

# Auditoría del conocimiento enfocada a los procesos principales y capital humano. Un estudio de caso en la Biblioteca Nacional de Cuba

## *Knowledge audit oriented to the main process and human capital. A case study in the National Library of Cuba*

Amparo Hernández Barrios  
Gloria Ponjuan

### RESUMEN

**Objetivo:** Auditar el conocimiento presente en el capital humano en los departamentos de Procesos Técnicos y Automatización de la Biblioteca Nacional de Cuba "José Martí" (BNCJM).

**Diseño/ Metodología/ Enfoque:** El tipo de diseño, según la perspectiva, fue estudio de caso. Se utilizó la metodología orientada a procesos principales propuesta por Pérez-Soltero. Para la recolección de datos se utilizaron las entrevistas, observación participante y análisis documental.

**Resultados/ Discusión:** Se identificó y modeló los procesos principales realizados en los departamentos de Procesos Técnicos y Automatización de la BNCJM. Se caracterizó el capital humano según su desempeño en estos procesos ofreciendo una vista general de las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento identificado. Se exponen los aspectos principales que propician el vínculo entre los dos departamentos analizados.

**Conclusiones:** La aplicación de la auditoría del conocimiento orientada a los procesos principales es válida debido a que relaciona los procesos y el capital humano siendo una herramienta de constante actualización y mejoras. Los resultados de la auditoría permitieron exponer algunas sugerencias para optimizar el conocimiento identificado en el personal involucrado en los procesos principales de la BNCJM, además de resaltar que el capital humano y su conocimiento son imprescindibles para el buen desarrollo de estas organizaciones de información.


**Originalidad/ Valor:** Al escoger como objetivo de la auditoría del conocimiento los procesos que se realizan en los departamentos seleccionados, se colabora en el perfeccionamiento de los planes estratégicos propuestos y por ende se espera una mejoría a nivel institucional. Además, se colabora en incentivar acciones de gestión del conocimiento y que las mismas sean sostenibles en el tiempo. Los resultados servirán de base para estudios similares.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Auditoría de conocimiento; Capital humano; Procesos estratégicos; Procesos técnicos; Automatización; Biblioteca nacional.


### ABSTRACT

**Objective:** Audit the knowledge present in human capital in the departments of Technical Processes and Automation of the National Library of Cuba "José Martí" (NLCJM).

### Amparo Hernández Barrios:\*

Grupo de Desarrollo Humano,  
Cáritas Habana, Cuba.  
amparohb1985@gmail.com  
 0000-0002-8713-1518

**Gloria Ponjuan:** Departamento de Ciencias de la Información, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

gponjuan@infomed.sld.cu  
 00000-0003-2063-0934W

**Cómo citar:** Hernández Barrios, A.; & Ponjuan, G. (2019). Auditoría del conocimiento enfocada a los procesos principales y capital humano. Un estudio de caso en la Biblioteca Nacional de Cuba. *Bibliotecas. Anales de Investigación*; 15(3), 315-332.

Recibido: 8 de junio de 2018

Revisado: 24 de septiembre de 2018

Aceptado: 15 de marzo de 2019

\* Autora correspondiente.

**Design/Methodology/Approach:** *The type of design, according to the perspective, was a case study. The methodology oriented to main processes proposed by Pérez-Soltero was used. For the data collection, interviews, participant observation and documentary analysis were used.*

**Findings/Discussion:** *The main processes carried out in the departments of Technical Processes and Automation of the NLCJM were identified and modeled. Human capital was characterized according to its performance in these processes offering a general view of the strengths and weaknesses in terms of identified knowledge. The main aspects that favor the link between the two analyzed departments are exposed.*

**Conclusions:** *The application of knowledge audit oriented to the main processes is valid because it relates processes and human capital being a tool of constant updating and improvements. The results of the audit allowed us to present some suggestions to optimize the knowledge identified in the personnel involved in the main processes of the NLCJM, in addition to highlighting that human capital and its knowledge are indispensable for the proper development of these information organizations.*

**Originality/Value:** *By choosing the processes carried out in the selected departments as the objective of the knowledge audit, we collaborate in the improvement of the proposed strategic plans and, therefore, an improvement at the institutional level is expected. In addition, it collaborates in encouraging knowledge management actions and that they are sustainable over time. The results will serve as the basis for similar studies.*

**Keywords:** *Knowledge management; Knowledge audit; Human capital; Strategic processes; Technical processes; Automation; National library.*

## Introducción

La gestión del conocimiento en la actualidad ha alcanzado niveles significativos, evidenciándose mayor notoriedad en el sector empresarial. Esto puede estar relacionado a la necesidad de optimizar los procesos para alcanzar un nivel más alto de competitividad. Debido a la importancia que ha venido alcanzando la gestión de lo intangible y su contribución a la optimización de las organizaciones; muchas entidades, entre las que se encuentran las de información, han comenzado a concientizar los beneficios de esta gestión en aras de dinamizar y optimizar sus procesos. Sin embargo, no todas han asumido la necesidad de aplicar estos enfoques para lograr un diagnóstico más real de sus debilidades y fortalezas.

La Biblioteca Nacional de Cuba “José Martí” (BNCJM) no está exenta a esta realidad, no obstante, los retos impuestos por la sociedad moderna y las expectativas informacionales, tecnológicas cada vez más elevadas de sus usuarios, ha ocasionado que esta entidad incorpore nuevas tecnologías de información para lograr mayor excelencia en sus servicios y que a su vez sirvan como herramientas de innovación del conocimiento. Aunque, no todo se puede centrar en mejorar la tecnología, sino que se debe brindar más atención a mejorar el trabajo con el recurso más importante que tienen las organizaciones, su capital humano y el conocimiento generado. Estos pueden considerarse pilares de gran importancia para las organizaciones. No obstante, aún no identifican la gestión del conocimiento como enfoque estratégico. Esto es secundario ante los ojos de muchos trabajadores y directivos de la organización.

Salas (2011), refiriéndose a otra institución en Cuba planteaba: “no todo el conocimiento que se necesita está siempre visible ni disponible, de manera que se debe planificar y ejecutar una estrategia que asegure este activo dentro de la organización” (p. 5). Este criterio también puede observarse desde otro ángulo, lo que se puede hacer con lo que se dispone, pero se ignora. Valdría la pena, a partir de este criterio, conocer el punto de partida. Es decir, con lo que se puede contar para la toma de decisiones orientadas a lograr el salto organizacional y llevar a que la BNCJM aproveche y desarrolle su capital humano para alcanzar la aspiración de adentrarse en una etapa superior de desarrollo. La valoración de sus posibilidades en términos de conocimiento se puede identificar a través de una auditoría del conocimiento (AC).

Las AC constituyen una herramienta muy útil debido a que posibilitan realizar un análisis concreto, es decir, una especie de radiografía que identifica la realidad interna y muestra los problemas a los cuales enfrentarse; lagunas de conocimientos en determinados procesos o conocer quienes poseen las mayores fortalezas en cuanto a conocimiento. De esta manera se puede trabajar en mejorar aquellos que son ejes principales para el buen desenvolvimiento de la entidad con el fin de “conducir a la organización hacia el aprendizaje y el desarrollo” (Ponjuán, 2004).

