

## **Diseño de una auditoría del conocimiento organizacional orientada hacia los procesos principales y el desarrollo profesional**

### **Design of an organizational knowledge audit oriented towards principal processes and professional development**

**Gloria Ponjuán Dante**

Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.

---

#### **RESUMEN**

**Objetivos:** reflejar los principales elementos de una auditoría de conocimiento que combine los procesos principales con los indicadores de desarrollo profesional que podrían identificar aquellos componentes del capital humano que deberían ser favorecidos.

**Métodos:** se analizaron los principales elementos sobre una auditoría de conocimiento que combina los procesos principales con los indicadores de desarrollo profesional. Se propone un enfoque que permite la identificación de los componentes del capital humano que deben ser potenciados. No se ha identificado ninguna otra metodología con esta orientación.

**Resultados:** la imagen de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como el conocimiento necesario en cada proceso, proporcionan la base para la regulación de los procesos organizacionales y los componentes humanos y tecnológicos necesarios. Contribuye a la identificación de vacíos de conocimiento así como de los elementos culturales que deben ser tratados. Es una orientación sólida para programar acciones de desarrollo profesional que podrían solidificar el diseño futuro de estos procesos y contribuir a las competencias profesionales de los miembros de estas comunidades de práctica.

**Conclusiones:** esta es una guía sólida para la práctica de desarrollo profesional, orientada hacia el desarrollo futuro de procesos organizacionales y contribuye al crecimiento de las competencias profesionales de estas comunidades de práctica. La plataforma estratégica de la organización se ha enriquecido con la identificación de las fortalezas y debilidades de sus procesos desde diferentes puntos de vista. Este enfoque metodológico se aplicará en diferentes casos a posibles ajustes analizados en su diseño.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento; modelos de auditorías del conocimiento; comunidades de práctica; desarrollo profesional; procesos organizacionales.

---

## ABSTRACT

**Objectives:** to reflect the principal elements of a knowledge audit that combines principal processes with professional development indicators that could identify those human capital components that should be favored.

**Methods:** the main elements about a knowledge audit that combines principal processes with professional development indicators were analyzed. This approach allows the identification of those components of human capital that should be raised. No other methodology with this orientation has been identified.

**Results:** the image of strengths and weaknesses of the organizations, as well as knowledge needed in each process gives the base for the regulation of organizational processes and necessary human and technological components. It contributes to the identification of knowledge gaps as well as cultural elements that should be treated. This is a solid orientation for programming professional development actions that could solidify the future design of these processes and contribute to professional competences of the members of these communities of practice.

**Conclusions:** this is a solid guidance for executing professional development practice, oriented towards the future development of organizational processes and contribute to the growth of professional competences of these communities of practice. The strategic platform of the organization has been enriched with the identification of strengths and weaknesses of its processes from different views. This methodological approach will be applied in different cases to analyze possible adjustments in its design.

**Keywords:** knowledge management; knowledge audit models; communities of practice; professional development; organizational processes.

---

## INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento como enfoque gerencial se ha ido extendiendo y está evolucionando para cubrir muchas miradas vigentes y en boga, pero hasta el presente no se les había dado el impulso ni el apoyo que permitiera potenciarlas al nivel que merecen.

Las comunidades de práctica (CdeP) han evolucionado y las organizaciones han aprendido su potencialidad para el desarrollo y el crecimiento de los empleados. Las CdeP juegan un papel importante al compartir conocimiento, en el aprendizaje y como una estrategia para mejorar el comportamiento organizacional.<sup>1</sup>

