

# **Análisis Comparativo entre las Teorías Metodológicas sobre Auditoría de la Gestión de la Información de Burk-Horton, Elizabeth Orna y Jo Bryson**

*Elaborado por Flor Trillo<sup>1</sup>*

## **Resumen**

Se intenta hacer una disertación sobre los distintos modelos para la realización de auditoría de la información, dónde a través de un cuadro comparativo se identifican las ventajas y desventajas, así como sus posibles aplicaciones para diferentes naturalezas y/o necesidades.

Aunque los modelos corresponden a diferentes generaciones y a diferentes nacionalidades, Reino Unido, Canadá-Estados Unidos y Australia el objetivo en común es mejorar la gestión de información dentro de una corporación a través de la aplicación de una auditoría de la información.

**Palabras clave:** Auditoría de la Información, Teorías Metodológicas, Gestión de la Información, Servicios de Información, Cornelius Burk, Forest Horton, Elizabeth Orna, Jo Bryson

Antes de comenzar con el análisis de los tres modelos a estudiar en el presente documento, considere importante el conceptualizar elementos esenciales que serán manejados posteriormente en los modelos que serán los objetos de estudio.

## **Auditoría**

La práctica de la auditoría se sitúa en el marco de los procesos de control interno y de diagnóstico global de las organizaciones.

## **Auditoría de Información**

Ponjuán<sup>1</sup> lo define como la forma principal de conocer a una organización en profundidad mediante una revisión exhaustiva de las actividades y tareas vinculadas a la información, de los registros documentales que en ella circulan y del capital intelectual que posee. Las auditorías de información permiten identificar los puntos fuertes y débiles de un sistema, permiten conocer actitudes, costumbres, hábitos, potencialidades de las personas y de sus directivos con relación a las fuentes de información y los procesos de tratamiento informacional a lo largo y ancho de la organización.

## **Gestión de la Información**

Este concepto, surge en los años 80s el término Information Management o Gestión del Conocimiento, se origina para reducir los trámites burocráticos y la gran cantidad de papeleo existente en la Administración norteamericana. [Congreso con la aprobación del Paper Work Reduction Act, 1980<sup>2</sup>]

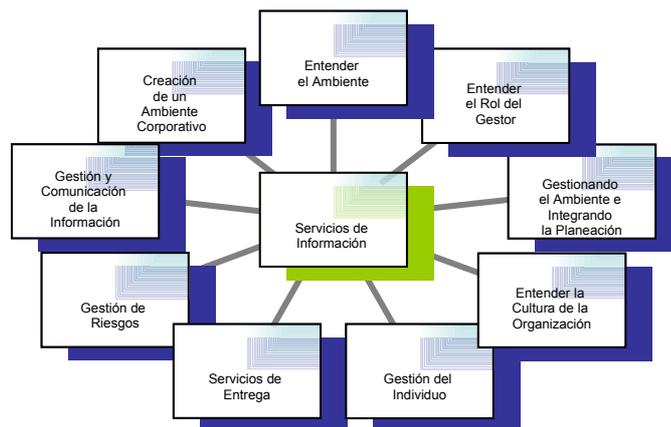
---

<sup>1</sup>Estudiante del *Doctorado Cooperativo Iberoamericano de "Bibliotecología y Documentación Científica"*

Es un proceso mediante el cual se obtiene, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos y materiales) para mejorar la información dentro y para la sociedad a la que sirve.

Ponjuán<sup>3</sup> define a la gestión de la información como el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que se sirve.

Bryson<sup>4</sup> identifica a los servicios de gestión de información con un enfoque integral, que en la siguiente figura se explica mejor:



De acuerdo con Henczel<sup>5</sup>, que existen dos factores que categorizan las razones por las que se debe hacer una auditoría de la información y estos son: organizacionales o ambientales.

- Los factores ambientales son: conformidad legal y regulatoria, competencia, cambios en las expectativas de los clientes/usuarios, desarrollo y cambios tecnológicos.
- Los factores organizacionales son: eficiencia y apoyo en los procesos, costos financieros de información, transferencia de información, significado estratégico de la información, la necesidad de hacer visible el ambiente de información, pre-estructura.

