

*Information Management for Development Organizations.* Mike Powell,  
Oxford, Oxfam, 1999, 160 p.

**Reseña elaborada por:  
GUADALUPE CARRIÓN RODRÍGUEZ**

**E**sta obra aborda el tema de gestión de la información, principalmente en organizaciones que ofrecen apoyo a países en desarrollo. Para el autor, desarrollo es, en gran medida, “empoderamiento”, es decir dar a la gente la autonomía y las herramientas que le permitan escoger alternativas, con base en información adecuada, para asegurar que sus opiniones –una forma particular de información– sean tomadas en cuenta.

El libro está dirigido principalmente a los directivos, independientemente del tamaño de la organización en que laboran, quienes consideran que la gerencia se efectúa con y a través de la gente. Gerencia de la información como tarea, tanto cuantitativa como cualitativa, que permite impulsar y apoyar la creación de valor derivado del conocimiento y de las habilidades de la gente que trabaja en primera línea.

El capítulo 1 introduce los temas que se tratan en el libro. En él, el autor señala lo que para él son los principios básicos de la gerencia de información:

1. Las necesidades de las personas a las que se desea servir debe ser el punto de partida de la gerencia, para identificar cómo generan, usan e intercambian información.
2. Deben entenderse y definirse aspectos relacionados con la calidad como resultado de experiencias personales, proyectos de socios y beneficiarios que tengan algunas de las siguientes características: precisión, detalle, frecuencia, formato, lugar, ubicación y mantenimiento, a fin de que la información pueda usarse con efectividad y eficiencia.
3. Deberán entenderse y establecer los vínculos entre información y poder (contexto organizacional y cultural en el que el usuario valora, interpreta e intercambia la información).
4. Debe entenderse que el uso y la gerencia de la información son dinámicos.
5. Debe ser funcional. El desarrollo de un sistema de información puede ser para el “mañana”, pero “hoy” es cuando se requiere gerenciar la información.

El autor analiza lo que es información y su gerencia. Para ello, dice, es necesario reunir datos cuantitativos u otros hechos significativos que permitan dar valor o significado a la información para crear nuevos conocimientos, y toma de Davenport y Prusak la siguiente definición de conocimiento: es “como una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporciona un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.”

El valor de la información se incrementa en la medida en que se comparte, al propiciar una mayor disponibilidad para su uso, incrementar el potencial de comentarios o correcciones útiles, y permitir que se le dé nueva forma al conjugarse con otra “información”. Tradicionalmente la gente ha compartido información en su mismo círculo, la tecnología de la comunicación disponible actualmente abre las posibilidades de un intercambio más amplio, lo que estimula la generación de nuevas ideas.

La adecuada gerencia de la información permite que la organización sea eficiente en la medida en que cuente con información de calidad, a fin de evitar duplicidad en su acopio y distribuirla a quienes la necesitan para que sea utilizada en su propio beneficio. Asimismo será efectiva, si la información de calidad se aprovecha para que la organización aprenda y se mantenga alerta a lo que ocurre tanto en el entorno interno, como en el externo. La información debidamente distribuida permitirá satisfacer las necesidades de su personal y con ello se fortalecerán las relaciones interpersonales. La información de calidad fortalecerá la creatividad de las organizaciones, ya que si desean sobrevivir en la época de cambio, necesitan desarrollar nuevas ideas, nuevas prácticas, nuevas relaciones.

El capítulo 2 aborda el papel de los Organismos No Gubernamentales (ONG's), la información y el cambio. Examina los cambios tanto globales como, en particular, profesionales que están afectando la forma en que la información se produce y se valora –en la “industria del desarrollo”– y considera los aspectos culturales, sociales y organizacionales que inciden en ello.

La función de las ONG's, en gran medida, es la de apoyar el desarrollo de proyectos a través de fondos –trámite que normalmente es lento y difícil– para lo cual es necesario indicar su objetivo y posible impacto en la comunidad. En estos procesos hay complejos flujos de comunicación e información debido a frecuentes traslapes de objetivos entre las mismas organizaciones, a la definición de prioridades, ya que los recursos disponibles difieren de una a otra, es decir las hay que proporcionan fondos, mientras que otras aportan recursos en especie o mano de obra para el desarrollo de proyectos.

Todas estas características y variables exigen un ágil esquema de información, indispensable en la medida en que el número de proyectos se incrementa. Por ello, estas organizaciones requieren desarrollar un pensamiento estratégico y aceptar que la información es prioridad estratégica.

