

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de Información en las Organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile, Centro de Capacitación en Información, Prerrectoría Universidad de Chile, 1988, 222 p.

**Reseña elaborada por:**  
**GUADALUPE CARRIÓN RODRÍGUEZ**

“Cuando los países y las organizaciones deben enfrentar el desafío de conducir sus procesos a la producción de bienes y servicios[...]

“Cuando los gobiernos, las organizaciones y las personas se ven sobrepasadas en su capacidad para conocer y absorber la superabundancia de información[...]

“Cuando los escenarios, las infraestructuras y los soportes naturales de las bibliotecas, archivos, centros de documentación e información cambian totalmente, o al menos se modifican sus métodos y técnicas[...]

“[...]entonces, parece inevitable y es imperioso: asumir los retos que imponen los nuevos paradigmas, modificar los enfoques y modelos tradicionales de gestión[...]”

Con estas palabras, tomadas del prólogo de Norma Urquiza, Directora del Centro de Capacitación en Información de la Universidad de Chile, se inicia el libro de Gloria Ponjuán, sobre el interesante tema de gestión de la información, contribución de vital importancia en estos momentos en que nos enfrentamos a cambios radicales y a nuevos retos para lograr el uso óptimo de este recurso que es la información.

El libro está conformado por cuatro capítulos, precedidos por una introducción en la que se ofrece una breve síntesis de la evolución que han sufrido las bibliotecas, desde la de Babilonia, en el siglo 21 a.C., hasta las modernas unidades de información transformadas por el crecimiento exponencial de la información, por las tecnologías que se utilizan para manipularla y trasmitirla y por el comportamiento, cada vez más autónomo, de los usuarios. Estas transformaciones y acelerados cambios requieren de una efectiva gestión en todo tipo de organizaciones “para hacer más efectiva la adquisición, asignación y utilización de esfuerzos humanos y recursos físicos destinados para alcanzar ciertas metas.”

El capítulo I, “Conceptos, variables y componentes de la gestión,” se inicia con una explicación de los siguientes conceptos: datos, información, conocimiento e inteligencia y la interrelación entre cada uno de ellos, y explica, al hacer referencia a Buckland, que el término información ha sido utilizado como proceso, como conocimiento y como cosa. Asimismo analiza el tema del valor agregado, el cual se establece a partir de diversos procesos que agregan valor a un producto o servicio: de los datos a la información, de ésta al conocimiento informativo que con valor agregado pasa al conocimiento productivo que, finalmente, concluye en la acción.

También se tratan los temas de “la era de la información y la sociedad de información” y sus características, considerada ésta como “cualquier conglomerado humano cuyas acciones de supervivencia y desarrollo esté basado predominantemente en un intenso uso, distribución, almacenamiento y creación de recursos de información y conocimientos, mediatizados por las nuevas tecnologías de información y comunicación” y de la industria de la información, que puede ser analizada desde diversos ángulos: de contenidos organizacionales; del suministro de información y del procesamiento de la misma.

Presenta algunas consideraciones sobre lo que es la infraestructura de la información, para la cual la literatura especializada ha acuñado el término de infoestructuras, cuyo objetivo es: “crear información que sea útil para las actividades económicas, sociales o políticas,” tema que se relaciona con el del ambiente, por considerar que éste incide directamente en la toma de decisiones.

En cuanto a calidad y valor de la información, proporciona algunas definiciones, de la primera señala los criterios y dimensiones a partir de los cuales es