### **Perfil del gestor de información**

Valle<sup>6</sup> dice que el gestor de información ha de jugar un papel fundamental en la configuración del Plan de Información de la organización colaborando, como experto en Información, en el diseño y desarrollo de su SI. La elaboración del Plan de Información ha de ser tarea de un equipo multidisciplinar integrado por profesionales de la información, informáticos y técnicos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Cada uno de estos profesionales ha de aportar su experiencia y conocimientos en sus ámbitos concretos: el informático en tecnologías y soluciones informáticas; los técnicos en la administración de la organización de la que forman parte y el profesional de la información en Documentación e Información. Las organizaciones no son conscientes de esta realidad y funcionan normalmente sin un Plan de Información y, lo que es aún más importante, ni los propios profesionales de la información son conscientes del papel que están llamados a desempeñar.

Cornella<sup>7</sup> dice que la formación del gestor de información debe apoyarse sobre tres áreas básicas de conocimientos: Administración de empresas, Tecnologías de la información e Información, junto al desarrollo de habilidades que le faciliten la relación con el entorno empresarial: comunicación, presentación y negociación. Esquema de formación ya trabajado en las universidades de Estados Unidos de Norteamérica y Reino Unido.

### **Perfil del auditor**

Mejías<sup>8</sup> considera que el profesional a cargo de esta tarea, necesariamente debe cumplimentar los siguientes puntos:

- Alto conocimiento del negocio/actividad de la institución,
- Capacidad de gestionar recursos de información (internos y externos) y sus flujos,
- Capacidad de venta, buen posicionamiento y credibilidad internos (buenas conexiones),
- Conocimiento de las tecnologías de gestión de información,
- Capacidad de gestión de proyectos,
- Capacidad e interés por asumir el activo informacional de la institución, teniendo dependencia jerárquica directa de la presidencia.

### **Auditoría de los Sistemas de Información**

Es el análisis del sistema de información de una empresa que tiene por objetivo emitir una valoración; analizando la información existente, su adecuación y distribución; su procesamiento, utilización de la tecnología y su propia filosofía de gestión.

Los aspectos que se deben considerar son: la valoración de la información al interior de la organización, establecer su funcionamiento y utilidad, la medición de la efectividad en cuanto a su transacción y la integralidad entre los objetivos y misión de la institución con los objetivos de los usuarios y el servicio de información ofrecido.

El objeto de la realización de una auditoría en esta materia será siempre el mejorar el uso de la información dentro de la institución.

1º Sirve para saber qué información tiene la organización y donde esta situada, y ayuda a identificar: duplicidades, carencias e inconsistencias.

2º Identificar el uso que se hace de la información y la importancia que se le otorga a ésta. Es decir, quien hace uso y para qué.

3º Detectar los inputs y outputs

4º Considerar las necesidades concretas de información de los miembros de la organización, proveedores y clientes.

5º Análisis del comportamiento informacional del personal para vincularla con los objetivos de la organización.

6º Determinar el valor que se le concede a la información en la organización.

Oxbrow<sup>9</sup> dice que la auditoria de la información para los clientes desde el punto de vista de consultoría ha aumentado en la demanda pues “las organizaciones

reconocen que no entienden sus necesidades de información y desconocen que saben. Pierden tiempo buscando lo que creen que tienen y que podrían aprovechar para obtener una información y conocimiento que debería estar a su alcance”

### **Modelo de Burk<sup>10</sup> y Horton<sup>11</sup> (Canadá-Estados Unidos, 1988)**

El lema del modelo es: “Mapeo de los recursos de información para la identificación de entidades informacionales primarias” (IRE, Information Resources Entities)<sup>12</sup>

Su aplicación esta dividida en 4 etapas:

Etapa I. Inventario preliminar = fuentes de información, servicios y sistemas de la organización

Etapa II. Costo/Valor: Medición de costos y evaluación de valores = identificar el costo y la importancia de cada recurso de información del paso anterior

Etapa III. Análisis: del inventario, costos y valores = mapas y gráficos que ubican a los tres núcleos principales de información: usuarios, proveedores/procesadores y gerentes, además de determinar quien usa, quien distribuye y quien gestiona los recursos de la primera etapa. La elaboración de un mapa será vital para evidenciar donde existen los recursos, detectar recursos de información críticos y aquellos que tienen un valor marginal, identificar posibles interconexiones, ubicar de manera horizontal y vertical y por sus características (medio, contenido, fondo y función) de cada recurso.

Etapa IV. Síntesis: identificación de los recursos de información corporativos, sus fortalezas y debilidades = para determinar responsabilidades de uso y manejo, evitar el subempleo de los recursos y que estos permitan agilizar actividades dentro de la organización, identificar información dispersa, etc.

