

LAT
1302

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social
CEPAL / CLADES

TRES ENFOQUES SOBRE EL NUEVO GESTOR DE LA INFORMACIÓN

Luis Alba
José Miguel Gazitúa
Julio Cubillo

INFORMACIÓN Y DESARROLLO

Santiago de Chile

8



NACIONES UNIDAS

LAT 1302

7735
7740-7741

INPOBILA

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social
CEPAL / CLADES

**TRES ENFOQUES SOBRE EL NUEVO
GESTOR DE LA INFORMACIÓN**

Luis Alba
José Miguel Gazitúa
Julio Cubillo



NACIONES UNIDAS

Santiago de Chile, febrero de 1997

INFOBILA

No. Lat. 001302
 No. Adq. _____
 No. Sist. _____
 Tipo de Adq. Donación
 Fecha 17 Oct 2011

LC/L.1014
 Febrero de 1997

Ejemplar 1

Los puntos de vistas expresados en este documento son exclusivamente de responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la posición o el pensamiento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Este documento no ha sido revisado por los servicios editoriales de la CEPAL.



NACIONES UNIDAS

Secretaría de Chile, febrero de 1997

INFORME

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
EL PROFESIONAL DE INFORMACIÓN Y LOS CAMBIOS GLOBALES: TEMAS PARA UN DEBATE.....	11
Luis Alba	
GESTORES DE INFORMACIÓN Y EL ENTORNO: ALGUNAS REFERENCIAS PARA LA NAVEGACIÓN.....	29
José Miguel Gazitúa	
LA BÚSQUEDA DE NUEVOS LIDERAZGOS ORGANIZACIONALES EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.....	47
Julio Cubillo	

RESUMEN

Este número de la Serie Información y Desarrollo se inserta dentro de las actividades de CLADES en el área de la gestión de la información. Específicamente recoge tres percepciones diferentes acerca de estos nuevos actores: el **gestor de la información** en la organización, figura que emerge de la premisa de que la información en la organización es un recurso estratégico de la organización; el **navegante** en el "ciberespacio"; y, el **líder** que impulsará los cambios en los circuitos emergentes de la gestión de la información. Son textos que no pueden ser considerados como propuestas acabadas, más bien constituyen aportes para una discusión.

INTRODUCCIÓN

La cada vez mas clara consolidación de un nuevo paradigma organizacional -la organización abierta operando en red teleinformática (open-networked organization)- a veces desplazadora de la vieja estructura organizacional, cerrada, piramidal y pre-tecnológica y otras veces coexistente con ella, ha remecido los cimientos conceptuales y las prácticas de las profesiones y oficios relacionados con la gestión de la información.

Las categorías de "bibliotecólogo", "archivólogo", "documentalista", "comunicador", "informático", se enfrentan al desafío que para las organizaciones y las personas plantean las nuevas redes de información donde el INTERNET y el INTRANET se han encargado de abrir fronteras y trizar compartimentos divisorios entre actores.

Lo que fue claro para cada una de estas profesiones en la era pre-INTERNET, una gestión de la información "de circuito cerrado" basada en las formas documentales, en los contenidos informativos o en los formatos electrónicos, hoy se funden en una percepción multimedial y multifacética donde ya no es tan fácil tratar las líneas divisorias del quehacer profesional.

Es esta época de rápida transformación seguramente emergerán nuevas conceptualizaciones que den alguna estabilidad, aunque sea precaria, a esta bullente esfera del quehacer humano. En el intertanto hay que participar y enterarse de las búsquedas legítimas para definir a los actores que habrán de hacerse cargo de los procesos de gestión de información en el nuevo paradigma organizacional y tecnológico.

En este número de la Serie Información y Desarrollo el CLADES ha querido recoger tres percepciones diferentes acerca de estos nuevos actores: el gestor de la información en la organización, figura que emerge de la premisa de que la información es un recurso estratégico de la organización; el navegante en el "cibespacio"; y el líder que impulsará los cambios en los circuitos emergentes de la gestión de la información. Estos nuevos roles son tratados por Luis Alba, José Miguel Gazitúa y Julio Cubillo, tres autores con diferente formación y experiencia teórico-práctica en el mundo de la información.

El CLADES espera que la lectura de estos textos, aunque ninguno constituya una propuesta acabada en sí misma, ofrecerán un material estimulador de nuevas búsquedas y propuestas en esta época de transición y grandes turbulencias.