factible formular políticas y metas para realizar mediciones relativas al funcionamiento de los servicios. Algunos de estos criterios son: el valor actual de la información, su relevancia, precisión, validez, etcétera. En cuanto al valor de la información indica que ésta lo tiene “si es apropiada para la tarea o situación que debe servir,” menciona sus características, así como diversas formas de medición para lo que hace referencia a connotados autores como Cronin, Taylor, King, entre otros. Sobre este mismo tema se refiere a las cadenas de valor de Porter, quien identifica las actividades que deben realizarse para que la empresa logre ventajas competitivas, concepto aplicado sobre todo al sector productivo, aunque las organizaciones no lucrativas también pueden utilizarlo. La autora explica los conceptos de productividad, eficiencia y eficacia y añade que los dos últimos son integrantes de la primera, es decir, de la productividad que algunos autores manejan como eficacia y eficiencia del funcionamiento, aspectos que se evalúan con base en las metas, los indicadores y estándares y el plan de acción. Este tema está directamente vinculado con “Metas para el funcionamiento de las unidades de información” y señala algunas de las que puede plantearse cualquier organización, tales como metas de mantenimiento, de desarrollo o de innovación. También se refiere a los “Indicadores de funcionamiento de bibliotecas y unidades de información” y menciona algunos que pueden considerarse para actividades específicas, tales como el suministro de documentos o la búsqueda de información. A partir de los indicadores se pueden determinar costos y beneficios, aspectos ineludibles en la toma de decisiones. Finalmente, este primer capítulo estudia el tema de la “Información como recurso y su ciclo de vida” e indica algunas características que lo hacen diferente de otros; éstas son, el que puede expandirse, comprimirse o transportarse; puede partirse y es susceptible de ser compartido.

“Principios de gestión para bibliotecas y otras unidades de información” es el título del capítulo II, en el que empieza por definir qué es organización y qué es gestión, entendiendo por ésta “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” y señala las funciones de la gestión, de las cuales una, fundamental, es la de formular estrategias de acción, con lo cual entra a los temas de planeación estratégica y de las tareas correspondientes a dirección estratégica. Continúa con una breve explicación sobre otros elementos inherentes a ésta, que son: el definir la visión y la misión de la organización; la fijación de objetivos; el formular estrategias e implantarlas y la evaluación de resultados, que puede enfocarse a: evaluación del esfuerzo, del proceso, de la eficacia y del impacto.

Si la información se trata como recurso, en el proceso de evaluación deberán aplicarse los mismos parámetros que se aplican a los otros recursos que se manejan en la organización. Se desarrolla el tema de las auditorías informacionales, esto es, del análisis de las capacidades y deficiencias de las organizaciones, tanto internas como externas en materia de información, las que pueden realizarse

desde diferentes puntos de vista: de costo-beneficio; geográficos; híbridos; de información gerencial y las operacionales asesoras y se ofrece una explicación de cada una de ellas. Muy importante en el contexto de gerencia de la información es el conocer la cultura organizacional que expresa su identidad y que permite “lograr la adaptación del sistema al medio externo y la integración en sus procesos internos.” Se analizan los temas de “estrategia corporativa”, aludiendo a Ansoff, cuyos conceptos sobre este tema han tenido un peso considerable en las organizaciones; de gestión por objetivos, definido como el “medio para practicar las funciones de gestión,” y del ‘proceso de planificación y sus diversos enfoques: estratégica, operacional y táctica, así como de planeación a corto, mediano y largo plazos, se abunda sobre la planeación estratégica, la que, al seguir las recomendaciones de CEPAL/CLADES, puede aplicarse al ámbito de la información. Se ofrecen consideraciones sobre la importancia de evaluar la situación actual de la organización, así como del entorno externo, incluyendo aspectos políticos, económicos, socio-demográficos y tecnológicos. Se refiere a los nuevos paradigmas de las organizaciones que, a juicio de la autora, son: los de calidad total, los de las organizaciones orientadas al aprendizaje y las de la clase mundial, que son las “reconocidas como las mejores al menos en varias áreas estratégicas” y cuyas características, entre otras, y como derivación de las dos primeras, son: una búsqueda permanente de mejoramiento; flexibilidad; gestión creativa de sus recursos humanos; clima igualitario[...] y uso intensivo de la tecnología de la información.

El capítulo III versa sobre “Gestión de Información en las Organizaciones.” “Los nuevos modelos de gestión señalan que el recurso más valioso que existe, es la información, en contraposición con el capital, cuya relevancia dejó ese primer plano”, por lo tanto deben conocerse y aplicarse diversas técnicas para el análisis de datos y situaciones, que permitan optimar la dirección y la operación de la organización, tales como gestión de la calidad, concepto que ha evolucionado, hasta llegar al enfoque actual de calidad total. Para aclarar estos conceptos se presenta un cuadro comparativo en el que se identifican las características de las organizaciones “tradicionales y de aquellas que se manejan bajo los principios de “calidad total”.