### **Ventajas**

Villadefrancos<sup>13</sup> dice que: “la ventaja principal de este modelo consisten en la flexibilidad pues no obliga a que se aplique de manera integra, ni al seguimiento de los pasos de manera secuencial”

Font<sup>14</sup> comenta que la ventaja mayor de este modelo es que a través de su metodología permite identificar a la información como un recurso dentro de una organización, constituyéndose así como una valiosa herramienta para gerenciar los recursos de información. Hace especial énfasis en que la metodología infomapping aporta un conjunto de elementos novedosos, ya que permite descubrir con exactitud el grado de desconocimiento que se tiene sobre las fuentes, servicios y sistemas no tradicionales con los que se desarrolla el trabajo informacional de una organización; y que cuenta con la flexibilidad total para aplicar su método en un segmento o en toda la organización y es adaptable en cuanto a su aplicación.

## Desventajas

Villadefrancos<sup>15</sup> dice que se enfoca más en descubrir y conocer los recursos de información y no las formas y métodos de su gestión.

Buchanan y Gibb<sup>16</sup> comentan que las limitaciones pueden ser:

1. Su aplicación puede llevar tiempo y costos elevados
2. Los datos de costo/valor en algunas ocasiones pueden ser aproximados
3. Se da por sentado el análisis organizacional y solo se centra en el recursos de información.

Eito<sup>17</sup> comenta que:

1. No se establecen vínculos entre la información y los procesos productivos de una organización.
2. No permite detallar la incidencia del conocimiento de los recursos para el diseño y mantenimiento de los diferentes productos y servicios
3. No hay suficiente nivel de detalle para detectar los problemas de intercambio de información
4. No se un objetivo planteado el estudio del comportamiento de las personas
5. Omite acciones de cualquier proceso de evaluación de la información como: necesidades de información individuales y grupales, comunicación informal, la existencia de las comunidades de práctica

Estudios de caso<sup>18</sup>:

- ✓ Commission on Federal Paperwork (U.S.)
- ✓ Department of Energy, Mines and Resources (Canada)
- ✓ Government of Canada
- ✓ Smithsonian Institution
- ✓ U.S. Department of the Army Hedquarters
- ✓ U.S. Environmental Protection Agency
- ✓ U.S. General Accounting Office
- ✓ Universidad de Vista, en Petroria, Sudáfrica<sup>19</sup>

## Modelo de Orna<sup>20</sup> (Reino Unido, 1990)

El lema del modelo es: *“Herramienta para elevar el conocimiento sobre los valores de la información”*

Fundamenta su modelo en una política de información donde la estrategia es posicionar a la información como parte de los objetivos principales de la organización y que a su vez la organización se comprometa a consolidar los nexos entre proveedor-usuario, integración de actividades que tengan que ver con la información, utilizando los medios más convenientes para el manejo de ésta y vinculando las necesidades de información con los recursos que existen dentro y fuera de la organización.

Propone 4 etapas para la aplicación del modelo:

1. Investigación inicial = Recopilación de datos clave (objetivos, prioridades, estructura, estilos de gestión, contexto y necesidades)
2. Auditoria de la información = Uso de la información, acceso a la información, manejo del recurso y proceso de la información, tecnologías aplicadas, relación costo/beneficio

3. Hoja de Balance = Estructura y comparación de resultados positivos y negativos
4. Desarrollo de políticas = Guía que definirá la postura corporativa a desarrollarse en la organización donde los siguientes factores serán clave para su buen funcionamiento: empleo de tecnología adecuada, evaluación de recursos humanos

#### Estudios de caso<sup>21</sup>

- ✓ Amnesty International
- ✓ Australian Securities and Investments Commission
- ✓ The British Library
- ✓ Credit Union Services Corporation (Australia)
- ✓ Health Canada Libraries
- ✓ Information Planning Board, Queensland Government
- ✓ Ministry of Agriculture, Fisheries and Food, Legal Department
- ✓ The NHS Information Strategies to Promote Evidence-Supported Healthcare
- ✓ NatWest Markets
- ✓ Ogilvy & Mather
- ✓ Singapore Productivity and Standards Board
- ✓ Surrey Police
- ✓ Thomas and Miller & Co Ltd.
- ✓ University of North London

#### **Ventajas**

Para Buchanan y Gibb<sup>22</sup> la ventaja primordial es que posee la virtud de un análisis vertical, y de una dinámica de flujos de información, además de la obtención de un producto final que es el desarrollo de una política de información.

