimientos, entre los cuales señala como importantes a los de *comunicación, los aspectos culturales y de políticas* que pueden actuar como facilitadores o frenos. *Lamentablemente* Henczel, después de definir su concepción de la AC en su trabajo, no la desarrolla sino que la considera como paso ulterior y se concentra en la descripción de una metodología de cinco pasos para lo que ha definido como AI.

*AMIGA* contempla *como mínimo* la realización de los procesos que en esta y otras concepciones analizadas integran la AI y se proyecta u orienta sus procesos no solo hacia la posibilidad de desarrollar una AC, sino avanzar en el sentido del *Aprendizaje Organizacional* integral y la formación de una *Organización de Aprendizaje*.

### Procesos de *AMIGA* para Auditorías de Información o Conocimiento

---

<sup>24</sup> Núñez Paula, Israel A. ¿Hemos creado... Op. Cit. Pp. 18-27



El modelo **AMIGA** comprende nueve procesos que conforman un sistema (en mayúsculas, en el diagrama arriba) y garantizan las ventajas que se han ido mencionando durante este trabajo, con respecto a otros modelos.

Puede observarse que el Proceso de *Diagnóstico de la Organización y de su Entorno* comprende cuatro módulos fundamentales:

- El *Diagnóstico del Sistema de Vigilancia y Comunicación con el Entorno*, imprescindible incluso para la *Determinación de las Necesidades de Aprendizaje*, ya que, según este modelo y tal como concuerda Cornella, las necesidades no se estudian preguntando a los sujetos qué necesitan, sino determinando estas a partir de diferentes fuentes, entre las cuales gran parte pertenecen al entorno local, nacional e internacional y deben ser consultadas y analizadas y esto es función del Sistema de Vigilancia y Comunicación con el Entorno; este es también la única fuente válida para la actualización de las *Ideas Rectoras de la Organización* ya que a través de dicho sistema se determina la coyuntura que, en cada momento, puede ser determinante para el ajuste de los objetivos estratégicos, prioridades, políticas, etc., los cuales forman parte del sistema de las *Ideas Rectoras* (esto se explica en el Sistema conceptual de **AMIGA**).
- El diagnóstico del propio sistema de *Ideas Rectoras* que rigen la organización y deben tener un adecuado nivel de actualización y una forma clara y precisa, además de que debe diagnosticarse si se trata de ideas conocidas por el personal de la organización o si incluso, este ha tenido la participación en el proceso de su determinación como para generar el sentido de compromiso y pertenencia con la organización, la *Visión Compartida* que, según Senge, determina la sinergia necesaria para aprovechar al máximo el potencial de la organización.
- El *Diagnóstico de la Estructura Administrativa y Funcional*, así como los flujos de trabajo e información a través de dicha estructura, a la luz de las *Ideas Rectoras*, ya que el Capital Estructural puede facilitar o frenar los procesos de generación, concreción y representación del conocimiento en la organización, la gestión de la Comunicación Organizacional.

- d) El *Diagnóstico de los Recursos de Información y Conocimiento* disponibles o accesibles a la organización (incluye a las personas y grupos, las redes de comunicación formal e informal, así como los tipos de actividad generadoras, productoras y representadoras del conocimiento, etc.). Este diagnóstico implica el *Mapeo* de dichos recursos y la actualización sistemática de su ubicación y medición.

El *Diagnóstico*, analizado integralmente (4 módulos), debe precisar los *problemas fundamentales de la organización, ordenados jerárquicamente, los Factores Críticos de Éxito y las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la introducción de los cambios que implica la GC y la GA en la organización.*