EL PROFESIONAL DE INFORMACIÓN Y LOS CAMBIOS GLOBALES: TEMAS PARA UN DEBATE *

* Versión corregida del documento presentado en el Simposio "Información: materia prima para el desarrollo", Marília, Brasil, 1996. El evento fue organizado por el Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Sede Marília de la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Universidad Estadual Paulista (UNESP).

EL PROFESIONAL DE INFORMACIÓN Y LOS CAMBIOS GLOBALES: TEMAS PARA UN DEBATE

Luis Alba ¹

1. INTRODUCCIÓN

Estas notas se centran en el fenómeno de la Gestión de la Información, entendida como plataforma para examinar los impactos de los Cambios Globales (CG) en los procesos informacionales. La opción elegida implicó, por lo pronto, "alejarse" nuestra atención, en una primera instancia, de los problemas más próximos -por ejemplo, los que afectan puntualmente a las bibliotecas y redes de información, con toda la temática asociada-, y desprendernos transitoriamente de la perspectiva profesional en que veníamos operando: básicamente, las ciencias de la información y la documentación.

Mediante este cambio de perspectiva se buscó identificar los procesos y fenómenos más amplios que, en cierta medida, nos permitirían develar las causas más profundas que subyacían tras los cambios perceptibles en el entorno más específico del quehacer informacional. En el ámbito de las actividades de información documental cabe mencionar, por ejemplo: escaso uso de las bases de datos; indiferencia de las autoridades ante las actividades de información; crisis en el financiamiento de estas actividades -usualmente disponible- por la vía de la cooperación internacional; en el área de la informática: revisión crítica, por parte de directivos superiores y usuarios, de las políticas de adquisición de programas y equipos, así como de los servicios prestados por estas unidades; en la esfera de las bases de datos estadísticos: exigencias de mejoramientos en el acceso a la información, confrontación de los servicios y productos con otros similares generados fuera de la organización, etc. Esto nos llevó a desplazarnos en busca de un ámbito más amplio para desarrollar nuestras reflexiones y análisis: este fue el de la organización, visto como el campo de análisis más adecuado para examinar el impacto de los CG y contexto indispensable para considerar las direcciones futuras de las actividades de información.

Desde esta óptica queremos plantear cuatro temas, en el entendido de que del análisis de cada uno de ellos surgirán desafíos e interrogantes en torno del rol del profesional de información:

¹ Especialista en información de CEPAL/CLADES, Licenciado en Filosofía y bibliotecólogo. Se ha especializado en materia relativas a la teoría de las organizaciones, la administración y la gestión de la información. ha tenido activa participación en el diseño y realización de actividades de capacitación que el CLADES ha ofrecido sobre estas materias.
Email: lalba@eclac.cl

- t.1 Quiebre del viejo paradigma organizacional.
- t.2 Rearticulación de los procesos productivos de información al interior de las organizaciones.
- t.3 Proveedores y usuarios: ¿clientes o competidores?
- t.4 El gran ausente: el Gestor de Información ¿Quién ocupará la vacante?

Al cerrar cada análisis se proponen, tentativamente, algunos "temas y tareas para ser incorporadas en actividades de estudio y entrenamiento", que reflejan algunas de las conclusiones del autor sobre el punto, sin que ello pretenda excluir otras propuestas.

2. ESPECIALISTAS DE INFORMACIÓN Y CAMBIOS GLOBALES: TEMAS PARA UN DEBATE

2.1. Quiebre del viejo paradigma organizacional

El espacio natural en el que se han venido realizando las actividades de información han sido las organizaciones -empresas, universidades, organismos públicos. En su seno, las actividades de información han contado tradicionalmente con un espacio organizacional -i.e. un departamento o sección- para ejercer sus funciones específicas. Estos enclaves productivos han formado parte del organigrama clásico de la organización. Una de las manifestaciones más evidentes de los cambios globales ha sido, justamente, su impacto en las organizaciones, que ha quebrado drásticamente sus antiguos paradigmas hasta el punto que, en la actualidad, se proclama el surgimiento de un nuevo paradigma organizacional (Andreu, 1991) (Tapscott, 1995). En este proceso, que podría considerarse de transición, se están revisando o modificando, a veces violentamente, los viejos modelos de estructuras organizacionales. Se conciben así nuevos organigramas, donde los tradicionales "espacios" que legitimaban la autonomía de las unidades productivas de información en algunos casos ya no existen o se están fusionando, y en otros están siendo, por lo menos, cuestionados. No está claro aún cómo evolucionará esta tendencia en el futuro.