Al abundar sobre este tema se mencionan varios enfoques que pueden considerarse como componentes de la gestión de calidad total, en la medida en que propician la participación activa de todos los integrantes de la organización, tales como liderazgo, benchmarking, planificación estratégica. Un segundo elemento fundamental que apoya la gestión de calidad total es el “marketing ” –la autora justifica el uso del término en inglés, y lo explica en los siguientes términos: “una filosofía en el modo de hacer de las organizaciones, por lo que no debe ser un segmento dentro de la estructura de la organización,” y empieza por analizar cuáles son las funciones del marketing, siendo la primera la investigación del mercado– herramienta gerencial e informacional, y las relacionadas con las cuatro P’s del marketing, que son: producto/servicio, plaza (distribución), precio y promoción, que

acertadamente se viene manejando bajo el tema de comunicación, por ser la característica esencial que subyace en esta función, y presenta una clara explicación de cada una.

La autora incorpora otra P, la del personal de la información, elemento ineludible en el proceso de la oferta de productos y servicios de información, por lo que se adentra en el tema de gestión de recursos humanos y analiza aspectos tales como motivación; satisfacción e insatisfacción; frustración; liderazgo, resaltando en este caso la importancia del trabajo en equipo.

Se habla también acerca de recursos de información en las organizaciones y se indica que la definición más sencilla “está asociada a aquellas cosas de las cuales depende la organización y que constituyen los medios para el logro de sus objetivos.” En este punto explica tanto lo que es gestión de información en cuyo proceso entran en juego diversos autores/personas, que desempeñan, cada uno diferentes papeles: (el procesador, el suministrador y el gerente de información), como recursos de información, identificando que éstos son los que apoyan el logro de sus objetivos.

Destaca la importancia de los archivos, por ser un recurso más que contribuye al logro de objetivos. Se refiere al uso de la tecnología que facilita la organización y uso de documentos generados en los ámbitos internacional, nacional y de la propia entidad o empresa y presenta una metodología para su gerencia, conformada por las siguientes etapas: análisis, diseño, implantación puesta en marcha, evaluación y reimplantación del proceso mejorado.

Otro tema de este capítulo es el de “inteligencia corporativa”; proporciona explicaciones sobre los objetivos de este tipo de inteligencia y presenta una tabla comparativa entre ésta y la investigación de mercado. Ofrece una detallada explicación sobre el ciclo de inteligencia, su proceso en una organización y las fases en el proceso de una red de inteligencia compartida, que son: concientización corporativa, establecimiento de un departamento para procesar la información; desarrollo de un sistema electrónico y el desarrollo de una red electrónica global. Dentro de este tema explica la metodología de “infomapping”, que permite identificar la información como recurso, para lo cual se procede a realizar un inventario, determinar costos y asignar valores (calidad, utilidad de la información y su impacto); preparar las técnicas para realizar el mapeo e identificar los recursos de la organización y explica cada una de estas etapas.

La autora se refiere en este capítulo a los conceptos de intranets y extranets; define al primero como el “conjunto de sitios WEB instalados en la red interna de una institución que permiten mostrar[...] información a cualquiera de los computadores conectados a ella;” al segundo lo define como una variante del anterior “que brinda facilidades de acceso a otras instancias no internas.”

Partiendo de las consideraciones de la autora respecto de los cambios radicales que tienen lugar en las organizaciones, y a la necesidad de enfrentarlos, no sólo para poder sobrevivir, sino aun más, para tener el éxito deseado, revisa los temas

de Reingeniería y Benchmarking, como técnicas que pueden ser utilizadas en las organizaciones para el logro de los objetivos formulados en beneficio de las comunidades a las cuales sirven. De acuerdo con Hammer y Champy, la primera se define como la “revisión **fundamental** y rediseño **radical** de **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares**[...]” y explica cada uno de los términos empleados en dicha definición, así como sus principios; analiza lo que es trabajo y desperdicios a la luz de este nuevo concepto y hace hincapié en el factor humano, como elemento clave en este proceso.

En cuanto a la técnica de Benchmarking, cuyo objetivo es “optimizar la organización”, indica que se utilizó por primera vez, a finales de la década del 80, por la compañía Xerox. Se trata de un “proceso sistemático y continuo para elevar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas[...]”