El proceso de desarrollo de una estrategia de gerencia de la información podría ajustarse a los siguientes criterios:

- ❖ Definir objetivos y políticas de la organización.
- ❖ Dar un enfoque holístico para asegurar que se cubren todas las necesidades de información.
- ❖ Dar a conocer al personal el propósito y alcance del plan de desarrollo, e involucrarlo en su definición y en la discusión de sus componentes.
- ❖ Iniciar el proceso con un diagnóstico de la situación actual al interior y al exterior organización.
- ❖ Prever necesidades futuras y las implicaciones para el personal, cargas de trabajo, capacitación, etc.
- ❖ Estimar las implicaciones financieras de los cambios que se propongan y la capacidad de la organización para implantarlos.
- ❖ Definir mecanismos permanentes de monitoreo y evaluación.

Si bien en la obra son numerosas las referencias a este tipo de organizaciones que operan en África, el esquema de acción de las ONG's puede aplicarse a cualquier organismo similar en cualquier parte del mundo, muchos de los cuales mantienen vínculos entre sí.

En este capítulo se tratan también aspectos relacionados con lo que es la sociedad de información y los cambios que se han dado en el entorno mundial, lo que dificulta predecir el futuro debido, en gran parte, a los avances vertiginosos de la tecnología de la información y la comunicación. M. Powell hace referencia a la información como “poder” e indica que ello se da a través del comportamiento de la gente y de

las organizaciones para lograr equidad tanto en la producción como en el acceso a la información.

La gerencia de la información se facilita o dificulta de acuerdo a los diferentes tipos de estructura organizacional que, en términos generales, pueden ser centralizados o jerárquicos. Sobre esto, Powell entre otras, las siguientes consideraciones:

- ❖ Si la organización desea estar alerta a todas las posibles influencias, debe interactuar ampliamente con el medio externo e intercambiar información
- ❖ La organización debe apoyarse en su personal para que se responsabilice de dichas interacciones; para ello necesita contar con información relevante sobre la propia organización
- ❖ La información no debe considerarse como privilegio personal
- ❖ Se estimula el desarrollo de redes internas, aun a través de mecanismos informales, como un medio para que el personal intercambie información, tanto interna como externa, que les es de utilidad para el desarrollo de sus actividades
- ❖ La gerencia debe asegurar que toda la información relevante se registre y organice en un archivo para que pueda ser aprovechada por la organización como memoria y como insumo para su permanente aprendizaje, por lo que deben establecerse sistemas de monitoreo y evaluación.

El capítulo 3 analiza cuáles son los conocimientos y habilidades que permiten la adecuada gerencia de la información. En éste se hace referencia a las características del personal responsable de gerenciar. A los gerentes de la información les corresponde identificar prioridades, conscientes de que la abundancia de información puede causar frustración y confusión, ya que ni la organización ni el individuo tienen la capacidad para analizar y digerir grandes volúmenes de datos; por otra parte, si se restringe, limita la capacidad de la gente para aplicar su inteligencia al trabajo que realiza, por lo que debe asegurarse su disponibilidad en el momento oportuno y en la forma en que se desea. Para ello se requiere conocer el contexto cultural, de género y la psicología organizacional y política; si ello no ocurre, la comunicación habrá fallado.

La información tiene un costo, no siempre obvio ya que los beneficios que obtiene la organización no son fácilmente mensurables. La tecnología de la información es, actualmente, una útil herramienta que permite organizar y recuperar todo tipo de documentos: información de proyectos, notas técnicas, informes de consultores, etc., material que normalmente no se encuentra en las colecciones de las bibliotecas. Si la organización no cuenta con la capacidad para organizar adecuadamente sus diferentes recursos informativos, conviene contratar servicios externos para resolver estos problemas.

Por otra parte, debe promoverse el intercambio de información entre las organizaciones. Un documento de Michael Edwards, de la Fundación para Salvar al Niño, lista algunos de los tipos de vínculos y propósitos entre organizaciones:

- ❖ *Vertical*: para asegurar que se escuchan en los niveles superiores las voces de los grupos de las comunidades rurales.
- ❖ *Horizontal*: para gestionar recursos y fortalecer las voces de grupos con intereses similares.
- ❖ *Interna*: para asegurar que una parte de la organización aprende de otras.
- ❖ *Externa*: para influenciar la toma de decisiones sobre política o recursos.
  - Usada para el aprendizaje, esto es, identificar y aprovechar ideas del exterior
  - Para influenciar políticas y prácticas, vía la difusión y adopción de nuevas ideas
  - Para tener acceso a recursos, tanto físicos como técnicos.
  - Para construir redes y alianzas: para intercambiar información o para trabajar con otras organizaciones en aspectos específicos.

Las alianzas pueden ser rígidas o *ad hoc*, por corto o por largo plazos. Cualquiera que sea la modalidad deben tenerse claros los objetivos y las expectativas de las partes, su nivel de compromiso, y definir desde el inicio las posibles causas que puedan dar por terminado el compromiso de dichas alianzas.

