



Vol. 11, Nº 25 (diciembre / dezembro 2018)

## AUDITORIA DE INFORMACIÓN EN UNA ENTIDAD DE SERVICIO, UN CASO PRACTICO.

MSc. Isalber Viamonte Morata,<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Informático. Hotel Club Amigo Mayanabo. Playa Santa Lucia. Camagüey Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Isalber Viamonte Morata (2018): "Auditoria de Información en una entidad de servicio, Un caso Practico", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 25 (diciembre / dezembro 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/hotel-amigomayanabo.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes25hotel-amigomayanabo>

### RESUMEN

Se desarrolló una auditoria de información apoyado en la metodología AMIGA con el objetivo de conocer el estado real de la gestión de la información y los conocimientos en el Hotel Club Amigo Mayanabo. La metodología AMIGA ajustada a la auditoria de información se aplicó hasta su cuarto proceso; lo cual permitió realizar la segmentación de usuarios de la gestión de la información y los conocimientos atendiendo a dos criterios: objetivos estratégicos y la cadena de valor.. La investigación reveló insuficiencias en la gestión de información y por ende de los conocimientos, desde un rudimentario sistema de gestión de información, redundancia en la captura de la misma hasta la falta de atención hacia el entorno, para las cuales se realizaron propuestas para su solución y diagnósticos correspondientes.

**Palabras clave:** gestión de información, entidad de servicio, auditoria de información. Segmentación de usuarios, metodología AMIGA.

### ABSTRACT

Developed an information audit methodology AMIGA supported in order to know the real state of managing information and knowledge in the Hotel Club Amigo Mayanabo. The methodology AMIGA adjusted to audit information is applied to its fourth process, which allowed users to perform segmentation of information management and knowledge according to two criteria: strategic objectives and the value chain. The investigation revealed weaknesses in the management of information and hence knowledge, from a rudimentary information management system, redundancy in the capture of the same to the lack of attention to the environment, for which proposals were made for settlement and corresponding diagnostic.

### INTRODUCCIÓN

Sobre el tema de gestión de información y conocimientos hay una vasta bibliografía, sin embargo la auditoria de información no es tratada en la literatura prolijamente, y se referencia como un paso previo, que debe estar realizado o de conocimiento general, se referencia como un paso importante pero no se es explícito en su realización; Nuñez Paula<sup>1</sup> hace referencia en

<sup>1</sup> Núñez Paula, Israel A. AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional

su artículo AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional, que la metodología AMIGA puede ser utilizada en la auditoría de información.

Determinar donde se encuentra el conocimiento, quien lo posee, en qué estado se encuentra en la organización, como filtrarlo, cuales son las fuentes externas que lo poseen y cuales están dispuestas o accesibles a obtener conocimiento, cuáles de los conocimientos que posee la organización o pueden ser obtenidos fuera de ella son realmente necesarios y aportan valor a la organización, determinar esto no es un proceso trivial o fácil, no es empírico, ni de un momento; la auditoría de información o conocimientos es una herramienta usada para determinar toda esta información.

Para Alfons Cornella, una auditoría de la información es básicamente un proceso de identificación y evaluación de los recursos de información necesarios para cumplir los objetivos de la empresa. Se trata de un paso previo a la determinación de una estrategia de gestión de la información. Puesto de una manera simple: el objetivo de la auditoría de información es asegurar que la información que circulara por el sistema es la que más conviene para la organización.<sup>2</sup>

AMIGA es un modelo o patrón metodológico, estratégico, (funcional y flexible) para introducir gradualmente la Gestión del Aprendizaje en la organización y garantizar las ventajas competitivas del capital intelectual, y el mejoramiento continuo (innovación tecnológica). Puede ser considerada como un enfoque teórico metodológico para realizar Auditorías de Información, Conocimiento o Aprendizaje Organizacional.<sup>3</sup>