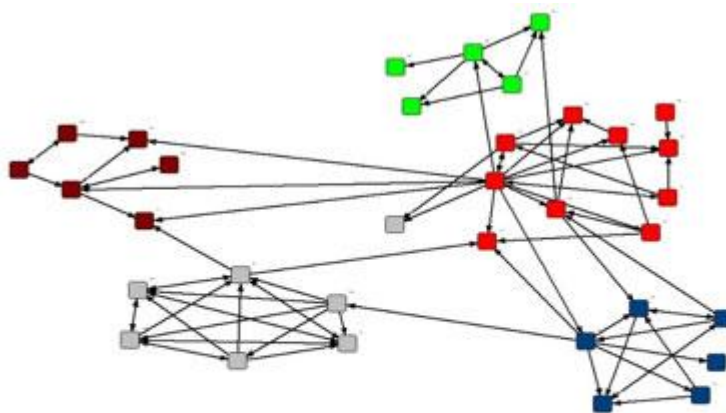
Las comunidades de práctica son consideradas un componente vital de un enfoque de gestión del conocimiento orientado hacia las personas. <sup>2</sup> *Huysman* y *Wulf*<sup>3</sup> afirman que el conocimiento es inseparable de la mente de los individuos y que se construye a partir de la experiencia del trabajo conjunto en redes. *Hansen* y otros autores<sup>4</sup> se refieren a una estrategia personalizada que se vincule al conocimiento tácito y su

---

transferencia entre personas, con una interacción directa entre individuos que permita compartir conocimientos.<sup>5</sup>

Las organizaciones están integradas por trabajadores con diferente formación pero que se unen a partir de los procesos en los que intervienen. Es decir, son los procesos organizacionales los que estimulan la interrelación de estas personas, sin que su formación de base sea necesariamente la que intervenga en este objetivo.

La [figura 1](#) muestra cómo en una organización se intercambian conocimientos sin que la formación de base refleje la razón primaria para esta asociación. También muestra colectivos con objetivos particulares que se vinculan por sus funciones y responsabilidades profesionales, a la vez que generan un intercambio de conocimientos. Es posible, como se aprecia, que un componente se vincule más a un grupo al cual no pertenece, pero que por determinados factores se presente con mayor fortaleza asociado a este colectivo.



**Fig. 1.** Representación de diferentes comunidades de práctica y sus interrelaciones.

En este artículo se presenta una metodología diseñada para auditar el conocimiento organizacional, intentando profundizar en los conocimientos asociados a los procesos principales y a diferentes enfoques relativos al desarrollo profesional. Aunque su diseño estuvo orientado hacia una institución que realiza servicios de información, su aplicación es viable en cualquier institución en que no solo se intente conocer los conocimientos presentes en sus procesos principales, sino considerar en la misma medida el camino que se recorre con vista al desarrollo de su capital humano en términos de conocimiento, aspecto vital para el futuro de la institución.

#### LAS AUDITORÍAS DE CONOCIMIENTO Y SU PAPEL PARA FORTALECER LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

En el año 1994, *Debenham* y *Clark*<sup>6</sup> reportaron por primera vez un proceder al que titularon auditoría del conocimiento. Más que a una secuencia de acciones, o un proceso, se refirieron a "un documento planificador que provee una imagen estructural de una sección del conocimiento organizacional, así como los detalles cuantitativos y cualitativos de los ' trozos' individuales de conocimiento dentro de esa sección". Desde entonces, diversos autores han estado incursionando en este tema y desarrollando este concepto hacia un proceso que se desarrolla en una organización con el fin de conocer con profundidad el conocimiento disponible y poder contar con elementos que permitan gobernar un cambio organizacional donde se aproveche al

máximo el conocimiento disponible y se proyecte el desarrollo y adquisición de nuevo conocimiento en función de las metas organizacionales actuales y futuras.

No se debe implementar un programa o sistema de gestión del conocimiento sin haber conducido una auditoría del conocimiento. Esta auditoría permitirá que la gran inversión que debe hacer la organización en un programa de esta magnitud sea apropiada, y asegure que las herramientas y enfoques a aplicar se correspondan con el tipo de personas que integran la organización. Los trabajadores del conocimiento son el centro de esta auditoría del conocimiento, por lo que no debe quedar fuera ninguna persona durante este proceso e iniciativa de auditar el conocimiento.<sup>7</sup>

Dentro de los enfoques propuestos, *Choy, Lee y Cheung*<sup>8</sup> la definen como un examen y evaluación sistemática de los activos del conocimiento y se recomienda principalmente a las industrias como un primer paso antes del lanzamiento de un programa de gestión del conocimiento; y *Hylton*<sup>9,10</sup> la define como un examen y evaluación sistemáticos y científicos de los recursos tácitos y explícitos del conocimiento, incluyendo qué conocimiento existe y donde está.