Debido a la importancia que ha venido alcanzando la gestión de lo intangible, se hace cada vez más necesario diseñar y aplicar AC que permitan identificar cuáles son las fortalezas y lagunas existentes con respecto a este activo, con el objetivo de evaluar y fortalecer aquellos con deficiencias y encaminar a la organización a la buena toma de decisiones. Las AC permiten identificar las fortalezas y debilidades en una organización. Se consideran incentivo eficaz para el éxito de la gestión de conocimiento. Wu y Li (2008) parten de la premisa que la AC es una actividad dentro de la gestión del conocimiento, donde se investiga y analizan los mecanismos y el estado del conocimiento organizacional, reporta las lagunas de conocimiento acorde a la necesidad de conocimiento de la organización. También se considera una herramienta que permite medir el comportamiento de “la información tácita y del conocimiento organizacional” (Ponjuán, 2004). Evalúa no solo a los miembros de la organización, sino también a expertos externos a estas que se relaciona de una forma u otra con la entidad y sus procesos.

Hylton (2002) considera que la AC involucra una minuciosa investigación, evaluación y análisis completo del ciclo de vida del conocimiento corporativo. Mide y valora el nivel de eficacia del flujo de conocimiento desde su captura hasta su almacenamiento para su uso o disseminación y como este se comparte y transfiere. Dalkir (2005) define a la auditoría del conocimiento como una evaluación más cualitativa. Es en esencia una sólida investigación dentro de la “salud” del conocimiento organizacional. La auditoría del conocimiento provee una evidencia basada en la evaluación de lo que necesita la organización para enfocarse en su afán de gestionar su conocimiento. Puede revelar las necesidades que presenta la organización en cuanto a gestión del conocimiento, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y riesgos.

Para Pérez-Soltero *et al.* (2006), una AC es una valoración de las formas mediante las cuales los procesos del conocimiento satisfacen las metas organizacionales. Es el primer paso de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento y asegura el dominio de cómo se encuentra la salud organizacional en términos de conocimiento. Flores de la Fuente (2003) le añade un elemento significativo al definirla como una filosofía para interpretar situaciones en la organización y hacer más efectivo el trabajo como grupo profesional; evidenciándose como positivo la influencia que esta puede tener sobre el capital humano y su efectividad en el éxito organizativo.

Wiig (2004) plantea que para completar la AC el auditor puede determinar la habilidad de la organización para mantener la información relevante junta y tomar conciencia de dónde identificar a los expertos en área específica. De esta manera se inserta dentro de la AC un factor importante, el capital humano como fuente de generación de conocimiento.

A pesar de que la tecnología ha influido positivamente en esta rama, es muy acertado reconocer la importancia que pueden tener las personas dentro de la organización y los beneficios en torno a conocimiento que puedan aportar por lo que el carácter social es de gran importancia, sin dejar atrás los beneficios de la tecnología. En este sentido, Ponjuán (2004) apunta que la AC mide la eficacia con que las personas comparten o transfieren habilidades tácitas, por lo que ésta permite analizar el proceso de transferencia del conocimiento, o sea, cómo se comparte el conocimiento en el capital humano.

## Los procesos estratégicos, pautas esenciales para el éxito organizacional

Los procesos estratégicos están muy vinculados con los objetivos, misión y visión dentro de una organización, principalmente en las instituciones. Estos no pueden desvincularse del capital humano y del conocimiento organizacional, debido a que su sólida relación puede ser valiosa para alcanzar las metas organizacionales. En esta misma línea se plantea que “los procesos estratégicos soportan la estrategia institucional y logran el direccionamiento de esfuerzos aislados” (Castellanos, 2017).

Para Salas (2011), los procesos principales o estratégicos son parte fundamental de la cadena de servicio en la organización y presentan un vínculo estrecho con los usuarios/clientes de esta. También se entienden “como procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización” (Gestión-Calidad Consulting, 2009).

Al analizar estos conceptos se puede evidenciar que en las organizaciones existen procesos claves que influyen en el buen desenvolvimiento de la entidad. Estos se analizan en gran medida mediante la planificación estratégica y sirven para evaluar el desempeño institucional, así como guiar los esfuerzos para lograr el desarrollo organizacional. Es importante que las organizaciones tengan identificados sus procesos medulares y el capital humano que interviene en ellos. Los mismos son la base para generar beneficios en cuanto

a desempeño y desarrollo. Al enfocar los esfuerzos en analizar estos procesos, se pueden detectar el impacto que estos pueden tener sobre aquellos menos significativos. De tal manera que cualquier beneficio sobre estos, pueden generar valor agregado sobre toda la organización.

También se debe prestar atención a la identificación del conocimiento, este incide positivamente en el desarrollo organizacional. Tener identificado este activo es un gran paso de avance para el buen desempeño de cualquier organización. A medida que una organización identifique su conocimiento, puede trazar planes para fortalecerlo y erradicar posibles lagunas. Esta actividad debe estar en sintonía con la estrategia organizacional, así como tener bien claro la misión y visión. Con esto se puede mejorar la toma de decisiones y orientar el trabajo en la realimentación continua de los planes estratégicos y ser más efectivo en la distribución, exteriorización y explicitación del conocimiento en toda la organización.

## Análisis de metodologías y técnicas utilizadas en la auditoría del conocimiento

Esta investigación centró su análisis en las metodologías y técnicas propuestas por los siguientes autores: Liebowitz *et al.* (2000), Pérez-Soltero (2006), Hylton (2002), Cheung *et al.* (2007), Gourova *et al.* (2009) y Wiig (2004). Las mismas representan diferentes formas de auditar el conocimiento (véase tabla 1); sin embargo, las organizaciones que se tomaron como estudio de caso por cada autor no responden a las características de centros de información cultural como la BNCJM. Aun así, cada una enfatiza en los aspectos que considera importante analizar según el contexto; en este caso, procesos estratégicos, capital humano, tecnología y flujo (transferencia) de conocimiento.

**Tabla 1** Parámetros enfatizados según las metodologías.

Metodologías/ Técnicas	Capital humano	Tecnología	Flujo de Conocimiento	Procesos
Liebowitz (2000)	x	x	x	
Pérez-Soltero (2006)	x		x	x
Hylton (2002)	x		x	
Cheung <i>et al.</i> (2007)	x		x	
Wiig (2004)	x	x		
Gourova (2009)	x	x		