La forma actual de la gestión del conocimiento en la entidad analizada no existe como unidad de gestión de la información, esta diseminada según las funciones por departamento y las funciones de las organizaciones de masa y gubernamentales que conviven en la entidad. El conocimiento no se gestiona como parte integral y primaria de la organización, no hay una unidad encargada de gestionarlo, perfeccionarlo y darle valor agregado. El conocimiento adquirido dentro de la organización aunque se acumula no se indexa, o comparte; las experiencias obtenidas son traspasadas de forma aleatoria de persona a persona, o deja de existir como parte de la organización cuando el trabajador causa baja de la organización. No hay una política consciente, ni una organización que su trabajo sea el de crear conocimiento explícito a partir del conocimiento tácito existente en la organización, para luego convertirlo con valor agregado en conocimiento tácito organizacional.

Dado que no existe en la entidad analizada una unidad de gestión del conocimiento, y analizando que el organigrama es vertical, con funciones bien definidas para cada uno de los componentes de este organigrama, el grado de centralización de la organización empresarial a la que pertenece, la sociedad, y el ministerio al que pertenece la entidad, las características de formación del personal, podemos decir que la entidad no está preparada para una gestión de la información que permita una horizontalidad en su gestión empresarial y gestión de conocimientos, esto imposibilita una fácil implementación de la misma, siendo necesario transcurrir por todos los pasos necesarios para llegar, primero a mentalizar la organización en la necesidad del cambio, y segundo lograr el apoyo consciente de todo el personal en el objetivo final.

Todo esto implicó la necesidad de realizar un inventario de las fuentes de información y de los recursos de información con que cuenta la entidad, encontrar la información redundante existe, se hizo evidente que esta información o conocimiento no aporta valor a la entidad y que es almacenada o desechada indiscriminadamente. .

Los objetivos específicos fueron:

- Diagnostico de la organización y su entorno.

---

En: Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, INTEMPRES 2003. En CD, formato html, 299 Mb. Consultoría BIOMUNDI. IDICT. La Habana, 16-18 de octubre del 2003.

<sup>2</sup> Cornella Alfons. La información alimenta y ahoga. Pag 2

<sup>3</sup> Núñez Paula, Israel A. AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional. Pag 1.

- Identificación y registro de usuarios.
- Segmentación
- Determinación de prioridades de información

## MÉTODOS

Se realizó un estudio cualitativo descriptivo en durante el 2008-2010, con la aplicación de la metodología AMIGA hasta el proceso 4, Determinación de las prioridades, (Jerarquización), determinándose que las dos prioridades que urgían tratamiento eran las relacionadas con los objetivos estratégicos y la cadena de valor de la entidad.

Los procesos desarrollados fueron los siguientes:

1. Diagnóstico de la entidad y su entorno.
2. Identificación de los usuarios potenciales internos y externos.
3. Segmentación y determinación de grupos de usuarios.
4. Determinación de las prioridades (jerarquización).

El estudio se realizó usando las siguientes técnicas, herramientas y métodos:

- **Análisis documental:** Análisis de la documentación generada y utilizada en la entidad, que permita estudiar su desarrollo y vida.
- **Observación:** Estará bajo observación toda actividad realizada por la entidad, formal o informal, como consejos de dirección, procesos laborales, actividades festivas, horarios de alimentación, etc.
- **Entrevista:** Se realizaran entrevista a fin de obtener información más detallada de aquellos aspectos que así lo requieran y que su análisis a través de otro método deje lagunas en su entendimiento.
- **Encuesta:** Permitirá la evaluación de puntos de dominio general que con la aplicación de otro método de recopilación de información sería engorroso. Permitirá evaluar de forma general aristas importantes y obtener información de criterios generalizados sobre aspectos de la vida de la entidad.
- **Análisis ABC:** Análisis para determinar prioridades de gestión. Aplicado al análisis de compras y proveedores, así como cuota de mercado y tuoperadores
- **Análisis estadístico Básico:** Usado para diagnosticar estadísticamente la fuerza laboral y procesamiento de encuesta.
- **Análisis de Razones financieras:** Aplicada a los resultados económicos para determinar la posición financiera de la empresa.
- **Análisis de la Matriz DAFO:** Aplicada sobre los productos que oferta la entidad.