Al igual que la Reingeniería, esta técnica puede aplicarse a las unidades de información. Hace referencia a diferentes tipos de Benchmarking: interno, competitivo, cooperativo y colaborador, y a las cinco etapas de este proceso: 1) determinar a qué se le va a hacer benchmarking, 2) formar un equipo, 3) identificar los socios (es decir, aquellos que proporcionarán información), 4) recopilar y analizar la información, y, finalmente, 5) actuar, lo que implica, entre otras cosas elaborar un informe con los resultados de la investigación y comunicarlo, tanto a los grupos internos de la organización, como a los socios.

El cuarto capítulo, el más breve de la obra, se titula “El actor de los cambios,” y como su nombre lo indica, alude a los cambios de diferente naturaleza que enfrentan tanto las organizaciones como el personal que en ellas labora. Formula algunas consideraciones sobre por qué se dan los cambios, así como los factores que lo aceleran, entre los que menciona la información y el conocimiento. Los cambios implican retos y éstos a su vez se ven afectados por lo que actualmente se maneja como paradigma, que es el “conjunto de reglas y modelos, escritos o no, que establecen o definen los límites o fronteras[...] y la forma de comportarse[...] para tener éxito.”

Considera así que los nuevos paradigmas están incidiendo en la sociedad de la información en la que el profesional de este campo juega un papel relevante. Alude al hecho de que las bibliotecas y unidades de información no han sufrido cambios tan radicales como los que se manifiestan en otro tipo de organizaciones, aunque no hay la menor duda de la necesidad de optimar su gestión.

El personal de la información es el elemento imprescindible de enlace entre los suministradores, los usuarios y las tecnologías de información. Identifica cuáles son los profesionales de la información y refiriéndose a la temática central del libro, presenta una comparación entre este profesional y la gestión de la información, que lleva a concluir sobre la total afinidad que existe entre ambos. Alude igualmente al amplio mercado laboral que se abre hoy día a este profesional, debido a que las funciones que realizan son requeridas en un sinnúmero de entornos organiza-

cionales. Concluye la obra con la presentación de un Plan de Acción, y parte de algunas consideraciones que fueron presentadas por Joyce Kirk en una conferencia celebrada en Lisboa en 1998, sobre la Gestión de la Información en Pequeñas y Medianas Empresas. Este plan de acción se enfoca a aspectos a los que hizo referencia a lo largo de la obra: un mayor enfoque sistémico que incorpore también a usuarios y proveedores; un ambiente de transferencia, flexibilidad, proyección estratégica; enfoque económico; atención a los recursos humanos; liderazgo; capacidad para producir información y productos informacionales y, finalmente, fortalecimiento de la identidad que refleje una imagen consecuente con el profesional de la información.

Presentado un análisis pormenorizado del contenido de esta publicación, cabe señalar algunas características que son comunes a los cuatro capítulos. Se trata de una obra de gran utilidad para propósitos de enseñanza, por las siguientes razones: las definiciones y explicaciones presentadas para un sinnúmero de términos utilizados y la claridad de los conceptos, hacen que la obra sea ágil y de fácil lectura. Al inicio de la obra se ofrece una tabla de contenido con un desglose pormenorizado de los temas y subtemas tratados, tanto en la introducción, como en los cuatro capítulos sustantivos. La autora ha contado con una amplia y actualizada documentación para el desarrollo del contenido, y no sólo cita a numerosos autores a lo largo de los capítulos, quienes son autoridades en los diferentes temas que se estudian, sino que al final de cada uno presenta una rica y actualizada bibliografía. Asimismo se presentan numerosas figuras, tablas y diagramas que contribuyen a clarificar algunos de los temas. La obra concluye con un índice analítico de materias, el que considero podría enriquecerse, si se parte de la abundancia de temas y aspectos tratados, los que se reseñan en la tabla de contenido, pero cuya mención en el índice de materias no sería redundante y facilitaría su recuperación.

Cabe señalar que el tema principal de la obra se centra en “gestión de la información”, y otros temas que se incluyen no son tratados con el mismo detalle; sin embargo, el lector interesado en ellos puede encontrar copiosas referencias en las bibliografías mencionadas.

Finalmente, vale la pena destacar que esta obra, tanto por el tema cubierto, como por el hecho de que se encuentra en español, es una valiosísima aportación a la literatura bibliotecológica de América Latina y del Caribe.