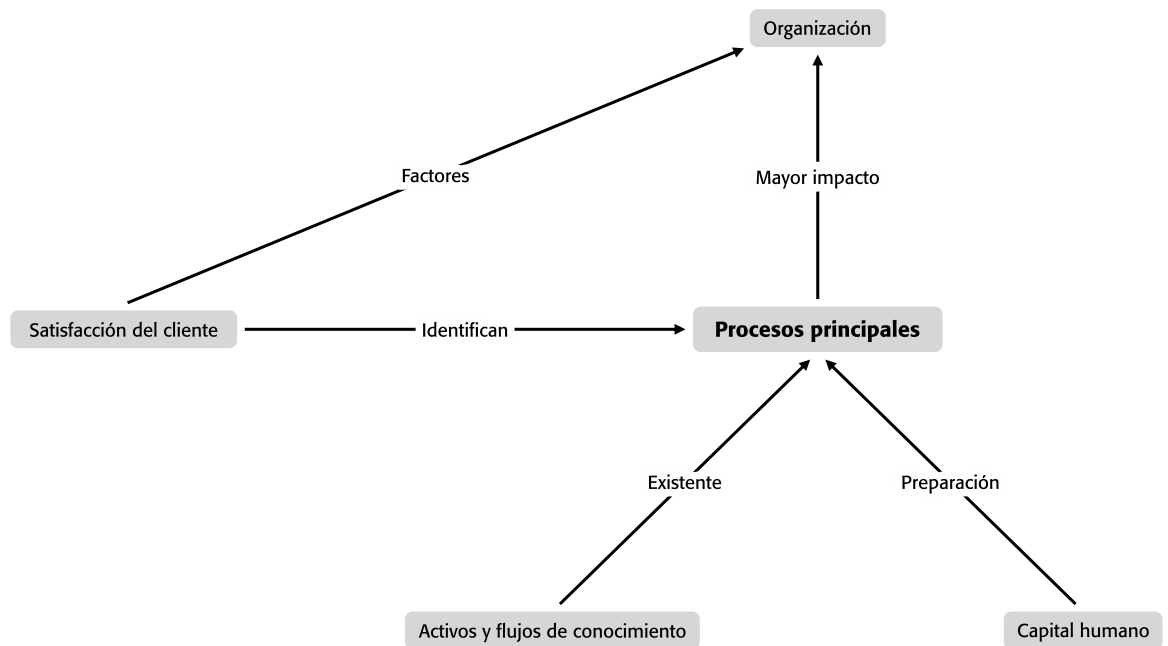
A partir del análisis de estos parámetros se pudo apreciar que de una forma u otra las metodologías analizadas tocan aspectos relevantes a evaluar en la BNCJM. Sin embargo, la metodología que propone Pérez-Soltero (2006) es la escogida para aplicar en la presente investigación puesto que:

- Relaciona de manera aceptada los procesos y el capital humano.
- Proporciona una estrategia eficaz para identificar el conocimiento y el personal clave dentro de la organización.

- Agiliza el tiempo de la auditoría porque centra su atención en aquellos procesos estratégicos que influyen directamente en los objetivos organizacionales; por lo que los resultados tendrán mayor impacto en la misión de la organización y posibilita encaminar las estrategias hacia la visión de la entidad. Esto es fundamental para evidenciar si lo realizado está en concordancia con la meta a alcanzar.
- Facilita la tipificación de los procesos principales al evaluar aspectos esenciales como: satisfacción de los requisitos del cliente con el resultado del proceso, el impacto sobre la misión, grado de preparación del personal clave que intervienen en estos, así como la relación entre su desempeño y los conocimientos.
- Trabaja además los activos de conocimiento dentro de la organización, detallando los existentes dentro de los procesos principales.

Todos estos parámetros que validaron la selección se reflejaron en la (Figura 1) la misma muestra la relación que existe entre ellos dentro de la metodología escogida.

**Figura 1. Relación entre los parámetros analizados en la metodología de Pérez-Soltero *et al.* (2006).**



Al aplicar esta metodología de forma cíclica, no solo permitirá auditar el conocimiento, sino que también será una herramienta de constante actualización y mejoras.

### La Biblioteca Nacional de Cuba “José Martí” como centro de aplicación de la auditoría del conocimiento con énfasis en los procesos principales

Esta Institución tiene como misión: conservar y difundir el patrimonio bibliográfico y documental cubano, para garantizar la in-

tegridad y acceso a la memoria histórica de la nación a las futuras generaciones. A partir de esta misión, la BNCJM comenzó a dirigir su gestión estratégica al control de sus procesos para lograr mayor calidad en sus servicios y garantizar el acceso a toda la información que atesora. Esto se evidencia en los planes estratégicos propuestos. De esta forma se comenzó a transitar por un cambio organizacional impuesto por el reto de satisfacer a sus usuarios, donde las exigencias tecnológicas y expectativas informacionales son cada vez más elevadas. A partir de esta premisa, los departamentos de Procesos Técnicos y Automatización se consideran pilares importantes para afrontar el nuevo desafío. A esto se le añade que la estrecha interacción entre estos dos departamentos permite tener una mirada sistémica a la unión de sus procesos, influyendo positivamente en la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de la misión de la BNCJM.

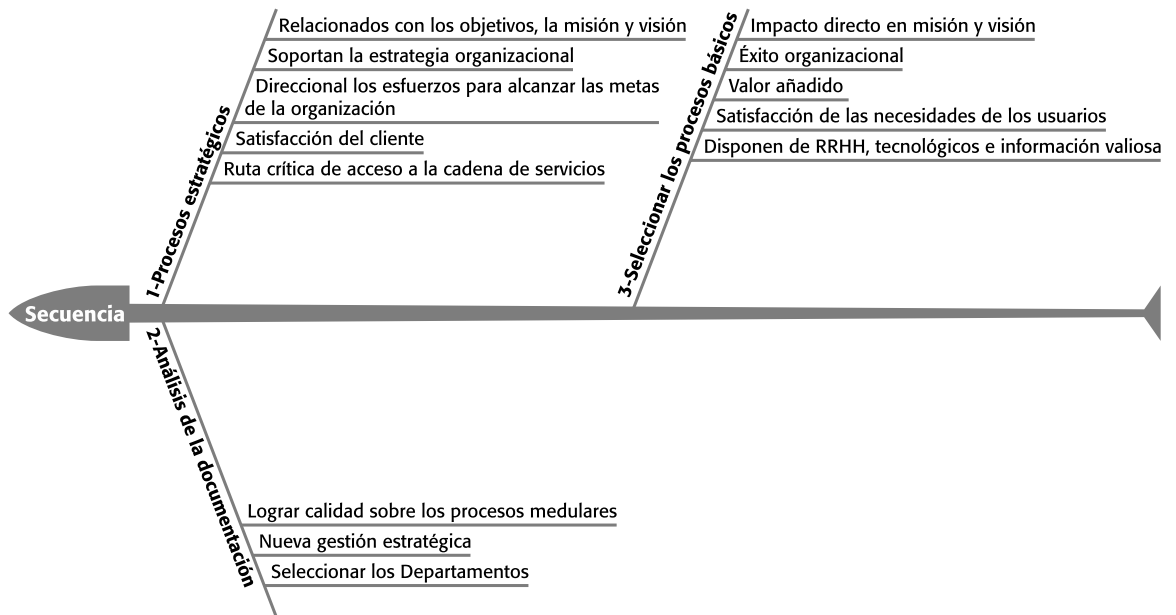
## Metodología

El trabajo consistió en la aplicación de una auditoría del conocimiento enfocada en los procesos principales identificados en la BNCJM, apoyada en la metodología de Pérez-Soltero *et al.* (2006). Esta metodología cuenta con 10 etapas de trabajo:

1. Adquirir información estratégica de la organización e identificar los procesos organizativos.
2. Identificar los procesos básicos y establecer criterios de medición. (Figura 2)
3. Priorizar y seleccionar los procesos básicos de la organización.
4. Identificar las personas claves.
5. Reunir a las personas claves.
6. Obtención de un inventario de conocimiento.
7. Análisis de flujo de conocimiento.
8. Mapeo del conocimiento.
9. Informe de auditoría del conocimiento.
10. Continuidad de re-auditorías.