Hasta ahora los procesos productivos de información se han desarrollado al interior de las organizaciones, en ámbitos productivos especializados e independientes denominados unidades de información; entre ellas se cuentan las bibliotecas, los centros de documentación, los archivos, las unidades de procesamiento de datos, las unidades de cómputos, así como otras dependencias que, aunque no reconocidas formalmente como tales, efectúan procesos de recopilación y procesamiento y prestan servicios de información. Esta forma de estructurar los procesos productivos de información obedecía a un modelo o paradigma de organización que está siendo superado. Al cuestionarse el modelo general de organización, la compartimentalización de los procesos productivos independientes pierde su base de legitimación.

Consecuentemente, el entorno organizacional en el que los profesionales de información ejercían sus funciones está cambiando. Si bien no está claro que hoy exista "un" modelo de reemplazo del viejo paradigma organizacional, las organizaciones están sufriendo mutaciones

profundas y desplegando esfuerzos notables -llámense modernizaciones, reconversiones productivas, etc.- por adoptar nuevas formas de organización de sus estructuras. La visión administrativa que concebía una "sección" estadística, un "departamento" biblioteca, una "unidad" de archivo, etc., con objetivos y procedimientos heterogéneos y desarticulados, ya no tiene hoy la misma vigencia.

En la perspectiva de las unidades productivas de información se da una situación paradójal. En los nuevos paradigmas organizacionales propuestos hay un elemento coincidente: al componente información se le otorga -tal vez por primera vez con tal grado de precisión- un nivel de importancia superlativo. Así lo expresa, sucintamente, el concepto de que al formular la estrategia de la empresa no es posible separar la estrategia de información. (Tapscott, 1995). El diseño de ambas se confunde en un solo proceso. (Andreu, 1991). Por fin se ha logrado el mayor reconocimiento de la importancia de nuestro quehacer profesional. Sin embargo, a causa de esta misma importancia las unidades productivas tradicionales de información -unidades de estadísticas, de informática y bibliotecas- han sido, casi siempre, las primeras en atraer la atención de los procesos modernizadores, que cuestionan las formas en que se han venido haciendo las cosas (y no sólo en los departamentos de información).

Estos cambios se manifiestan en la gradual apertura de los tradicionales enclaves donde se manejaba la información. Quienes impulsan tal tendencia no cuentan, aparentemente, con una fórmula que permita rearticular las partes en un nuevo orden interno. Nosotros -los profesionales que operamos en las "partes"- compartimos o entendemos, en mayor o menor grado, la dirección en que apuntan estos cambios; pareciera, sin embargo, que ninguna de las capacidades profesionales que se cobijaban en esos enclaves tiene hoy una respuesta que ofrecer y que dé cuenta del problema.

Como consecuencia, en los nuevos organigramas ya no encontraremos el mismo espacio departamental donde ejercer, por lo menos, las mismas funciones y operaciones que veníamos realizando; nuestras interacciones con especialistas de otras profesiones y dedicados a otras funciones se intensificarán y, probablemente, la naturaleza misma de esas interacciones sufrirá cambios radicales. Nos referimos a las interrelaciones entre profesionales de información de especialidades distintas, entre éstos y los directivos de las organizaciones, etc..

La solución a esta dimensión organizacional del impacto de los CG en el profesional de la información, no vendrá probablemente sólo de nuevas propuestas de las ciencias administrativas donde se "reasignen" nuevas formas de organizar estos procesos productivos. Durante esta etapa de "transición", se generarán espacios para acoger nuestras propias propuestas y colaborar en el desarrollo del nuevo modelo. Este es un desafío y una oportunidad para los profesionales de la información para asumir un rol activo frente a los procesos de cambio.

Tareas pendientes y temas para incorporar en nuevos programas de entrenamiento:

- Los cambios que será necesario introducir en la formación de gerentes y operadores de sistemas de información, deberán conducir a la obtención de una visión actualizada de lo que es una Organización: "a la base de las visiones de la GI ha habido una visión mecanicista (de la Organización) que supone una racionalidad (interna), cuando la realidad muestra que una gran mayoría de

organizaciones, éstas no tienen objetivos claros o explícitos o que éstos no son conocidos por sus miembros..." (Lytle, 1986).