## PRINCIPALES FUENTES DOCUMENTALES UTILIZADAS

- Reglamento Interno.
- Manual de Organización.-
- Manuales de procedimientos
- Contratos
- Plantilla de cargo.
- Organigrama de la organización.
- Actas del consejo de dirección.
- Planes de trabajo
- Acta de colegio de compra
- Documentación departamentos ATM, Venta y Economía

## PRINCIPALES FUENTES PERSONALES CONSULTADAS

- Director General: Msc. José Ernesto Hernández Miranda.
- Comercial: Lic Leonor Sabido Bonito.
- Relacionista Pública: Annia Sarmiento.
- Subdirector Económico: Lic Jesús Galán Rodríguez
- Especialistas de Recursos Humanos: Lic. Onelis Peña, Lic. Heriberto Rodríguez.
- Jefe de ATM: Lic. Pedro Suarez Chamorro
- El autor del presente trabajo, como observador participante.
- Miembros del Consejo de Dirección.

## **RESULTADOS**

### ***De la misión, visión, objetivos estratégicos.***

La auditoría de información realizada demostró que no se comparte la misión, visión y los objetivos estratégicos, no son conocidos y aunque para la alta dirección de la entidad los mismos son incluidos entre sus metas a alcanzar, los trabajadores no son participes y no tienen estos objetivos como guía de su trabajo, aun cuando su desempeño por cultura organización y disciplina se acerque a lo deseado.

#### Recomendaciones:

- ✓ Realizar un proceso de divulgación, concientización y aceptación de la misión, visión y los objetivos estratégicos entre los trabajadores.
- ✓ Compartir con el entorno la misión y visión de la entidad.

### ***De la estructura organizativa, funcional y el estilo de dirección.***

El organigrama de la entidad, aun cuando intenta dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones continua siendo un organigrama vertical, con estructura de mando bien estructurada y fija, donde el proceso de la toma de decisiones recorre un camino de ida y vuelta a lo largo de todo el árbol del organigrama, la flexibilidad es mínima y aun cuando se intenta potencial colaboración en la realidad no se logra. El estilo de dirección está en correlación con el tipo de organigrama que refleja la entidad, ha de buscarse formas y métodos que ayuden en la aplicación de un estilo de dirección más participativo, más democrático en la toma de decisiones.

#### Recomendaciones:

- ✓ Trazar plan estratégico para convertir el organigrama vertical en un organigrama horizontal o un organigrama hipertexto.
- ✓ Implementar estilos de dirección bajo la teoría de dirección empresarial democrática.

### ***Del sistema de información y comunicación de la entidad con su entorno.***

El trabajo realizado ha mostrado que en la entidad no se realiza vigilancia del entorno, la comunicación de la entidad con su entorno es pobre, escasa y mayoritariamente indirecta, no tiene capacidad de comunicación y no posee presupuesto para esta tarea.

#### Recomendaciones:

- ✓ Diseñar e implementar un plan de acción encaminado a introducir la vigilancia del entorno a nivel de la entidad y provea información actualizada y confiable de su entorno.
- ✓ Implementar grupos de trabajos virtuales a tiempo parcial para realizar la vigilancia del entorno.

### ***Distribuidores y competencia***

La entidad no posee registro de los competidores, de los mercados a que está dirigida su labor, ni se ha proyectado en un plan de acción a futuro para realizar estas tareas.

Debido a esta situación no se conoce la importancia de la entidad para su distribuidores, no conoce su poder de negociación, así mismo pierde oportunidades de negocio al no ser capaz de reconocer dichas oportunidades con la celeridad necesaria. La entidad no es consciente de cuanto representa cada uno de los distribuidores para su operación, no puede implementar políticas negociación, inserción o anulación de negocios con sus distribuidores.

#### Recomendaciones:

- ✓ Implementar un sistema de gestión de competidores donde se registre y de seguimiento al comportamiento de los competidores.