*González-Gutián y Ponjuán*<sup>11</sup> realizaron un estudio reflexivo de nueve metodologías, siete modelos y un método para auditar el conocimiento en las organizaciones. Establecieron comparaciones en relación con doce de los aspectos comunes que analizan estos procesos. Este estudio dio continuidad al análisis de las auditorías de información y el conocimiento realizado anteriormente por estas autoras.<sup>12,13</sup>

*Lauer y Tanniru*<sup>14</sup> propusieron una auditoría del conocimiento con el objetivo de diseñar un sistema sociotécnico que permitiera desarrollar varios procesos del conocimiento dentro del contexto organizacional. Tuvo en cuenta a *Leavitt*,<sup>15</sup> quien hizo énfasis en cuatro factores vitales para este diseño: la tarea, la tecnología, la estructura y las personas, a fin de que estos factores se vincularan con los procesos organizacionales para recomendar un cambio.

Dentro de las metodologías para auditar conocimiento, resulta significativa la propuesta por *Pérez Soltero y otros*,<sup>16</sup> orientada a los procesos del conocimiento. En Cuba, esta metodología ha sido aplicada por *Salas y Ponjuán*<sup>17</sup> y por *Hernández*,<sup>18</sup> y ha demostrado su utilidad para identificar y valorar las fortalezas y las debilidades en cuanto a conocimientos presentes en diferentes procesos organizacionales.

## MÉTODO

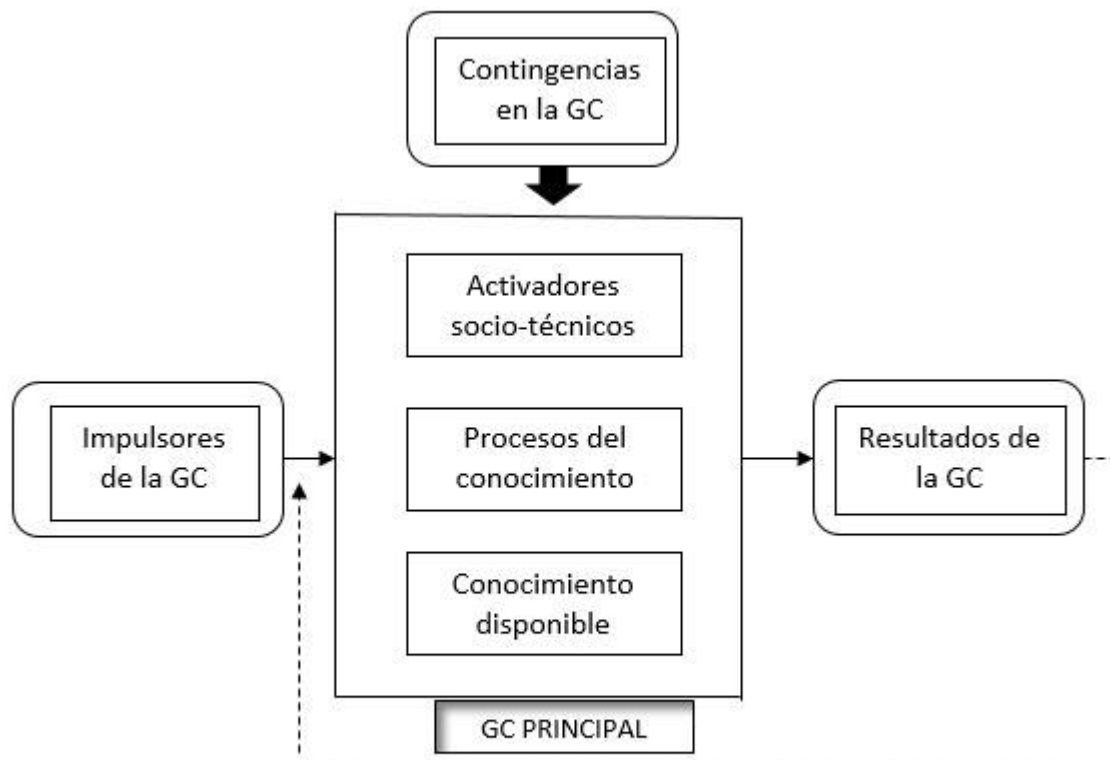
### DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA AUDITAR EL CONOCIMIENTO ORIENTADA A LOS PROCESOS Y AL DESARROLLO PROFESIONAL