- Hay avances notables en la conceptualización de la naturaleza de la organización que debe formar parte del bagaje de conocimientos de un profesional de información lo que le puede dar ventajas comparativas en su participación en los procesos modernizadores y de reconversión en las empresas. (Hall, 1983) (Crozier, 1990).
- El adentrarse en el estudio y conocimiento de los nuevos paradigmas organizacionales, puede constituirse en una oportunidad de avanzar en las investigaciones en torno al nuevo paradigma del sistema institucional de información.

2.2. Rearticulación de los procesos productivos de información al interior de las organizaciones

Si bien la Industria de la Información es una realidad que es fuertemente percibida en sus manifestaciones globales -emblemáticamente representada por las Supercarreteras de Información- en cuanto "sector" industrial aún no está plenamente asumido como concepto. No obstante, su comportamiento como "sector" productivo y de servicios, afectará a aquellos profesionales que se han venido desenvolviendo en este ámbito y una de cuyas consecuencias predecibles será, en primer lugar, que deberá aprender a "mirar" su espacio de trabajo, con categorías conceptuales nuevas, propias de la administración, la economía y las ciencias políticas; en segundo lugar deberá indagar acerca de la aplicabilidad de los nuevos modelos propuestos para sectores productivos tradicionales, al ámbito de la información. (Porter, 1991).

En los actuales procesos modernizadores, el "área información" es percibida como un sector industrial y los procesos informacionales son vistos desde un prisma donde destacan, explícita o tácitamente, dos conceptos: el de procesos productivos y el de cadena de valor. Podríamos plantear la hipótesis que, en las etapas de diseño o reorganización de las unidades productivas, ambos conceptos no fueron manejados o no lo fueron suficientemente, por los profesionales de información. En la perspectiva de la Administración de Operaciones (Schroeder, 1983), se ofrece una rica y amplia gama de categorías para clasificar los procesos productivos -si son procesos en línea, u orientados a un producto, etc.- de modo de seleccionar y establecer el proceso más adecuado a la naturaleza del producto que se quiere elaborar. Por contraste, la literatura sobre organización de unidades productivas de información nos muestra que, o sus procesos productivos no fueron percibidos como tales, o, no se accedió al amplio conocimiento disponible sobre la materia. Un buen ejemplo de esto, puede ser el del campo de la Bibliotecología que, bajo el concepto general de "procesos técnicos" agruparon diversos procesos productivos destinados a generar una variedad de productos y servicios, los que pudieron desplegarse en una abanico más amplio de procesos y, determinar de éste modo, el más adecuado a los procesos productivos de la biblioteca. En síntesis, queda la impresión que no hubo un adecuado aprovechamiento de los aportes de la ingeniería de operaciones al ámbito productivo de los sistemas de información.

Sólo a modo ilustrativo, se puede señalar un importante consecuencia del desaprovechamiento del aporte de la Administración de Operaciones. Esta, en su versión más

tradicional, ya llamaba la atención sobre la necesidad de articular -en una relación de dependencia- la política productiva, con la estrategia de la corporación; en particular, en lo referente a la etapa de "definición del producto". Este tema, ampliamente conocido y analizado por las ciencias administrativas tradicionales, constituye paradójicamente, un desafío de gran actualidad para los sistemas de información: la reconversión de los procesos productivos informacionales en vista de generar productos y servicios, articulados a las necesidades de la estrategia corporativa. Es legítimo suponer, que los gestores de información pudieron haberse anticipado en solucionar o al menos, abordar, este desafío "actual".

Sin embargo, la atención a los procesos informacionales en cuanto procesos productivos, no es nueva: la informatización de las grandes bibliotecas y de las redes de bibliotecas, por ejemplo, exigió para fines de la informática, analizar el conjunto de operaciones en la perspectiva de procesos. Queda la impresión, sin embargo, que estos esfuerzos se redujeron, principalmente, a insertar los procesos que se efectuaban manual o mecánicamente, en un ambiente informatizado o, a introducir mejoras marginales -i.e. control de préstamos- aprovechando las facilidades de la computación. No se visualizó suficientemente, la potencialidad del ejercicio para, por ejemplo, hacer "reingeniería de procesos" al interior de estas unidades productivas.