- ✓ Creación de grupos de trabajo virtuales que analicen, filtren y recomiende las acciones a llevar a cabo en función de los diferentes cambios y adecuaciones de la competencia.
- ✓ Implementar un sistema de gestión digital de distribuidores, contratos, cumplimientos de cupos y ofertas, que pueda ser accedido y actualizado via intranet.
- ✓ Creación de grupos de trabajo virtuales que analicen, filtren y recomiende las acciones a llevar a cabo en función de los diferentes cambios y adecuaciones de los distribuidores.

Otro aspecto a señalar en la incapacidad de la entidad para efectuar negociaciones y contrataciones de forma directa, tanto en su concertación, ejecución, reclamación o cancelación de las relaciones contractuales, dependiendo netamente de la gestión realizada por la Casa Matriz.

Recomendaciones:

- ✓ Realizar acciones que permitan un mejor flujo de información entre la Casa Matriz y la entidad a fin de lograr estar presente y con cierto poder de negociación en las relaciones contractuales a ejecutar.

### ***Los reguladores***

La actitud observada de los reguladores es agresiva, poco flexible y centralista, intentando dominar y controlar cada aspecto de la vida de la organización, actitud que provoca el incremento del sistema informativo y del flujo de información hacia los reguladores, con el consiguiente uso de esfuerzo, tiempo y dinero en labores de procesamiento de información que no aportan valor a la actividad. En el mismo ámbito el centralismo ejecutado por los reguladores provoca la creación de estructuras y procedimiento que interfieren y entorpecen la rápida gestión administrativa, toma de decisiones y la gestión económica financiera de la entidad.

Recomendaciones:

- ✓ Análisis detallado del flujo de datos (DFD) donde intervengan los reguladores para identificar redundancias y carencias.
- ✓ Implementar un sistema informativo como plataforma flexible a implementar nuevos reportes e informe, de forma tal que facilite el procesamiento y entrega estadístico a los reguladores.
- ✓ Implementar un sistema de gestión de regulaciones y leyes digital, que permita recuperar información temática, así como una rápida disponibilidad de las regulaciones y leyes.
- ✓ Implementar sistema de revisión y consulta periódica a los reguladores en aras de mantener actualizado el registro de regulaciones y leyes.

### ***Los proveedores.***

En la revisión realizada se puede comprobar que no se posee un registro de proveedores, la información que se posee de los mismo se encuentra reflejada en los contratos, no hay seguimiento de precios y productos, no se registra los cumplimiento o incumplimientos de los pedidos realizados, no se tienen identificados los proveedores opcionales de los productos estrellas, el colegio de compra analiza las pedidos de compras con oferta de varios proveedores según el caso; el registro de la información generada en los colegios de compra es registrada en actas en papel, conllevando a que la recuperación y búsqueda de información se realice de forma lenta, inexacta, provocando rechazo a realizar tareas de seguimiento por el consumo de tiempo y esfuerzo que conlleva. Los contratos de los proveedores están almacenados en la dirección y la revisión se hace engorrosa y dificulta su consulta, principalmente a los compañeros de economía y compras.

#### Recomendaciones:

- ✓ Implementar un sistema digital de registro y recuperación de actas y acuerdos que permita dar seguimiento a las acciones y acuerdos tomados en los colegios de compra.
- ✓ Implementar un registro digital de los proveedores que permita registrar el comportamiento de los mismos.
- ✓ Implementar un registro digital que permita registrar y recuperar de forma rápida los contratos de los proveedores y ayude a mantener actualizado los mismos, así como el trabajo del departamento económico.

#### ***De los medios y canales de comunicación.***

La entidad no cuenta con una comunicación efectiva a través de los medios de comunicación, el uso de estos medios es escaso y en su mayoría monitoreados o realizados por entidades externas, no siempre se refleja con fidelidad la información del hotel o no se realiza con la celeridad y eficiencia que el mismo espera. El hotel no posee un equipo dedicado a promover, diseñar y crear información para los medios de comunicación, tampoco posee un plan de promoción y publicidad, y mucho menos presupuesto para estas funciones.