Para poder conocer a profundidad el conocimiento presente en diferentes comunidades de práctica que coexisten en una organización, se concibió una metodología que pudiera aportarle a la institución cuáles eran sus fortalezas y debilidades en términos de conocimientos, y también determinadas miradas a aspectos puntuales que elevan la eficacia y la visibilidad de los integrantes de estas CdeP.

Se valoraron las consideraciones de *Gourova, Antonova y Todorova*<sup>19</sup> acerca de las características que deben tener las auditorías del conocimiento, sobre todo en lo relativo a su implementación. Se retomó la metodología propuesta por *Pérez Soltero*, aplicada a los procesos principales de una organización, aplicada con excelentes

resultados en varias organizaciones cubanas. Se tuvo presente que en todo sistema de información coexisten componentes que cambian y diferentes procesos, así como que en la ejecución de los procesos se necesita poseer conocimiento y se necesitan medidas que permitan modificar este conocimiento para responder a necesidades futuras de la institución. Por tanto, una metodología debía abarcar ambos aspectos.

Dentro de estos componentes pueden estar los enfoques de *Leavitt*.<sup>15</sup> Además de los procesos debía tenerse presente a los que participan en estos, y principalmente al capital humano, que es el que integra una estructura, realiza las tareas y emplea la tecnología. Este capital humano, organizado en comunidades de práctica, es el elemento que mueve la organización, por lo que en la auditoría del conocimiento debía predominar este enfoque orientado hacia las personas con la intención de obtener no solo una mirada actual y real, sino un panorama que permita prever y proyectar el comportamiento futuro de la institución. Para la valoración de los componentes que debían estar presentes se partió del análisis del modelo expuesto por *Handzic, Lagumdzija y Celjo*<sup>20</sup> con la composición que muestra la [figura 2](#).



**Fig. 2.** Propuesta de modelo para auditoría del conocimiento (Handzic, Lagumdzija, A. y Celjo, 2008).

Este modelo reconoce que cualquier esfuerzo de gestión del conocimiento cuenta con determinadas fuerzas que lo impulsan, y que generalmente se encuentran en el contexto organizacional externo. Este asigna importancia a las contingencias particulares, así como a determinados factores que impulsan la gestión del conocimiento y actúan como elementos estratégicos niveladores, que permiten que la organización entregue sus resultados previstos, priorice los proyectos que se correspondan con los recursos disponibles. Debe tenerse presente que la gestión del conocimiento genera resultados que contribuyen a crear valor en una organización y a elevar los beneficios.

Los propios resultados del proceso de gestión del conocimiento alimentan el ciclo al incorporar la experiencia de estos estudios en las auditorías que, como se recomienda, deben ser procesos cíclicos. Dentro del propio proceso contempla la presencia de activadores sociotécnicos como la innovación, la excelencia operacional y otros aspectos. El modelo también incluye a los resultados que se derivan de estos enfoques. Interesante resulta la consideración acerca de determinadas contingencias que se encuentran presentes en estos procesos de gestión del conocimiento. A pesar de que no resulta sencillo identificar los beneficios de una iniciativa de GC, las organizaciones necesitan retroalimentación acerca del grado de avance que se logra con iniciativas de esta naturaleza. No puede pensarse en un comportamiento uniforme en estos enfoques porque sus resultados dependen de un conjunto de factores que se presentan en mayor o menor medida, en determinadas condiciones, en una cultura determinada, en condiciones objetivas que permiten que el conocimiento disponible pueda generarse, desarrollarse, identificarse, transmitirse, retenerse...en fin, que los subprocesos de la gestión del conocimiento tengan un comportamiento en cada circunstancia y en cada contexto.