En el capítulo 4 se aborda el tema de la gerencia de la información a nivel organizacional. Describe con detalle el concepto de “arquitectura de la información”. Aborda las complejidades de la información como recurso, aun en las organizaciones más pequeñas, y como herramienta práctica de planeación, implementación y monitoreo. La “arquitectura de la información” debe verse desde diversas perspectivas: una es la de la propia organización, su misión, objetivos y metas, y la forma en que se comunican al interior; también se incluye la perspectiva humana, en cuanto al flujo de información que generan los individuos para realizar su trabajo, y la perspectiva funcional que señala los procedimientos burocráticos a través de la organización. La falta de un efectivo flujo informativo es probablemente el mayor problema que repercute en su efectividad. Si la información fluye adecuadamente la organización podrá planear un cambio administrativo, el desarrollo y control de nuevos proyectos, la adquisición de tecnología y su forma de administración. Un flujo efectivo implica conocer qué información se produce, quién, como y cuándo la usa, es decir, la que genera y requiere el propio grupo directivo, así como el resto del personal, ya que cada grupo tiene necesidades e intereses particulares. Para ello será necesario identificar diferentes tipos de información: a) actividades relacionadas con información, que en la mayor parte de los casos es factual; b) información funcional, producida y usada para controlar los sistemas operativos y administrativos; c) información para la gerencia, requerida para entender el funcionamiento general de la organización, así como otro tipo de información que permita comprender trabajos de investigación y evaluación, entrevistas, materiales de seminarios, conferencias, etc. Powell considera que no hay una receta única para desarrollar una “arquitectura de información”, por lo que

conviene identificar qué tipo de información desea. Por otra parte, si se trabaja en una organización que ya tiene tiempo de operar, deberán revisarse las prácticas existentes, aun en el caso de que se busque un cambio radical, lo que implica definir qué tipo de información se usa y cómo debe suministrarse. La revisión de las prácticas actuales debe ser crítica a fin de identificar si hay burocracia innecesaria o duplicidad, lo que permitirá reconocer nuevas oportunidades y formas de generar y usar la información. Finalmente, debido a que la información es dinámica, deberá asegurarse la actualización permanente de dicha "arquitectura".

El capítulo 5 aborda el tema de las herramientas que pueden utilizar los gerentes de información. En este caso el autor considera que la herramienta principal es la "arquitectura de la información", tema al cual hizo referencia en el capítulo anterior; otras herramientas de utilidad pueden ser tomadas de otras disciplinas e indica que ya que la gerencia de información es un concepto relativamente nuevo, no hay una lista definitiva de ellas. Menciona sin embargo algunas otras, tales como mapas y diagramas.

El capítulo 6 trata el tema de la tecnología de información y la comunicación, su papel en la gerencia y la forma en que puede ser utilizada por las organizaciones que apoyan el desarrollo de los pueblos. Las tecnologías son muy variadas: computadoras, comunicaciones, audio y video, que aunque en su momento se desarrollaron por separado, actualmente convergen y facilitan nuevos y más amplios usos de ellas. Cada día es más notorio el beneficio que se puede derivar de la utilización de esta tecnología, pero también los daños que puede causar a la organización si no se utiliza adecuadamente debido, entre otros factores, a la falta de comunicación entre los profesionales de estas tecnologías y los gerentes o administradores de otras áreas. Algunos usos prácticos: el uso de computadoras facilita las comunicaciones (para Powell éstas es es posiblemente la contribución más importante) por la rapidez, la economía y la facilidad para establecer contacto; la utilización de programas para muy diversos propósitos; la posibilidad de crear y participar en redes, de enviar correos electrónicos, de desarrollar páginas web y, en algunos casos, la posibilidad de crear intranets. La tecnología de la comunicación permite igualmente el desarrollo y oferta de cursos, seminarios etc., lo que facilita procesos educativos completamente nuevos. Algunas de las desventajas tienen que ver, por ejemplo, con recursos y costos, ya que no todas las organizaciones se ubican en lugares en donde se cuente con una infraestructura mínima, como es la electricidad o los equipos necesarios en tipo y número. Asimismo la falta de claridad sobre cómo y para qué se van a utilizar dichas herramientas puede causar problemas difíciles de superar.

La bibliografía y referencias contenidas en este libro están agrupadas por grandes temas: cambio y la sociedad de información, cultura, género, información y desarrollo, investigación, tecnología de información y comunicación y, finalmente, referencia a algunas direcciones de internet sobre los temas que se abordaron.

El enfoque de la obra es práctico y bien puede considerarse de utilidad para estudiantes y profesores interesados en la gestión de la información, pese a que, como el título lo indica, este tema gira en torno a las organizaciones no gubernamentales.