En la primera etapa se trabajó en esclarecer qué se entiende por procesos estratégicos dentro de la organización. Posteriormente se analizó toda la documentación proporcionada por los directivos de la BNCJM, en aras de tener claridad sobre los procesos medulares que se realizan en la entidad (Portal Web de la BNCJM; Estrategia organizacional y rediseño informático de la Biblioteca Nacional de Cuba y del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas; Reglamento orgánico de la BNCJM, 2012; Ley 271/10 de las bibliotecas de la República de Cuba; Manuales de procedimientos y documentación general de la BNCJM), siguiendo la nueva gestión estratégica encaminada al cumplimiento de la misión de la organización.

Conociendo los nuevos enfoques de la BNCJM, marcados por las exigencias informacionales y tecnológicas cada vez más elevadas de sus usuarios, se consideró que los procesos realizados en los departamentos de Procesos Técnicos y Automatización son estratégicos para afrontar este desafío. Dichos procesos responden a los siguientes atributos:

**Figura 2. Secuencia seguida para la identificación de los procesos estratégicos.**

Conociendo los nuevos enfoques de la BNCJM, marcados por las exigencias informacionales y tecnológicas cada vez más elevadas de sus usuarios, se consideró que los procesos realizados en los departamentos de Procesos Técnicos y Automatización son estratégicos para afrontar este desafío. Dichos procesos responden a los siguientes atributos:

- gran representatividad para el logro de los objetivos estratégicos,
- beneficios en el desempeño organizacional, y
- son parte fundamental del sistema de servicios.

Siguiendo una secuencia acorde a la planteada por la metodología seleccionada, se prosiguió a relacionar cuales de todos los procesos realizados en estos departamentos son básicos, teniendo en cuentas aquellos que mejor cumplen las siguientes características:

- Tiene un impacto directo con la misión y visión.
- Genera ingresos o es el más crítico para el éxito general de la organización.
- Tiene impacto y le da un valor añadido a la organización.
- Permite satisfacer las necesidades del cliente.
- Dispone de recursos humanos, tecnológicos y de información valiosa.

En Procesos Técnicos se realizan 12 procesos y en Automatización 3 de forma general. Sin embargo, se seleccionó para el caso específico del departamento de Procesos Técnicos 5 procesos básicos y en Automatización 1, puesto que logran protagonismo dentro de las funciones del personal que interviene en su realización, cuentan con recursos humanos, tecnológicos y de información que son de gran valor para BNCJM y responden a los criterios de medida propuesto



por Pérez-Soltero y otros, por lo que se estableció como prioridad auditarlos, los mismos se relacionan en la Tabla 2.

**Tabla 2. Procesos básicos seleccionados para auditar.**

No. del proceso*	Procesos principales/básicos	Total de personas que lo realizan
P-01	Investigación de autoridades	14
P-02	Catalogación	13
P-03	Asignación de epígrafes	15
P-04	Clasificación	12
P-05	Incorporación al SIGB <sup>1</sup>	13
A-01	Administración y gestión segura de la infraestructura lógico-física de la red interna de la BNCJM	3

\* P- Procesos Técnicos, A- Automatización.

Para la selección del personal clave, Pérez-Soltero y otros exponen que se debe tener en cuenta los documentos de la organización, la opinión de los directivos y trabajadores relacionados con los procesos básicos, así como conocer la preparación académica y experiencia del personal implicado. Para cumplir esta etapa se modeló, mediante diagramas de actividades, cada proceso seleccionado utilizando el lenguaje de modelación UML;<sup>2</sup> con el fin de filtrar la documentación específica que se manipula en estos procesos, así como el perfil de los actores involucrados en cada uno de estos y sus distintas funciones según los roles que juegan.

Con esta acción preliminar se distinguió como primer criterio de selección al personal que ocupa cargos de Bibliotecólogo, Especialista B en Ciencias Informáticas, y Técnico en ciencias informáticas y en bibliotecología. A partir de este indicador de selección, se examinó la documentación relacionada con estos perfiles, así como los requisitos de conocimiento según el calificador de cargos. Otros criterios de selección utilizados dentro de estos perfiles fueron:

- Integrantes del comité de expertos y grupo asesor. Se debe destacar que la creación del comité de expertos se realizó tomando en cuenta los criterios de los directivos a partir de la antigüedad en la BNCJM y las colaboraciones de trabajo e investigaciones realizadas. El grupo asesor surgió a partir del Proyecto Ulises (implementación de un sistema automatizado de gestión bibliotecaria). No se realizó un estudio o auditoría para justificar esta selección; sin embargo, muchos de los profesionales integran los dos grupos.
- Perfil de estudio.
- Años de experiencia, conocimiento y habilidades en la realización de las actividades.
- Liderazgo en determinadas temáticas.

La observación participante en esta etapa se enfocó a distinguir el personal que han tenido protagonismo en los distintos proyectos de investigación que se han realizado vinculados a estos departamentos. Se tomó como principio para establecer este criterio la participación activa en la implementación del SIGB en la BNCJM.

1. SIGB: Sistema de Gestión Bibliotecaria.

2. UML: Acrónimo de Unified Modeling Language (lenguaje unificado de modelado). Es un lenguaje gráfico para visualizar, especificar, construir y documentar un sistema.

A partir de estos criterios de selección y las evidencias obtenidas en la observación se pudo obtener el personal clave vinculado con los procesos principales.

También se incluyeron algunos profesionales y expertos externos a los departamentos analizados (Tabla 3), quienes aportaron criterios acerca de los conocimientos necesarios para determinados procesos, con el objetivo de validar y/o tener otra mirada respecto a la realidad existente. Con respecto a los expertos externos, además de los criterios anteriormente mencionados, se le añade:

- Dominio amplio de las actividades que se realizan.
- Actitudes particulares que exceden el nivel común de conocimiento.
- Vinculación al proyecto SIGB.
- Relación estrecha con Procesos Técnicos y Automatización.

**Tabla 3. Relación de personal y expertos externos que accedieron a las entrevistas.**

Total de personas que intervienen	Procesos Técnicos			Expertos externos entrevistados
	Bibliotecarios	Otra especialidad	Accedieron a participar	
13	9	4	7	9
Total de personas que intervienen	Automatización			Expertos externos entrevistados
	Informáticos	Otra especialidad	Accedieron a participar	
3	—	3	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>8</b>	<b>10</b>

La estructura que se tuvo en cuenta para la elaboración de los mapas de conocimiento, (Figuras 3 y 4), responde a la metodología centrada en procesos medulares seguida en esta auditoría. También se tomó en cuenta la información obtenida de la observación y la entrevista a profundidad al personal involucrado.

## Resultados y discusión

A continuación, se exponen los resultados generales derivados de la metodología orientada a procesos principales, para la realización de la auditoría del conocimiento en los Departamentos de Procesos Técnicos y Automatización pertenecientes a la BNCJM.