#### Recomendaciones:

- ✓ Crear grupo virtual para la realización de funciones de promoción y publicidad, con periodicidad de reunión de al menos una vez mensual.
- ✓ Crear un plan de publicidad y promoción, en no más de 4 meses, que sea capaz de usar todos los medios de comunicación al alcance.
- ✓ Negociar con la Casa Matriz de un presupuesto para estas funciones.
- ✓ Trabajar en aras de concientizar tanto a directivos de la entidad y la Casa Matriz de la necesidad de trabajar en conjunto en aras de una promoción más acertada y personalizada de la entidad.
- ✓ Negociar con los medios encargados de la administración y alojamiento de los sitios web que promocionan la entidad la posibilidad de poner o actualizar información directamente desde la entidad.
- ✓ Negociar con la Casa Matriz y ETECSA, el diseño y publicación de un sitio web administrado en su totalidad por la entidad.

#### ***De las fuentes y accesos de información disponible.***

El uso de las fuentes de información es indiscriminado y desorganizado, no se gestiona o filtra la información que penetra en la organización, no se indexa la que es generada por la organización, no se conoce o controla si se filtra o fuga información generada por la organización y que sea de importancia para la consecución de los objetivos de la misma. Hay información redundante circulando por la organización, No se indexa las fuentes de información no documentales (personas) que posee o colaboran con la organización. La información adquirida por personal de la entidad en cursos, convenciones, etc., no es entregada a la entidad como parte de su conocimiento.

#### Recomendaciones:

- ✓ Levantamiento de las fuentes no documentales existente en la instalación
- ✓ Registros de forma digital de las fuentes no documentales.
- ✓ Implementar sistema digital (biblioteca digital) para el acceso y registro de la información documental generada o adquirida por la entidad.
- ✓ Implementar política de entrega de la información adquirida en funciones de trabajo o superación profesional promovida o financiada por la entidad.
- ✓ Apoyo a la gestión documental de la ANIR y foros de ciencia y técnica.
- ✓ Plan para incentivar el intercambio de conocimiento entre trabajadores del misma área y entre diferentes aéreas.

## ***Del sistema de información y comunicación interna***

### ***Flujos de datos.***

Se realizó el DFD de la entidad hasta un segundo nivel, identificando los actores, datos y procesos principales de la entidad, un análisis detallado de este flujo es vital para la entidad, debe encontrar las redundancias en información, de almacenamiento, que han venido saliendo a la luz a lo largo de este trabajo, así como las carencias y trabas que se encuentran hoy en este flujo. La realización del análisis detallado del flujo de información de la entidad, servirá de apoyo a los procesos intrínsecos y estipulados en el perfeccionamiento empresarial y la implementación de la resolución 297, así como en la mejora natural de los procesos analizados a la luz del flujo de información. Como resultado adicional debe obtenerse un manual de buenas prácticas para la entidad y la actualización del manual de operaciones.

#### Recomendaciones.

- ✓ Realizar DFD para cada uno de los procesos identificados en este trabajo.
- ✓ Explorar cada proceso hasta su estadio más primitivo y simple.
- ✓ Diseñar e implementar procesos a partir de los diferentes DFD que eliminen las redundancias y carencias de los procesos anteriores.
- ✓ Concientizar a directivos y trabajadores de la necesidad de seguir los procedimientos descritos en los manuales de la entidad, así como de la revisión periódica de los mismos involucrando directivos y trabajadores.

### ***De la cadena de valor***

La entidad hasta el momento de la realización de este trabajo no contaba con la cadena de valor identificada, por lo que las acciones realizadas para la mejora de los procesos no fueron encaminadas a mejorar la cadena de valor. Este trabajo a dado como resultado la identificación de la cadena de valor de la entidad, la cual requiere de un estudio minucioso, tanto de los costos y gastos de esta cadena, como de ingresos, además de determinar acciones sobre ella para alcanzar mayores márgenes de desempeño.