En la auditoría que se propone se consideran prioritariamente elementos internos, vinculados a los procesos principales y un conjunto de factores que reflejan el valor actual y futuro del capital humano, como es el desarrollo profesional con diferentes dimensiones. En el caso de los procesos organizacionales se considera lo siguiente:

- Inventario de los procesos principales, identificados por los miembros de cada comunidad de práctica.
- Conocimientos requeridos para desarrollar los procesos organizacionales.
- Habilidades y actitudes que complementan estos conocimientos.
- Informaciones que se emplean para hacer avanzar los procesos.
- Origen y destino de los procesos principales que facilitaran la elaboración de un mapa de procesos.
- Conocimientos que poseen los miembros de estas comunidades de práctica y que no emplean en estos procesos principales.
- Conocimientos que no poseen los miembros de estas comunidades de práctica y que son necesarios en estos procesos principales.

Para la caracterización del capital humano se han considerado:

- Años de experiencia en la institución.
- Años de experiencia laboral, principalmente en actividades similares a las que desarrolla en la actualidad.
- Formación básica y posgraduada.
- Categoría docente, investigativa (si la tuviese) o determinadas condiciones personales (experto, asesor, u otra que implique un rango intelectual).

Especial relevancia se les otorga a los procesos de socialización del conocimiento, teniendo en cuenta:

- Identificación de las personas de las cuales recibe conocimiento.
- Identificación de las personas a las que entrega conocimientos.
- Mención de las personas con quienes intercambian conocimientos sistemáticamente a nivel de su comunidad de práctica, de la institución, del sector, del país, e internacionalmente.

El crecimiento personal es un factor a tener en cuenta, considerando que cualquier auditoría del conocimiento pretende proyectar la evolución futura de la institución y para esto se requiere una cultura informacional en permanente renovación:

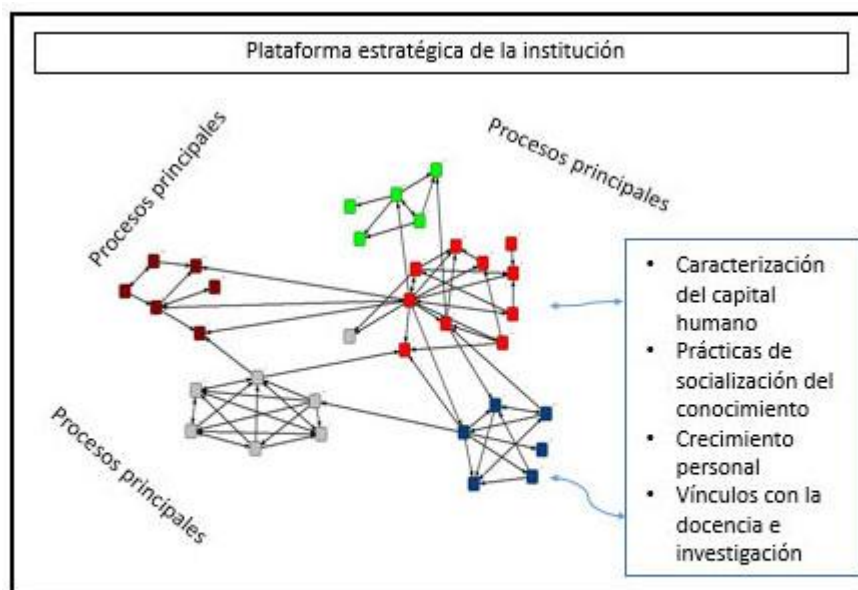
- Tiempo que dedica a la lectura con fines de actualización profesional (al día, semana, quincena, o mes, según le sea factible reflejarlo).
- Identificación de algunos autores que haya leído recientemente.
- Eventos profesionales en los que ha participado en calidad de ponente o delegado en los últimos años.
- Membresía a asociaciones profesionales de la especialidad.