Como muestra la Figura 5, el 88.9% de los entrevistados utilizan como vía para adquirir conocimiento el intercambio con compañeros de más experiencias. El 44.4% acuden a los manuales, el 55.6% utilizan de forma frecuente las reglas y normas técnicas y el 27.7% acuden a Internet como recurso para evacuar sus dudas. Otros datos interesantes son que el 61.11% del personal refiere que una parte importante de los conocimientos adquiridos para la realización de las actividades fueron proporcionados en sus centros de enseñanzas y en talleres o cursos de superación organizados en la BNCJM; reforzándose en cierta medida con el *know how* transmitidos por antiguos especialistas en el cargo y por su formación universitaria. Igualmente, se evidencia una formación empírica, en un 27% del personal, producto a los años de experiencia en el trabajo.

Figura 3. Mapa de conocimiento de los procesos analizados en el Dpto. Procesos Técnicos.

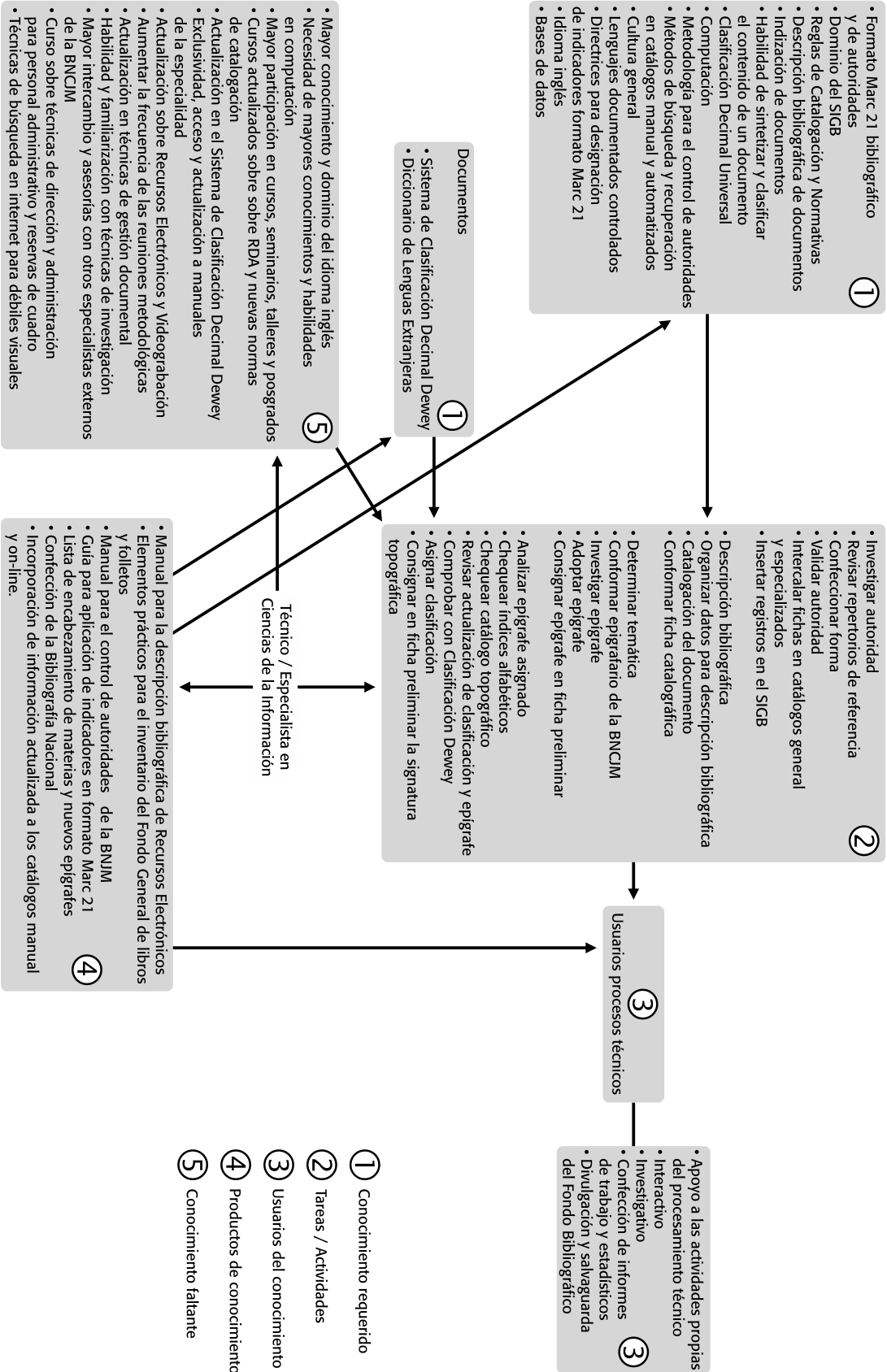
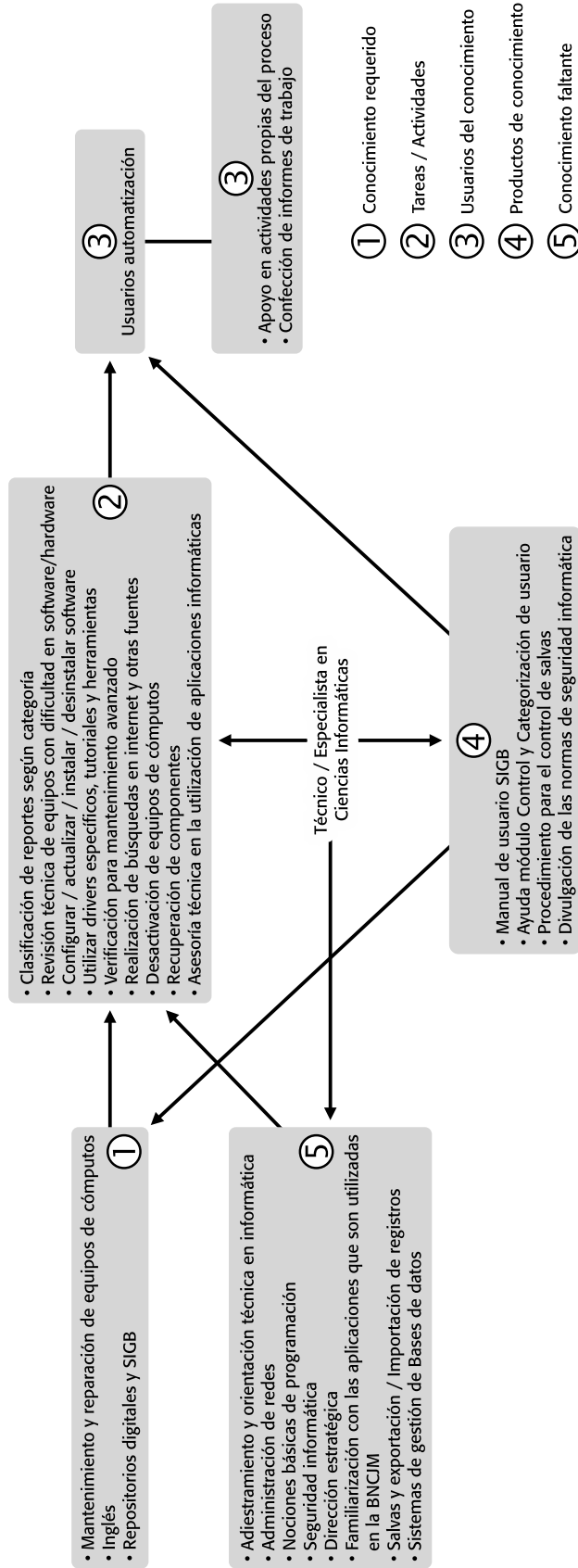
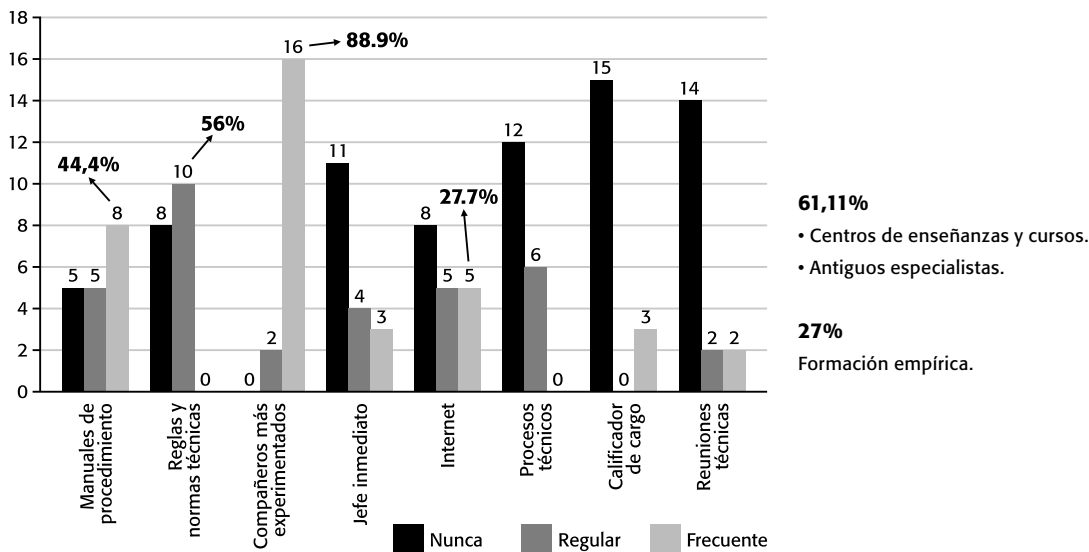