Sobre la base del proceso de *Diagnóstico* ya descrito, se realizan tres procesos encaminados a profundizar en las personas de la organización (que algunos llaman *Capital Humano*), tanto cuantitativa como cualitativamente y en la relación conocimiento-función o puesto de trabajo y posición dentro de la estructura administrativa y funcional de la organización y en los flujos de trabajo e información, pertenencia a grupos, roles, etc. Estos procesos son los de *Identificación y Registro de los Usuarios Potenciales de la GA*, la *Segmentación o Determinación Dinámica de Grupos* (multifacético y según diferentes objetivos) y la *Determinación de Prioridades de la GA* según las características estudiadas en los 4 procesos anteriores. La guía detallada para realizar estos procesos y la experiencia práctica acumulada, determinan la diferencia con el trabajo de Henczel, donde las ideas aparecen correctamente planteadas, pero no se desarrollan desde el punto de vista metodológico

Teniendo en cuenta que se busca la especificidad de las necesidades y disponibilidades de conocimiento y que se trata de limitar la subjetividad, lastrada por posibles deficiencias del desarrollo del sistema informativo (incluye el de Vigilancia y Comunicación con el Entorno), *no se utiliza la técnica de la Encuesta*, sino básicamente el análisis documental, las entrevistas individuales y grupales y las técnicas de trabajo en grupo, que sirven, además, de entrenamiento al personal de la organización, para la transición hacia las formas de *Trabajo en Equipo* que caracterizan, según todos los enfoques, a la *Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje Organizacional.*

En cuanto a la *Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)*, aunque las pretensiones finales de *AMIGA* sean las de propiciar la *Gestión del Aprendizaje*, puede ser empleada para estudiar las necesidades que hagan posible llegar solo hasta el nivel de *Gestión de Información*, o hasta *Gestión del Conocimiento (sin llegar hasta la gestión consciente de la Inteligencia o del Aprendizaje Organizacional)*. Es lógico que una organización donde no se ha implantado un sistema eficiente de *Gestión de Información*, deba lograr esto como requisito previo para alcanzar los niveles superiores de *Gestión del Conocimiento (GC) o del Aprendizaje Organizacional (GA)*. La determinación de las necesidades y disponibilidades de información, así como la oferta de Gestión de Información, en estos casos, es más simple, no depende tanto del trabajo grupal ni del entrenamiento en la solución de problemas. El nivel de profundidad o complejidad de la aplicación de la metodología es muy variable, desde un estudio simple de necesidades de *información* utilizando unas pocas variables, hasta la determinación de necesidades de *aprendizaje* empleando variables e indicadores de cultura, clima organizacional, estilos de liderazgo y otros factores de carácter complejo en la organización. En todo caso hay que determinar previamente el alcance del propósito general (GI, GC o GA) y después, dentro del alcance seleccionado, definir, mediante una adecuada selección de variables, la complejidad del proceso de determinación de necesidades y de diseño de las ofertas que se pretende. Estas decisiones pueden variar durante la propia realización de los procesos.

*AMIGA* cuenta con un cuerpo teórico donde las definiciones permiten deducir las formas metodológicas para obtener el objetivo de cada proceso, e incluye, para cada uno, recomendaciones metodológicas para el uso de las fuentes y las técnicas de obtención de datos, combinando los métodos cuantitativos y cualitativos para la

obtención y procesamiento de la información. Se acompaña de una serie de Anexos que facilitan la selección y ordenamiento de las variables, las fuentes documentales y no documentales y las técnicas de obtención y procesamiento de los datos. Se generan registros que se van integrando, constituyendo así la memoria del proceso, como parte de la memoria corporativa.

***El proceso de Determinación de las Necesidades de Aprendizaje desemboca directamente en el Diseño y ejecución de la Oferta de GA.*** El gestor del aprendizaje ha tenido como recomendación de **AMIGA**, la oportunidad de ***participar con el personal de la organización*** en actividades generadas por esta o por la propia gerencia del aprendizaje, de modo que, interactivamente, las características de la oferta se colegian ***con el propio usuario / cliente*** en forma tan dinámica que se ajusta durante el propio proceso de su realización. Se trata de ofertas de mayor ajuste a la medida y de mayor valor agregado que implican: la búsqueda, recuperación y procesamiento, cuantitativo y cualitativo, de la información de una o varias fuentes, la elaboración de estudios e informes más complejos p. e. estudios de tendencias de algún objetivo estratégico o un estudio métrico que refleje las tendencias de investigación en una rama de la ciencia. La agregación de valor también se manifiesta en las ***acciones de comunicación***, que se preparan en forma tal que se garantice el ***Conocimiento, Visión y Cultura compartidos, la solución de los problemas con creatividad y el desarrollo de la Inteligencia Organizacional y Social.***