Soy<sup>23</sup> visualiza como ventajas de este modelo las siguientes:

- ✓ Trata a la organización de un modo integral
- ✓ Identifica los flujos de información dinámicos
- ✓ El resultado final ofrece una política de información corporativa

#### **Desventajas**

Para Buchanan y Gibb<sup>24</sup> dicen que es difícil contar con personal calificado que cuenten con habilidades para entrevistar, analizar cualitativamente y realizar un análisis organizacional, además de considerar laborioso y tardado el proceso de identificación de la misión, estructura y ambiente.

#### **Modelo de Bryson (Australia, 1992)<sup>25</sup>**

El lema de este modelo es: Gestión de los servicios de información con enfoque integral. De acuerdo con Soy<sup>26</sup>, el modelo propuesto por Bryson parte de la premisa de que la información se tiene que planificar y gestionar estratégicamente, o desde la óptica macro y operativamente o desde una perspectiva micro.

La visión de Bryson<sup>27</sup> sobre la información es vista como un factor estratégico que mueve a una organización, ya que la calidad, la relevancia y su facilitación a tiempo puede asistir a una organización en: a) planear y tomar decisiones apropiadas, b) mejorar el uso de los recursos e identificar el uso inapropiado o su desperdicio, c) monitorear la calidad y desempeño, d) reunir requerimiento de regulación y/o

legislación, e) conocer lo que la competencia está haciendo y f) entender la mezcla de productos y servicios que los clientes/usuarios necesitan.

Su propuesta, consiste en 5 etapas<sup>28</sup>:

#### 1. Análisis del entorno

Consiste en el análisis del entorno externo como lo es la información global, infraestructura y fuentes de información y por otro lado en el estudio de entorno interno como lo es la organización institucional: tamaño, estructura, cultura y tipo, políticas de gestión de información, recursos humanos, tecnológicos, financieros y futuras tendencias organizativas.

#### 2. Arquitectura de la información: aproximación macroscópica

Consiste en una auditoría de información relacionada con la identificación de recursos de información presentes, modelización de los procesos de información como: adquisición, almacenamiento, gestión y distribución y por otro lado el análisis de los flujos de información, como: comunicaciones, interrelaciones y movimientos de la información. También esta sección, estudia el análisis del uso de la información tanto en la organización, por parte de los clientes/usuarios y por parte de otros agentes y por otro lado el análisis de los vacíos de información como identificación de carencias entre las fuentes de información existentes y necesidades de información de: dirección y personal, clientes y otros.

#### 3. Gestión de la información: aproximación microscópica

Consiste en la adquisición, gestión y distribución de información para identificar necesidades presentes y futuras sobre: ciclos de vida, clasificación, estándares, definiciones y directivas.

#### 4. Resultados

Todo lo relacionado con la información en cuanto a: si es apropiada para las necesidades de negocio de la organización, que sea accesible a todos cuando y donde sea necesario, disponibilidad en cuanto relevancia y significado, seguridad en términos de acceso, integridad y confidencialidad, definida con consistencia en toda la organización, precisa y completa y sin redundancias.

#### 5. Mecanismos de medición de rendimiento

Supervisión, repaso, evaluación y revisión.

### **Estudios de Caso**

Aunque en la bibliografía no se deja ver los estudios de caso, donde este modelo haya sido aplicado con éxito; la experiencia de Bryson se origina en el gobierno de Australia y fundamentalmente en el campo que es donde ella se ha desarrollado profesionalmente, que es en el área de Tecnologías de la Información y en el Gobierno del Este Australiano.

### **Ventajas**

Las ventajas de acuerdo con Soy<sup>29</sup> es que el modelo de Bryson permite crear servicios de información destinados a satisfacer las necesidades de información de la organización debido a la identificación de los recursos de información existentes y al establecimiento detallado de los diferentes procesos de información.

## Desventajas

Una de las desventajas que en determinado pudiese tener este modelo es que exige que la persona encargada de la gestión en la corporación sea la que tome el liderazgo de una auditoría y que tenga suficiente nivel dentro de la organización para que pueda resolver diferencias y conflictos de interés; que si partimos de la premisa de la necesidad de una auditoría de la información es difícil lograr con éxito si las personas que la efectúan son de la misma organización, pero a su vez si ésta se logra realizar con éxito entonces esta desventaja podría no serlo ya que la gente aprendería a manejarse con capacidad y habilidad y postular a la información en el lugar que se merece como pilar estratégico para el desarrollo de su corporación.