Figura 4. Mapa de conocimiento del proceso analizado en el Dpto. Automatización.

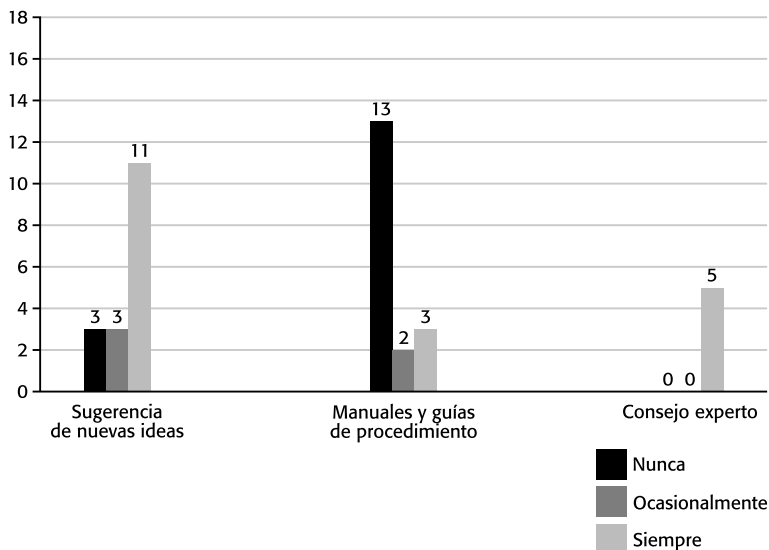


**Figura 5. Adquisición del conocimiento.**



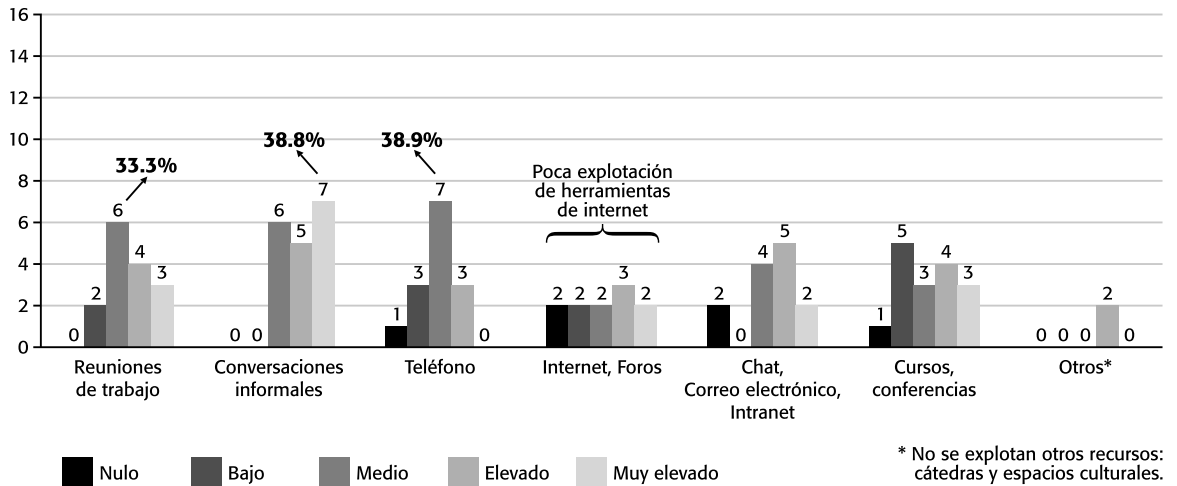
Como resultado de la dinámica de los cambios en los procesos automatizados, los especialistas declaran que los manuales y normas deben someterse a una actualización más frecuente. También deben planificarse con estable periodicidad las reuniones del consejo de expertos e incentivar las innovaciones con respecto al trabajo técnico. El 61.11 % del personal entrevistado participa de forma activa en reuniones técnicas con sugerencias de nuevas ideas para mejorar el desempeño (Figura 6). De éstos, solo el 16.6% ha desarrollado ideas que han sido expuestas en manuales y utilizados en la BNCJM. El 27.8% de los encuestados realizan asesoramientos a sus compañeros en aras de aportar mejoras en el trabajo e integran el consejo de expertos donde se analizan y aprueban los nuevos productos del conocimiento que permiten mejorar los procesos involucrados.