Asociado a los puntos anteriores -y probablemente por las mismas razones- tampoco existían categorías para entender los procesos productivos como procesos de "agregación de valor". Esta carencia, hace difícil corregir o reorientar un proceso productivo en la óptica del "valor" que se le está transfiriendo al cliente: en otros términos, sólo nos permite apreciar las mejoras en un proceso respecto de sí mismo, en términos de cómo lo veníamos haciendo antes -i.e. actualización de un catálogo- pero poco nos dice respecto del valor que le agregamos al producto que ofrecemos, como consecuencia de dichas mejoras. Algo similar podría afirmarse respecto del proceso productivo de servicios de apoyo que brindan las unidades de informática a sus usuarios. Sólo en los últimos años contamos con una visión general de los procesos y productos informacionales descritos y definidos en lenguaje de valor agregado (Taylor, 1986), que nos da una pista de la potencialidad de esta aproximación a la percepción que, probablemente, tienen nuestros clientes del "valor" de nuestros productos y servicios.

Sobre estos puntos, mencionaremos dos propuestas que ilustran la preocupación reciente por el tratamiento de los temas de información en la perspectiva de los procesos productivos y el valor agregado (Porter, 1991): la primera, que propone un marco teórico conceptual para la Gestión de la Información, basado en un modelo de unidad productiva de información, que recoge elementos del modelo de Porter sobre el sistema de valor y la cadena productiva de agregación de valor que constituye un importante avance en la dimensión que estamos señalando. (Stroetmann). La segunda, más reciente, se aproxima al tema en el sobreentendido que está tratando con un sector productivo más y analiza escenarios posibles donde conjuga diversas alternativas de articulación de actores y unidades productivas para participar competitivamente en los negocios globales de la información. (Melis, 1996).

Tareas pendientes y temas para incorporar en actividades de estudio y entrenamiento:

- Incorporar los nuevos desarrollos de las ciencias administrativas, económicas, -pertinentes al tema información- en los procesos de reconversión de nuestras unidades productivas de información. El nuevo paradigma de Sistema de

Información deberá incluir aspectos o dimensiones económicas, comprendidas en los procesos productivos informacionales.

- En la implementación de sistemas de información, será necesario armonizar las acciones de diseño de los sistemas de información con las estrategias corporativas.

2.3. Proveedores y usuarios: ¿clientes o competidores?

En el plano específico de las unidades productivas de información (unidades de procesamiento de datos estadísticos, centros de documentación, etc.) se ha producido un desperfilamiento en la interacción de estas unidades, con dos actores centrales: el proveedor y el cliente. Respecto del primero, éste actuó tradicionalmente como proveedor de materia prima para alimentar procesos productivos informacionales que generaban los productos para nuestros mercados, casi siempre cautivos: en la actualidad, su oferta se asemeja, peligrosamente, a productos competitivos de los que elaboran estas mismas unidades productivas (de los Index y Abstracts a los CDRom con fulltext; de los "generadores de conocimiento", al investigador en red...con las editoriales y bases de datos). (Stix, 1994). Respecto del segundo, como consecuencia de los desarrollos en las TI, se les describe como un "usuario liberado". No se ha aclarado suficientemente liberado de qué o de quién, pero se sospecha que del intermediador. En cualquier caso, está por conocerse cuales serán las nuevas interacciones entre los servicios y productos de las unidades productivas con este nuevo usuario.

En el diseño y puesta en operación de los sistemas de información, los proveedores del sistema y los clientes o destinatarios finales de los productos y servicios tenían roles definidos. Los primeros, como fuentes de selección e instancias donde adquirir información y documentos; los segundos -ampliamente estudiados para profundizar en el conocimiento de sus necesidades- como consumidores de una amplia variedad de productos y servicios. Este era el orden establecido. En esta concepción, los sistemas de información eran conceptualizados como instancias de transferencia -enlace- de información entre un mundo generador de información y conocimiento y un mundo de utilización del mismo. En algunos tratados de ciencias de la información (Vickery, 1973), se reconocía al menos que estos sistemas eran una, entre otras instancias de transferencia (se reconocía los canales interpersonales, los canales informales, los de los medios de comunicación, etc.). En cualquier caso, tanto proveedores como usuarios eran vistos como elementos estáticos, al menos en cuanto a sus respectivos roles, en lo que al proceso de transferencia mismo se refiere.