## Cuadro Comparativo

Elementos de Análisis	Burk y Horton (E.U.-Canadá)	Orna (Reino Unido)	Bryson (Australia)
<b>Constituciones</b>	Constituido para mapear recursos de información de fuentes primarias	Constituido para la creación de una política de información	Constituido para la planeación y gestión estratégica de la información
<b>Estructura de Orden</b>	Consta de 4 etapas	Consta de 4 etapas	Consta de 5 etapas
<b>Ejemplos de Aplicaciones</b>	Se ha aplicado más a entidades gubernamentales de Canadá y Estados Unidos	Se ha implementado en organismos internacionales, empresas privadas y entidades gubernamentales	Implementación en el Gobierno del Este Australiano, en el área de Tecnologías de la Información
<b>Enfoques</b>	Identificación de Recursos de Información de una organización	Identifica el recurso humano y el manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación utilizadas dentro de la organización	Uso y Aplicación del Recurso de Información que define el funcionamiento dentro de una organización
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No exige consecución en sus procesos</li> <li>✓ Ayuda a identificar a través del mapeo el grado de desconocimiento sobre las fuentes, servicios y sistemas no tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trato es integral</li> <li>✓ Identifica flujos de información dinámicos</li> <li>✓ Ofrece como resultado una política de información corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite diseñar servicios y productos adecuados a las necesidades de información de los usuarios/clientes e incluso anticiparlos.</li> </ul>

<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al enfocarse en la definición de recursos se olvida de las formas y métodos de gestión</li> <li>✓ El tiempo y el costo son elevados</li> <li>✓ No permite identificar el problema de intercambio de información</li> <li>✓ Omite acciones de comunicación informal, necesidades de información y la existencia de comunidades de práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere de personal calificado para su implementación</li> <li>✓ Proceso laboreoso y tardado para la identificación de la misión, estructura y ambiente organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige que el personal a cargo de la gestión de información del organismo tome las riendas de la auditoría y a su vez pide que sea una persona con suficiente autoridad para manejar conflictos de interés.</li> </ul>
--------------------	---	---	--

## Conclusiones

### Sobre la necesidad de personal calificado

Es evidente que el hecho de contar con personal calificado para llevar a cabo una auditoría de ésta naturaleza, será un factor determinante para garantizar el éxito desde su diagnóstico, implementación, entrega de resultados y sobre todo la parte de seguimiento.

Ya que sin un hilo conductor será muy difícil lograr la integración y conseguir que los tomadores de decisión comprendan con facilidad la necesidad de implementar cambios y/o modificaciones que se requieren para mejorar los servicios de información.

Es evidente que en América Latina, el tema de recursos humanos especializados en esta materia y la importancia de los servicios de información son factores determinantes para permitir el acceso institucional que a su vez exija o demande una auditoría tan especializada, depende del nivel de conocimiento y relevancia que las autoridades tengan y el nivel de voluntad política para poder efectuar al pie de la letra ya sea cualquiera de estos modelos o un diseño elaborado con las ventajas que cada modelo ofrece donde se definirá la tipología y objetivos que la misma auditoría persiga.

### Sobre la aplicación de una auditoría

Mejías<sup>30</sup> dice que: La auditoría, con todas las actividades que incluye, dará a este profesional la oportunidad de "hacerse ver" ante los distintos estamentos de la institución de una forma muy distinta a como se ha venido haciendo en la mayoría de los casos en la empresa española.

Y lógicamente serán mucho mayormente apreciados los servicios de información en el momento de que se implementen mejoras para su mejor desempeño como factor clave y/o estratégico en la toma de decisiones.

### Sobre las tecnologías

“La tecnología por sí sola sirve de poco a la organización... confiar en que una misma tecnología puede funcionar en organizaciones distintas”<sup>31</sup>

“Solo cuando se desarrolla un sistema de información adecuado a la organización a la que ha servir, éste puede ser considerado útil”<sup>32</sup>

Para gestionar la información implica mucho más pues supone:

- Ser consciente de para quien se está gestionando la información,
- Conocer qué necesidades tiene cada uno de los miembros de la organización para el desarrollo de sus funciones, y,
- Analizar con qué información cuenta, el uso que hace de ésta, así como la detección de posibles vacíos o carencias.