**Figura 6. Productos del conocimiento.**



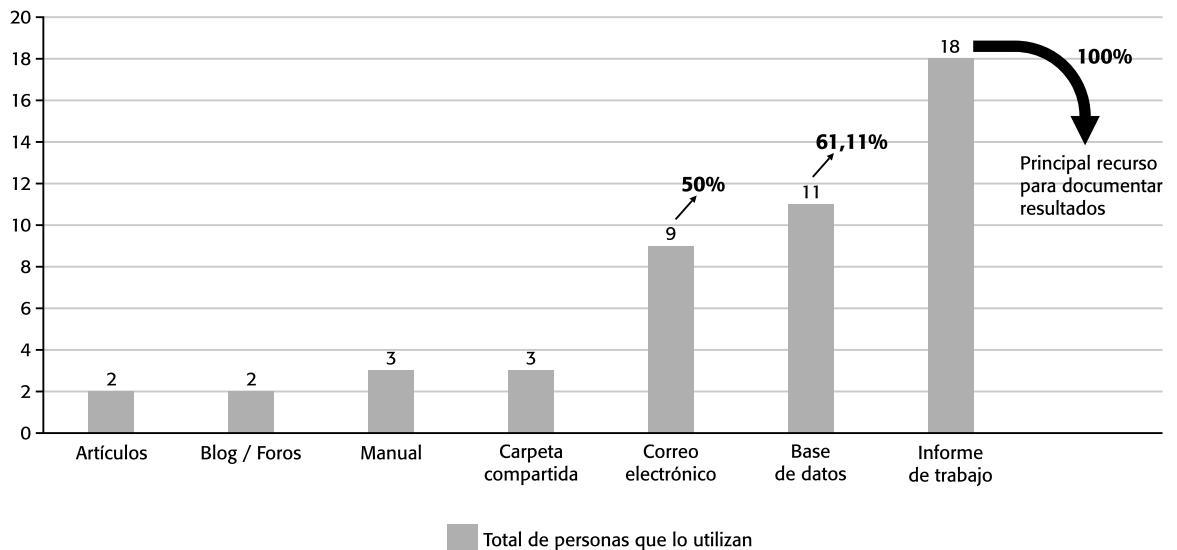
Para compartir el conocimiento (Figura 7), el 38.8% se vale de las conversaciones informales, el 27.7% utiliza de forma elevada el chat, correo electrónico o la intranet institucional. Se evidencia una regularidad en el uso del teléfono, 38.9% y reuniones de trabajo, 33.3%. No obstante, a pesar de que el personal dispone de acceso a Internet, el 88.9% no utiliza las facilidades y herramientas como los foros de Internet para diseminar sus conocimientos. De igual manera no son explotados otros recursos para compartir este activo, como espacios culturales o cátedra científica disponibles para esta actividad.

**Figura 7. Recursos para compartir el conocimiento.**



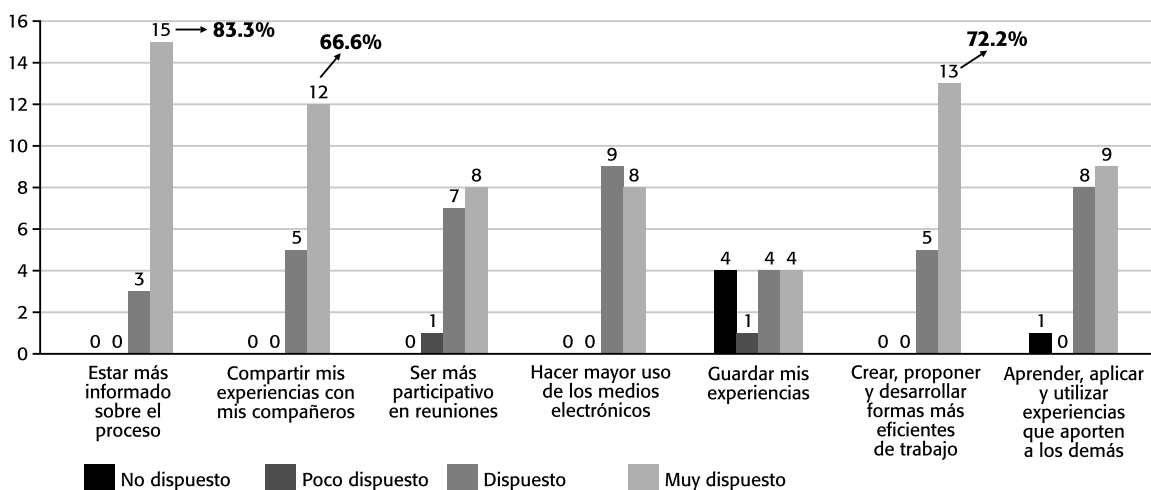
Con respecto al fortalecimiento del conocimiento explícito (Figura 8), la totalidad del personal involucrado en el análisis exponen que utilizan los informes técnicos como principal recurso para documentar sus resultados de trabajo. De estos, el 61.11% hacen uso de la base de datos y el 50% se vale del correo electrónico.

**Figura 8. Recursos para documentar los resultados de trabajo.**



Para mejorar el trabajo individual y organizacional (Figura 9), más de la mitad del personal analizado expresó su determinación a participar en todas las iniciativas de gestión del conocimiento que se propongan y que incidan positivamente en el desarrollo de su trabajo, haciéndose más evidente en un 83.3% la disposición de estar más informado sobre el proceso en el cual intervienen. Esta cifra enfatiza las ansias de información actualizada que presenta el personal con respecto a las actividades que realizan. De igual manera se destaca la importancia que presenta para ellos la posibilidad de compartir con sus colegas los conocimientos y habilidades, 66.6%, demostrando de esta forma la fortaleza que presenta la interacción social, como recurso por excelencia para enunciar el conocimiento tácito existente entre los miembros de cada área y su disposición de seguir fomentándolo. El 72.2% confirmó la importancia de crear y desarrollar nuevas formas de trabajo que incida positivamente en la optimización de los procesos. Esta cifra alienta el potencial innovador que pueda existir en estos departamentos y la aceptación de la utilidad de los medios electrónicos como forma evidente de renovación. En un menor grado (22.2%) guardan sus experiencias.

**Figura 9. Disposición para mejorar el trabajo individual y organizacional.**



Hasta este punto se ha mostrado los resultados obtenidos del análisis realizado al capital humano en los principales procesos que se realizan en los departamentos de Procesos Técnicos y Automatización a partir de una auditoría del conocimiento. Con los datos obtenidos se pueden incentivar acciones de gestión del conocimiento en la entidad e implementar estrategias encaminadas a medir el éxito de los procesos.

### Aspectos principales que propician el vínculo entre los departamentos analizados

Es importante destacar que estos departamentos, a pesar de tener objetivos muy particulares, realizan funciones específicas que le otorgan un carácter distintivo dentro de la BNCJM. No obstante, las nuevas corrientes que nutren la rama y el desarrollo tecnológico han

propiciado un aumento en la interacción entre estas dos áreas y a mirar como un sistema la unión de sus procesos. Desde la década de los años 80, con la aplicación del CD/ISIS, estas dos áreas comenzaron a interactuar de forma esporádica. Ya en los años 90, los especialistas de Automatización se vieron más vinculados con los procesos bibliotecarios al proponer el formato bibliográfico personalizado BMAR y comenzar a gestionar los campos de las múltiples bases de datos a solicitud de los bibliotecarios. En el 2003 se dieron los primeros pasos para lograr la implementación de un SIGB, y el 2011 se presentó el proyecto Ulises.<sup>3</sup> Este proyecto logró por primera vez que especialistas del departamento de Procesos Técnicos y Automatización trabajaran en conjunto con la finalidad de lograr una herramienta informática que unificara los principales procesos bibliotecarios.