#### Recomendaciones:

- ✓ Realizar un estudio minucioso de la cadena de valor desde varios criterios como los de costos, gastos, ingresos, fortalezas y debilidades de la misma.
- ✓ Diseñar y aplicar un plan de acción en vista de perfeccionar la cadena de valor.
- ✓ Dar a conocer a los trabajadores la cadena de valor y su posición en la misma, su importancia en la cadena como parte de las acciones para lograr los objetivos de la entidad.

### ***Del personal y grupos de la entidad***

Los trabajadores del sistema de turismo cubano son un personal altamente calificado, principalmente por ser el sector dentro de la economía cubana uno de los más atractivos desde el punto económico monetario para la sociedad. La entidad no es ajena a este comportamiento, su personal posee un alto nivel educacional, con más de 10 años de experiencia en el sector como promedio, con vasta experiencia y de un buen desempeño en sus puestos de trabajo. Esto constituye una fortaleza para la entidad aunque no se puede dejar de observar y realizar tareas que comprometan a la masa trabajadora con la entidad y crezca el sentido de pertenencia. Esto último se ve lacerado por los continuos cierres del hotel, y la inestabilidad laboral producto a la marcada estacionalidad y las continuas crisis mundiales de toda índole. La tendencia mundial de las empresas es a ser más compacta y más centrada en sus objetivos, dejando todo lo que no esté en la razón de ser de la empresa en manos de terceros; no obstante a esto la organización debe ser capaz de comprometer a los trabajadores de terceros con los objetivos primordiales de la organización. La constante superación, el intercambio entre los trabajadores, la transferencia de conocimiento es base fundamental para que la entidad desarrolle su cultura organizacional y aprenda, crezca y este cada día más lista para convertirse en una organización de la era del conocimiento.

La entidad en estos momentos adolece de un sistema digital de gestión de los expedientes laborales, el registro digital de los trabajadores y las estadísticas están dislocados y dispersos en varios documentos.

#### Recomendaciones

- ✓ Implementar un sistema digital de gestión de expedientes.
- ✓ Implementar un sistema digital que a partir del sistema de gestión de expediente sea capaz de gestionar las estadísticas y la plantilla de la entidad.
- ✓ Plan de acción en aras de incrementar sentimientos de pertenencia y comunicación entre los trabajadores.
- ✓ Realizar un estudio exhaustivo de necesidades de conocimiento de los trabajadores y de la entidad.

#### ***Del estado económico y financiero.***

Se puede observar que el estado financiero de la entidad no es bueno, los ratios financieros muestran un deterioro en todos los indicadores, sobre todo en el capital de trabajo, así como los ciclos de cobros, muy por encima de los ciclos de pago, paga mucho más rápido de lo que es capaz de cobrar. Se debe tener en cuenta también un chequeo de los niveles de inventarios y la rotación de los mismos, la eliminación de materiales ociosos y de lento movimiento.

#### Recomendaciones

- ✓ Plan de acción que permita disminuir los ciclos de cobros, buscando sean mucho menor que los ciclos de pagos sin que esto conlleve a deteriorar los ciclos de pago.
- ✓ Implementar sistemas metodológicos que permitan la gestión de inventarios como los métodos ABC y métodos de optimización económica de inventario, ajustados a la demanda real y probable.

#### ***De la gestión de información.***

La entidad no está en condiciones de crear una unidad de gestión de información, aumentando plantilla y dedicando valiosos recursos materiales y financieros en ellos, tampoco sería aprobado por los diferentes niveles de dirección por los que se rige la entidad, dígase Casa matriz y Mintur; para conseguir el financiamiento se debe demostrar primero que es viable, mostrar mejoras en la economía de la entidad a partir de acciones concretas y medibles. Una gestión de información en este caso debe estar dirigida a partir de un plan de acción que implemente medidas que tributen a la gestión aprovechando las estructuras existente en este momento y la posibilidad de crear grupos de trabajo virtuales, además que concientice a cada uno de los trabajadores de la entidad y fomente la colaboración, la transferencia de conocimiento y de la necesidad de un cambio en la forma de gestionar la organización. No se puede hablar en la entidad de gestión de conocimiento porque será violentar el proceso y dar al traste con este. En opinión del autor de este trabajo, la implementación progresiva de políticas encaminadas primero a la gestión ordenada y consiente de la información y luego de la gestión de conocimientos tiene carácter obligatorio y estratégico, en aras de la evolución de la entidad hacia la sociedad del conocimiento.