En caso de que exista una vinculación directa con la docencia o la investigación, se recomienda también analizar:

- Cursos de diferente nivel dictados en los últimos años.
- Compromisos docentes con otras instituciones.
- Inserción/participación en planes de investigación.
- Líneas de investigación en las que participa.
- Libros y artículos publicados en los últimos años.
- Participación como árbitro y/o editor en determinadas publicaciones seriadas teniendo en cuenta el grupo en que cada título clasifica.
- Otros elementos particulares que, en el caso concreto, articulen con estos.
- Visibilidad profesional en redes sociales.
- Índice de impacto y visibilidad según Google Scholar.
- Número de registro en ORCID.

Esta propuesta intenta que los elementos mencionados interactúen a partir de la necesaria integración de los componentes del capital humano y sus características, con los procesos principales de la institución que se benefician y se beneficiarán mediante el desarrollo de las competencias informacionales. Por otra parte, la calidad y competencia del capital humano constituye el elemento más valioso que tiene la institución y constituye la garantía de la calidad de los procesos que se realizan.

La [figura 3](#) intenta representar la necesaria integración que existe en este enfoque entre los procesos principales y los elementos representativos del capital humano, principalmente en lo relativo a su desarrollo profesional (todo muy ajustado a la plataforma estratégica de la institución).



**Fig. 3.** Modelo de auditoría del conocimiento, orientada al desarrollo profesional y su relación con los procesos principales de la institución.

Una auditoría del conocimiento que contemple los aspectos antes mencionados, permite que la institución pueda profundizar en las fortalezas y debilidades, en términos de conocimiento, que tienen las personas que intervienen en sus procesos principales.

El perfeccionamiento de sus procesos se garantiza contando con personas que tengan los conocimientos, habilidades y actitudes; o sea, las competencias que demanda cada proceso. También el conocer las informaciones que intervienen en estos procesos, como políticas, normas, procedimientos, regulaciones, indicaciones, etc., aseguran que no se omitan en estos procesos estos aspectos y que sus resultados estén en correspondencia con estos.

El tener una identificación completa del capital humano que interviene en los procesos asegura poder emplear la experiencia, la formación de base, el nivel de actualización de conocimientos que posea, y su posibilidad de confrontarlo con la práctica en actividades docentes e investigativas.

Los elementos de socialización del conocimiento permiten valorar los vínculos de estas personas con otras, en términos de conocimiento, de quienes han aprendido y a quienes enseñan, así como los intercambios profesionales que se desarrollan a diferentes niveles, dentro de la institución, en el país, e internacionalmente. La calidad de esos espacios puede favorecer o no el desarrollo de estas personas, y puede contribuir o no a la difusión acertada de una imagen de la institución. Los resultados de una auditoría con este enfoque permiten asegurar que un programa de gestión del conocimiento fortalezca sus subprocesos:



a) *Desarrollo del conocimiento*: toda acción de este carácter contará con la base necesaria que defina cuál es el conocimiento que se necesita y donde se necesita.

b) *Adquisición del conocimiento*: al estar identificados todos los intercambios que se originan en las comunidades de práctica pueden identificarse expertos a diferente nivel que puedan invitarse a conferencias, cursos, talleres, o que puedan ser potencialmente futuros miembros de la institución. Al definir los recursos informativos y tecnológicos que se emplean en cada proceso, puede identificarse la necesaria obtención de nuevas versiones de software, nuevas metodologías y recursos, etcétera.

c) *Retención del conocimiento*: un análisis de esta naturaleza puede identificar medidas a tomar para retener el conocimiento más valioso, intentando explicitar el mismo y registrándolo en videos, documentos, procedimientos, etc. Asimismo, puede identificar espacios donde los procesos están restringidos a una o pocas personas y sea necesario compartir el conocimiento y transmitirlo a otros.

d) *Uso del conocimiento*: una auditoría como la mencionada identifica los conocimientos que se emplean, dónde se emplean, y cómo tributan a los resultados finales de la institución. Permite identificar otros conocimientos que se poseen y no se emplean, así como vacíos de conocimiento que pueden constituir prioridades para la institución.

e) *Conocimiento que se comparte y distribuye*: el análisis de la compartición del conocimiento permite un análisis más profundo de los factores objetivos y subjetivos que intervienen en la socialización del conocimiento.