Por parte de la Subdirección de Informática y Tecnología, en su “Estrategia organizacional y rediseño informático de la Biblioteca Nacional de Cuba y del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas”, se ha evidenciado el interés y necesidad de continuar el trabajo sistémico entre estos dos departamentos. Sin embargo, en los proyectos más recientes, *Rediseño del sitio Web de la BNCJM* y *Biblioteca digital*, no se ha contado con la presencia activa del personal bibliotecario de Procesos Técnicos. Hasta la actualidad, solo se evidenció un trabajo cooperado en el proyecto de implantación del SIGB. Es válido mencionar que los especialistas líderes del conocimiento en el departamento de Procesos Técnicos tuvieron una participación importante en el éxito de este proyecto; en Automatización, solamente permanece su subdirectora.

Cada día se hace más necesario tener una mirada integradora y sistémica de los procesos que se realizan en estos departamentos. No se puede analizar de forma independiente estas áreas porque para medir la calidad de los procesos operativos de Procesos Técnicos, es primordial medir la disponibilidad de los procesos de apoyo que puede brindar Automatización. El éxito de uno depende del otro y así lo plantea el personal entrevistado.

A partir del análisis realizado, se puede tener una visión de las fortalezas, habilidades, carencias y necesidades que presentan el personal analizado en la ejecución de sus actividades. Se evidencia que no se explotan al máximo los medios informáticos disponibles. La Intranet institucional, a pesar de contar con gran cantidad de documentación, prevaleciendo la generada del proceso de implementación del SIGB, no es muy consultada, ni considerada como espacio colaborativo de transmisión e intercambio de conocimiento. Lo mismo sucede con el portal *Web*, la totalidad de los entrevistados no lo mencionan ni lo comprenden como herramienta de apoyo a profesionales de la rama dentro o fuera de las fronteras físicas.

A continuación, se ofrecen algunos elementos para mejorar el conocimiento identificado en los procesos principales de la BNCJM.

### Sugerencias para optimizar el conocimiento identificado en los procesos principales de la BNCJM a partir del resultado de la auditoría

---

3. Proyecto de Implantación del Sistema Integral de Gestión Bibliotecaria.

Posterior a la aplicación de la metodología centrada en procesos principales, se pudo tener claridad de los aciertos y desaciertos en



cuanto a conocimiento presentes en estos procesos. Los mismos se reflejaron en el documento de investigación entregado al directivo de la Subdirección de informática y tecnología y al departamento de investigaciones de la BNCJM. En este informe se hizo evidente también que el resultado final de las actividades realizadas en estos departamentos, acertadas o no, influyen considerablemente en la organización, teniendo un impacto relevante en sus usuarios y a la sociedad en general. Es por ello por lo que se proponen algunos criterios que permitan mejorar este activo en la BNCJM, basados en los resultados obtenidos en la investigación:

- Fomentar en el personal el control de la calidad en su trabajo, con el objetivo de lograr mayor compromiso con sus resultados e impulsar nuevas propuestas de mejoras.
- Lograr mayor participación en cursos, talleres, congresos y reuniones tanto a nivel nacional como internacional del personal técnico vinculado directamente a estos procesos.
- Mayor intercambio de información y coordinación de trabajos técnicos entre la BNCJM y el resto de los sistemas bibliotecarios.
- Lograr la inclusión y constancia de un personal técnico altamente calificado, con conocimientos sólido de cultura general y del trabajo a realizar. Además, mantener y motivar al nuevo personal, para garantizar la continuidad de los procesos.
- Fomentar la utilización de la Intranet institucional, el portal Web y las revistas digitales disponibles en la entidad como vías de socialización e intercambio de conocimientos.

## Consideraciones finales

A partir de la realización de la AC orientado a los procesos principales, se pudo comprobar que el capital humano y el conocimiento generado son los recursos de mayor importancia en toda organización, específicamente en la BNCJM. La estrecha relación entre estos y la tecnología apoyan en gran medida las actividades de gestión del conocimiento y contribuyen a cumplir con las exigencia actuales de la sociedad de la información en entornos bibliotecarios. Las debilidades y fortalezas encontradas en el personal involucrado en estos procesos permiten encaminar y planificar de forma más acertada las acciones de gestión del conocimiento en estos departamentos de la BNCJM.

A partir de los resultados obtenidos se plantea que la Biblioteca Nacional de Cuba José Martí debe:

- Otorgarle un valor especial al capital humano y al conocimiento.
- Actualizar las normas y procedimientos asociados a las actividades, renovar el fondo de literatura técnica.
- Mayor constancia en los espacios destinados al intercambio de ideas.
- Incentivar el trabajo cooperado entre los departamentos de Automatización y Procesos Técnicos, de forma que se tome conciencia de la unión sistémica que existe entre estos. ■

## Referencias bibliográficas

- Biblioteca Nacional de Cuba José Martí. (2017). *Misión de la Biblioteca Nacional de Cuba José Martí*. Recuperado de <http://www.bnjm.cu/la-biblioteca/conocenos/historia-y-mision/mision>
- Castellanos, C. (2017). *Dirección de Planeación y Evaluación*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad de los Andes. Recuperado de <https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>
- Cheung, C. F., Li, M. L., Shek, W. Y., Lee, W.B., & Tsang, T.S. (2007). A systematic approach for knowledge auditing: a case study in transportation sector. *Journal of knowledge management*, 11(4), 140-158.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. Massachusetts, United States of America: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Flores de la Fuente, M. (2003). Gestión del conocimiento y bibliotecas: el reto impostergable para un pleno desarrollo. *V Jornadas bibliotecológicas*. Simposio llevado a cabo en el Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de [http://www.metabase.net/metarecursos/documentos/Gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.metabase.net/metarecursos/documentos/Gestion_del_conocimiento.pdf)
- Gestión-Calidad Consulting. (2009). *Gestión de procesos*. Recuperado de: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- Gourova, E., Antonova, A. Todorova, Y. (2009). Knowledge audit concepts, processes and practice. *WSEAS transactions on business and economic*, 6(12), 605-619. Recuperado de <http://www.wseas.us/e-library/transactions/economics/2009/89-116.pdf>
- Hylton, A. (2002) A KM initiative is Unlikely to succeed without a Knowledge Audit. *Knowledge Board*. Providersedge. Recuperado de [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/km\\_initiative\\_unlikely\\_to\\_succeed\\_without\\_a\\_k\\_audit.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_without_a_k_audit.pdf)
- Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., Butler, N., & Rebeck, K. (2000). The Knowledge Audit. *Knowledge and Process Management*, 7(1), 3-10.
- Pérez-Soltero, A, Barcelo, M., Sánchez, G., Martín, F., & Palma, J. T. (2006, July). Knowledge audit methodology with emphasis on core processes. In *European and Mediterranean Conference on Information Systems*. (pp. 1-10) Conferencia llevada a cabo en Julio 6-7 2006, Costa Blanca, Alicante, España.
- Ponjuan, G. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario, Argentina: Nuevo Paradigma.
- Salas, G. (2011). *Diagnóstico del Capital Humano en el Centro de Biofísica Médica a partir de una Auditoría del Conocimiento* (Tesis de maestría). Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
- Wiig, K. (Ed.). (2004). *People-Focused Knowledge Management*. Massachusetts. Estados Unidos. Editorial: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wu, Y. & Li, Y. (2008). Research on the Model of Knowledge Audit, In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WICOM'08. 4th International Conference on (pp. 1-4)*. IEE, Dalian, China.