La ***Sistematización de la Tecnología de GA*** (8vo proceso) consiste en ***garantizar que todos los procesos tengan, realmente, un carácter de sistema y permitan responder coherentemente, como un todo único, a las metas u objetivos.*** Para ello se requiere un hilo conductor que haga posible este carácter de sistema. En este caso, ***como establece la serie ISO 9000:2000, el principio organizador es el conocimiento de las necesidades de formación e información y de las expectativas de los usuarios / clientes.*** Para ello, en todos los procesos y decisiones de la entidad encargada de la **GA**, se debe utilizar la información actualizada sobre las necesidades y disponibilidades de formación e información (***resultado continuo de la DNA***), mediante ***el registro*** que se ha sugerido, y responder, en forma y contenido, a las características de tales necesidades.

Tratamiento especial requiere, en este proceso, la relación entre la ***Tecnología***<sup>25</sup> y la ***estructura funcional*** de la entidad encargada de la **GA** (distribución de tareas entre el personal responsable de la **GA**)<sup>26</sup>. La **GA** requiere un ***perfecto engranaje de comunicación***; existen diferentes formas de organización posibles (por procesos, por tipo de servicio, por objetivos, por dominio de la tecnología, etc.). No se puede prefijar un esquema organizativo que tenga igual validez para todas las situaciones, sino que en las condiciones de cada entidad de **GA**, según las características de la organización o comunidad usuaria, de la disponibilidad de recursos, del tipo y calidad de la preparación que tienen sus recursos humanos, debe establecerse, flexiblemente (con posibilidades de modificación sin desajustar el sistema), la distribución de tareas, ***sin descartar la posibilidad de que en una misma entidad coexistan varias formas organizativas y que una misma persona, para diferentes funciones forme parte de más de un tipo de organización.***

No obstante, debe reiterarse que ***para gestionar el aprendizaje, el conocimiento compartido y la inteligencia de un mismo segmento o grupo (real o convencional) de usuarios, no es conveniente que los procesos sean realizados por personas diferentes pues se crean distorsiones en la comunicación que hacen difícil la coherencia en la actividad.***

***Para garantizar un flujo tecnológico flexible, basado en una estructura funcional con esa misma cualidad, se requieren también normas y regulaciones laborales y metodológicas flexibles (tiempos, horarios, lugares y características de los procesos y de la propia oferta).***

---

<sup>25</sup> Se entiende aquí por Tecnología, el sistema de procesos interrelacionados que se integran en un proceso de orden mayor. Esta no solo incluye procesos sino también los requerimientos cuantitativos y cualitativos para estos procesos.

<sup>26</sup> Lo cual, la mayoría de las veces es un reflejo del tipo de estructura funcional de la organización como un todo, que se proyecta a través de disposiciones o simplemente de modo inconsciente a través de la cultura organizacional.

Por último, **AMIGA** comprende un proceso continuo de ***Evaluación de la Calidad y de la utilidad de los Procesos de la Gestión del Aprendizaje***. La norma **ISO 9001:2000** exige la ***autoevaluación*** continua (a la luz de los resultados externos o impacto) de los procesos en la organización. La **GA** debe garantizar tanto la obtención y comunicación de la información adecuada para que la organización pueda realizar su proceso de evaluación continua, como el registro y procesamiento de la información, que permite la autoevaluación de los propios procesos de la **GA**, sobre la base de la ***satisfacción de las necesidades de aprendizaje de la organización***. ***La consultoría de AMIGA deberá evaluar, además, la calidad de los procesos de preparación del personal de la organización cliente y los procesos y resultados de la implantación.***