Es la base sobre la cual se pueden proyectar nuevas metas en términos de conocimiento, así como proyectar adecuadamente las acciones de desarrollo profesional a nivel de la institución y la creación de espacios para profundizar en los intercambios presenciales y/o virtuales.

Desde el punto de vista organizacional se puede conocer el alcance de los intercambios, ya que, en ocasiones, algunas áreas institucionales o divisiones funcionales no participan o se integran adecuadamente a estos esfuerzos institucionales.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El modelo de *Handzic, Lagumdzija y Celjo*<sup>20</sup> ha facilitado el desarrollo de este que proponemos. Como se aprecia, los enfoques de *Leavitt*<sup>15</sup> también tienen presencia, cuando tareas y capital humano son los componentes principales de este enfoque. La tecnología acompaña todo esfuerzo, y es un componente incorporado a cualquier actividad humana en la actualidad. Como se ha partido de la acción de las comunidades de práctica, las tareas son las que permanentemente guían su acción, y, por tanto, constituyen el centro de su actuación.

La auditoría del conocimiento, orientada hacia los procesos principales, identifica los conocimientos, habilidades, actitudes e informaciones que están presentes en el quehacer de las diferentes comunidades de práctica. Se toma en cuenta los casos en que se demanda un conocimiento básico, avanzado o experto según se demande. Al tener en cuenta estos elementos y vincularlos con indicadores de desarrollo profesional, puede hacerse énfasis en la sostenibilidad y capacidad de la organización

---

para desarrollar y perfeccionar estos procesos. Entre estos factores se toma en cuenta la formación, la experiencia, la actualización profesional, el estudio individual, el intercambio y el aprendizaje que se deriva de la participación en eventos profesionales, la publicación de resultados y la visibilidad de los componentes de la organización.

El modelo propuesto no cuenta con un antecedente conocido entre otras metodologías estudiadas.<sup>13</sup> Reconoce el papel del contexto, así como la necesaria valoración de determinadas contingencias que puedan facilitar o no este proceso. También toma en cuenta determinados factores, como pudiera ser la cultura informacional y organizacional que facilitan e impulsan estas iniciativas.

El análisis de resultados es vital para compartir las realidades que presenta la institución y favorecer nuevos esfuerzos futuros que permitan identificar cómo se va logrando un perfeccionamiento de los procesos del conocimiento organizacional.

La emisión de un informe final, como planteaban *Debenham* y *Clark*,<sup>6</sup> constituye una obligación que permita dejar constancia de la situación existente en ese momento, la actividad realizada y las consideraciones acerca de los pasos a seguir.

## CONCLUSIONES

Una metodología orientada hacia los procesos y el desarrollo profesional puede ser muy útil a toda organización que pretenda innovar, cambiar y perfeccionarse. Al tener una imagen de los puntos fuertes y débiles de la institución, así como del conocimiento que se necesita en cada proceso, se asegura la base que regule los procesos organizacionales y los componentes humanos y tecnológicos necesarios.

Este análisis contribuirá a la identificación de los vacíos de conocimientos existentes, así como a identificar elementos culturales que necesitan ser atendidos. Constituye una sólida orientación para ejecutar medidas de desarrollo profesional, como cursos, talleres y consultorías, que solidifiquen la evolución futura de estos procesos y contribuyan a la elevación de las competencias profesionales de los integrantes de estas comunidades de práctica. Asimismo, la plataforma estratégica de la organización se verá enriquecida al conocer con mayor profundidad, desde diferentes miradas, las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos internos.

## Conflicto de intereses

La autora declara que no existe conflicto de intereses.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bandow D, Gerweck, JT. Support your local communities of practice: Learning and continuous change. *Development and Learning in Organizations: An Internat J.* 2015;29(5):7-9.
2. Newell S, Bresnen M, Edelman L, Scarbrough H, Swan J. Sharing knowledge across projects. *Limits to ICT-led project review practice, Manag Learn.* 2006;37(2):167-85.