### **Sobre la resistencia al cambio**

Bryson<sup>33</sup> dice en su nueva edición sobre la Administración de Servicios de Información que las exigencias de transformación llegan de estímulos externos y normalmente requieren de pasión, entusiasmo y un deseo interno de hacer mejor las cosas.

Esta transformación requiere de necesidades de innovación, rapidez e inteligencia, pues por lo general al enfrentar los cambios esa necesidad de agilidad y flexibilidad permiten que estratégicamente se muestren avances rápidos en cuanto al uso y manejo de las TICs, y el explotar la apertura y oportunidades que trae consigo la toma de decisiones hacia un cambio en cuanto a la estructura organizacional, basado en los resultados de una auditoría de la información, se verá reflejado directamente en la interrelación del personal y mantendrá competitividad en cuanto a conocimiento y beneficios claros de la administración de los servicios de información.

Bryson hace énfasis de que estos cambios deben ser constantes, y que los administradores y sus estrategias deben ser flexibles y siempre estar enfocados a los objetivos de los servicios de información de la organización.

### **Sobre el análisis de las tres metodologías: Burk-Horton, Orna y Bryson**

Cada uno de estos modelos tienen enfoques específicos en el caso del Modelo de Burk-Horton, que de acuerdo con Ponjuán<sup>34</sup> podemos definirla como la auditoría orientada a la identificación de los recursos de información de una organización.

En el caso del Modelo de Orna se enfoca más al recurso humano y su manejo en el mundo de las TICs.

En el caso del Modelo de Bryson, el énfasis está fundamentado con una visión más integral pero el enfoque principal es el uso y aplicación del recurso de información que es el que define el funcionamiento de una organización.

La conclusión final es que ninguno de estos modelos es mejor o peor, sino que la aplicación práctica en una determinada entidad ya sea privada o pública, de carácter nacional o internacional y el enfoque de importancia, dependerá de si se utiliza un modelo en particular o si se utilizan algunas secciones o aplicaciones metodológicas que complementen una dirección en específico que siempre será solicitada y apoyada por los altos mandos de la institución que quiera mapear su situación actual en materia de gestión de servicios de información.

Ponjuán<sup>35</sup> afirma la importancia del cómo debe hacerse una auditoría de información, que se puede desarrollar en dos direcciones: de arriba hacia abajo la aplican los niveles directivos a los niveles operacionales de la organización, donde se responde a directrices de la organización o de instancias superiores; y en la otra dirección, los directivos son conscientes de la importancia y brindan todo su apoyo.

Bryson<sup>36</sup> se concentra más en el qué auditar y dentro especifica a través de acciones muy expresas, lo que se debe buscar dentro de una auditoría, que es:

- El costo de la gestión (incluyendo su manutención y almacenamiento)
- El uso y valor de la información en la organización
- El formato apropiado y su almacenamiento
- La disponibilidad de la información tanto al interior de la organización como para los clientes/usuarios y otros factores externos
- Tecnología aplicada para su gestión
- Políticas y/u objetivos de adquisición y descarte
- Manuales de procedimientos adecuados y/o instrucciones para procesar y distribuir la información