#### Recomendaciones:

- ✓ Implementar un grupo de trabajo virtual que desarrolle políticas y acciones de gestión de información.
- ✓ Crear un sitio web a partir de gestores de contenido que permita organizar y simplificar el trabajo con los diferentes sistemas digitales recomendados anteriormente
- ✓ Desarrollar un plan de acciones con el objetivo de educar a los trabajadores sobre la gestión de información y la gestión de conocimiento.
- ✓ Realizar una nueva auditoría de información 6 meses después de creado el grupo de trabajo virtual y la puesta en marcha de los planes y políticas aquí recomendadas.



## CONCLUSIONES

La realización del trabajo condujo a la concientización de la dirección de la entidad en cuanto a la necesidad e importancia de la gestión de información como un sistema articulado, con bases científicas. Se realizó una auditoría de información obteniéndose el diagnóstico de la organización y su entorno, entregando varias memorias de la auditoría, una por cada punto auditado, así como una memoria resumen diagnosticando el estado de la organización y su entorno. Adjunto a las memorias entregadas se incluyó el registro de usuarios de la entidad, segmentados en dos aspectos, objetivos estratégicos y cadena de valor, útil para focalizar los esfuerzos de la entidad para con estos usuarios.

Implementar una unidad de gestión de conocimiento, o menos aun, de gestión de información, se hace mucho más que imposible, dado el desarrollo actual del entorno y las proyecciones de los reguladores. Se presenta más factible la gestión a partir de equipos virtuales, multidisciplinario, asiendo uso de la fuerza capacitada que hoy labora en el hotel, y que puede asumir la tarea como una más dentro de su contenido de trabajo.

La tecnología de la información debe ser explotada con mayor intensidad en los procesos de gestión de información; el uso para estas funciones es pobre y básico. Una explotación adecuada de las TIC tanto en el ámbito interno como externo puede revertirse en diferenciación del producto.

Una mayor flexibilidad en la estructura podría mejorar el desempeño de la entidad, pero está condicionada a una apertura o cambio de mentalidad de los reguladores, y una concientización hacia el cambio de estructuras rígidas a estructuras más flexibles como el hipertexto o el hipertrébol<sup>4</sup>

## RECOMENDACIONES.

1. Crear un equipo multidisciplinario a tiempo parcial para realizar la gestión de información.
2. Desarrollar o aplicar un modelo de gestión de conocimiento acorde a las características de la entidad.
3. Dar seguimiento y ejecución a las recomendaciones dejadas en las memorias de la auditoría y que forman parte del capítulo 4 de este trabajo.
4. Desarrollar un plan de acción para involucrar y comprometer los organismos superiores en la gestión de información y conocimiento de la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Núñez Paula, Israel A. AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional En: Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, INTEMPRES 2003. En CD, formato html, 299 Mb. Consultoría BIOMUNDI. IDICT. La Habana, 16-18 de octubre del 2003.
- 2- Cornella Alfons. La información alimenta y ahoga. Pag 2
- 3- Núñez Paula, Israel A. AMIGA. v. 3.0. De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional. Pag 1.
- 4- Rodríguez Antón, José; Oliva Vaquer, Fernanda; Laguna García, Marta. Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo. Comunicación presentada al XII Congreso AECA, Cádiz, 29 de septiembre al 1 de octubre de 2003.

---

<sup>4</sup> Rodríguez Antón, José; Oliva Vaquer, Fernanda; Laguna García, Marta. Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turismo. Comunicación presentada al XII Congreso AECA, Cádiz, 29 de septiembre al 1 de octubre de 2003.