3. Hansen MT, Nohria N, Tierney T. What's your strategy for managing knowledge? *Harv Busin Review*. 1999;77(2):106-16.
4. Huysman M, Wulf V. IT to support the knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *J Inform Technol*. 2006;21(1):40-51.
5. Bolisani E, Scarso E. The place of communities of practice in knowledge management studies: a critical review. *J Knowl Manag*. 2014;18(2):366-81.
6. Debenham J, Clark J. The Knowledge Audit. *Rob Comp Integr Manufact J*. 1994;11(3):201-11.
7. Dalkir K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam, Elsevier Butterworth-Heinemann; 2005.
8. Choy SY, Lee WB, Cheung CF. A systematic approach for knowledge audit analysis: Integration of knowledge inventory, mapping and knowledge flow analysis. *Journ Univer Comp Scien*. 2004;10(6):674-82.
9. Hylton A. A KM initiative is Unlikely to Succeed without a Knowledge Audit. Knowledge Board. 2002 [citado 15 de febrero de 2009]. Disponible en: [http://www.knowledgeboard.com/library/the\\_need\\_for\\_knowledge\\_audits.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/the_need_for_knowledge_audits.pdf)
10. Hylton A. A knowledge audit must be people-centered & people focused [Internet]. 2002 [citado 2 de agosto de 2008]. Disponible en: <http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/pub/AH051302.pdf>
11. González-Gutián MV, Ponjuán-Dante G. Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y las auditorías de conocimiento. *Ciencias de la Información*. 2011;42(1):31-7.
12. González-Gutián MV, Ponjuán-Dante G. Metodologías y modelos para auditar la información. *Análisis reflexivo. Rev Gen Inform Document*. 2014;24(2):233-53.
13. González-Gutián MV, Ponjuán-Dante G. Metodologías y modelos para auditar el conocimiento. *Análisis reflexivo. Inform Cult Soc*. 2016;35:65-90.
14. Lauer T, Tanniru M. Knowledge Management Audit - A Methodology and case study. *Austr J Inform Syst*. 2001;19(1):23-41.
15. Leavitt HJ. *Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organizations*. Chicago: University of Chicago Press; 1972. En: Lauer T, Tanniru M. Knowledge Management Audit - A Methodology and case study. *Austr J Inform Syst*. 2001;19(1):23-41.
16. Pérez-Soltero A, Barceló-Valenzuela M, Sánchez-Schmitz G, Martín-Rubio F, Palma-Méndez JT. Knowledge audit methodology with emphasis on core processes. En: Zahir Irani OD, Sarikas J, Reyes González JG. *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS 2006)*. Costa Blanca, Alicante, España: Julio 6-7 2006. CD-ROM [Internet]. 2006 [citado 5 de septiembre de 2010]. Disponible en: [http://www.aperez.mx/KAMCP\\_EMCIS2006.pdf](http://www.aperez.mx/KAMCP_EMCIS2006.pdf)
17. Salas G, Ponjuán G. Auditoría del conocimiento orientada a procesos principales en un área biomédica. *Rev Cubana Inform Cienc Salud*. 2014;25(3):303-16.

18. Hernández A. Diagnóstico de los procesos estratégicos y su capital humano en la Biblioteca Nacional de Cuba "José Martí" a partir de una auditoría del conocimiento [Tesis de maestría]. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación; 2018.

19. Gourova E, Antonova A, Todorova Y. Knowledge audit concepts, processes and practice. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2009;12(6):605-19.

20. Handzic M, Lagumdzija A, Celjo A. Auditing knowledge management practices: model and application. Knowledge Management Research & Practice. 2008; 6:90-9.

Recibido: 28 de junio de 2018.

Aprobado: 9 de agosto de 2018.

*Gloria Ponjuán Dante*: Universidad de La Habana. Departamento de Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [gpdoctorado@infomed.sld.cu](mailto:gpdoctorado@infomed.sld.cu)