## Referencias

- <sup>1</sup> Ponjuán G. Gestión de la información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Asturias, España: Trea, 2007. Pág. 133
- <sup>2</sup> Ver documento mencionado en: [http://www.thecre.com/pdf/Carter\\_PaperworkRedAct1980.PDF](http://www.thecre.com/pdf/Carter_PaperworkRedAct1980.PDF)
- <sup>3</sup> Ponjuán G. Gestión de la información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Asturias, España: Trea, 2007. Pág. 19
- <sup>4</sup> Bryson J. Managing Information Services: An Integrated Approach. England: Gower, 1997. Pág. xiv
- <sup>5</sup> Henczel S. Information auditing report and tool kit. 2<sup>nd</sup> edition. United Kingdom: FreePint Limited, 2007. Disponible en: <http://www.freepint.com/shop/report/infoaudit2/Sample-Information-Auditing-2.pdf>
- <sup>6</sup> Valle MC. El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI. En: VI Jornadas Españolas de Documentación. Disponible en: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v\\_munyozy.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v_munyozy.htm)
- <sup>7</sup> Cornella, A. Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- <sup>8</sup> Mejías PM. De la Auditoría de Información a Intranet: Claves para la implantación de sistemas de gestión de información en las empresas. En: VI Jornadas Españolas de Documentación. Disponible en: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/p\\_martin.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/p_martin.htm)
- <sup>9</sup> Oxbrow N. Information Audits: the Route to Getting Value from the Intranet. En Dialog Newsletter (Vol. 2, pág. 2)
- <sup>10</sup> Para conocer más sobre su trayectoria: <http://www.albertc.on.ca/Alumni/AlumniWallofHonour/tabid/1110/Default.aspx>
- <sup>11</sup> Para conocer más sobre su trayectoria: [http://www.infolit.org/star\\_4.html](http://www.infolit.org/star_4.html)
- <sup>12</sup> Cornella A. La información alimenta y ahoga. En: Infonomía.com: la empresa es información. 2000. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/info\\_alimenta\\_y\\_ahoga%5B1%5D.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/info_alimenta_y_ahoga%5B1%5D.pdf) [Consultado 31 de mayo de 2009]
- <sup>13</sup> Villardefrancos MC. Propuesta de un modelo integral para auditar organizaciones de información en Cuba. Universidad de la Habana: Tesis Doctoral, 2005. 35-36 p.
- <sup>14</sup> Font E. Gestión de Información en el Proceso Analítico Jerárquico para la toma de decisiones de nuevos productos. Metodología de Implantación. Disponible en: <http://www.fec.uh.cu/elena.htm> [Consultado el 30 de mayo de 2009]
- <sup>15</sup> Villardefrancos MC. Propuesta de un modelo integral para auditar organizaciones de información en Cuba. Universidad de la Habana: Tesis Doctoral, 2005. 35-36 p.
- <sup>16</sup> Buchanan SJ. The Information audit: an integrated strategic approach. 2004. Disponible en: <http://www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy>
- <sup>17</sup> Eíto BR. El contexto de la información. Herramientas y útiles para el proceso de auditoría. En: El profesional de la información, no.4,12. (jul-agos 2003): 302 - 312.
- <sup>18</sup> Burk CF, Horton FW. Infomap: a Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources. New Jersey, U.S.: Prentice Hall, 1998. Pág. 33
- <sup>19</sup> Soy C. Auditoría de la información. Barcelona, España: VOC, 2003. Pág. 75.

- <sup>20</sup> Orna E. Practical information policies. How to manage information flow in organizations. Aldershot: Gower. 1990. 299 p.
- <sup>21</sup> Idem
- <sup>22</sup> Buchanan SJ. The Information audit: an integrated strategic approach. 2004. Disponible en: <http://www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy>
- <sup>23</sup> Soy C. Auditoría de la información. Barcelona, España: VOC, 2003.
- <sup>24</sup> Buchanan SJ. The Information audit: an integrated strategic approach. 2004. Disponible en: <http://www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy>
- <sup>25</sup> Bryson J. Managing Information Services: An Integrated Approach. Brookfield, VT: Gower, 1997. 428p.
- <sup>26</sup> Soy C. Auditoría de la información: análisis de la información general en la empresa.. Barcelona, España: VOC, 2003.
- <sup>27</sup> Bryson J. Managing Information Services: An Integrated Approach. England: Gower, 1997. Pág. 75
- <sup>28</sup> Soy C. Auditoría de la información: análisis de la información general en la empresa. Barcelona, España: VOC, 2003.
- <sup>29</sup> Idem. Pág. 75.
- <sup>30</sup> Mejía PM. De la Auditoría de Información a Intranet: Claves para la implantación de sistemas de gestión de información en las empresas. En: VI Jornadas Españolas de Documentación. Disponible en: [http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/p\\_martin.htm](http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/p_martin.htm)
- <sup>31</sup> Serrano S, Zapata LM. Auditar la información para gestionar el conocimiento. En: La revista de de los recursos humanos aprenderh y del e-learning. RRHH Magazine.com. 36-42
- <sup>32</sup> Idem
- <sup>33</sup> Bryson J. Managing Information Services: a transformational approach. England: Ashgate Publishing, 2006. 327-328 p.
- <sup>34</sup> Ponjuán G. Gestión de la información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Asturias, España: Trea, 2007. Pág. 138
- <sup>35</sup> Idem. Pág. 137-138
- <sup>36</sup> Bryson J. Managing Information Services: An Integrated Approach. England: Gower, 1997. Pág. 80