En este punto se busca destacar el hecho que, los roles de estos actores claves respecto de los sistemas de información, han cambiado y continúan sufriendo cambios drásticos que permitirían afirmar que, en algunos casos, estarían generando una suerte de "by pass" a los servicios de información; en otros casos, generando productos competitivos y, en general, participando activamente, en la constitución de nuevas articulaciones productivas, donde las instancias tradicionales de "transferencia de información" están siendo sometidas a prueba. Un ejemplo de lo primero, puede ser el trabajo de científicos e investigadores operando en la actualidad, en redes electrónicas de comunicación (Stix, 1994), donde los productos intermedios o finales que se generan, quedan disponibles para su uso para la consulta de una comunidad amplia de usuarios (se entiende, sin la participación de instancias tradicionales de transferencia de información). Un ejemplo de lo segundo, lo constituyen aquellos productos envasados

(CDRom) elaborados conjuntamente por empresas editoriales y distribuidoras (Computer Select y el ABInform, Deadalus) que incluyen los índices, los resúmenes y los textos completos de los artículos de las publicaciones: en síntesis, la ejecución del proceso completo de una hemeroteca especializada, sin que alguna de estas unidades productivas tradicionales, haya participado significativamente en este proceso.

Tareas pendientes y temas para incorporar en actividades de estudio y entrenamiento:

- Monitoreo de experiencias de las "nuevas articulaciones productivas" que se están realizando entre empresas, tales como editoriales, medios de prensa e industrias de computación.
- Monitoreo y análisis de los nuevos comportamientos de los investigadores y académicos, en los procesos de generación y difusión de conocimientos.
- Monitoreo y análisis del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, que efectúan directivos y profesionales al interior de las organizaciones.

2.4. El gran ausente: el gestor de información

La apertura de los "espacios organizacionales" de las unidades de información en la vieja organización, el reconocimiento de la necesidad de incorporar los procesos productivos parciales en procesos mayores que los integran y su revalorización en la óptica de su valor estratégico para la empresa, el desdibujamiento de los perfiles tradicionales de proveedores y usuarios, recomponen el escenario de tareas y problemas de información que es posible percibir en las nuevas organizaciones. Como consecuencia de lo anterior, se hace patente la necesidad de una nueva función en la organización, que se responsabilice por la gestión de estos nuevos escenarios. Tanto la visión acerca de los contenidos de esta función, como del perfil del profesional que eventualmente la asuma, son materia de controversia por parte de los especialistas de información. Por otra parte, más allá de las controversias académicas, este tema no resuelto, tiene también su manifestación concreta en las organizaciones que buscan modernizarse o reconvertirse.

En este panorama general, ha surgido la preocupación por el surgimiento de una función, que se percibe como nueva y distinta, a las funciones directivas precedentes que tradicionalmente asumían la gestión de las unidades de información. El perfil de esta función, tiene todavía un carácter "virtual" y se compone a partir de una reflexión y proyección, de las responsabilidades que se preveen, deberían ejercerse en un sistema o área de información organizacional, aún en proceso de construcción teórica o, de desarrollo experimental, en la práctica. El tema de la Gestión de Información -y de su correlato profesional, el Gestor de Información- es una materia altamente controvertida, tanto respecto de las responsabilidades que le cabrían a esta función, como a la viabilidad administrativa de un cargo de esta naturaleza en una organización. Esta controversia, podría ilustrarse con dos posiciones extremas al respecto. La primera, que concibe una solución integral y racional, al problema de la Gestión de la Información al interior de una organización, básicamente, mediante una acción de inventario de recursos informativos, identificación de total de los requerimientos de información de la organización y el diseño de un sistema computacional que controle y articule los procesos y los

flujos de información y de demanda (Horton) La segunda postura, por el contrario, no da por resuelto el tema de la viabilidad de una gestión integral del problema de información al interior de la organización ni reconoce la existencia de un modelo disponible que satisfaga las necesidades de la organización en este punto. Consecuentemente, aquellos que defienden esta postura, ven con escepticismo, la posibilidad de que exista un actor, con las capacidades y conocimientos de ejercer una función de tal naturaleza. (King y Kraemer, 1988).

La Gestión integral de los procesos informacionales al interior de una organización plantea dificultades técnico-administrativas nuevas. En efecto, una gestión de esta naturaleza implicaría un grado de conocimientos y destrezas acerca de procedimientos y metodologías de análisis y procesamiento de información y datos, actualmente, distribuidos en diversas áreas directivas profesionales especializadas; adicionalmente, supondría un manejo aceptable de las especificidades tecnológicas -equipos y programas- asociadas al procesamiento, difusión y transmisión de la información, en diferentes ámbitos profesionales. Por último, exigiría la capacidad de articular e integrar procesos y generar productos, cuestión que pasa más allá de ser una dificultad puramente técnica (suponiendo que ésta esta resuelta). Requeriría en efecto, que se estableciera la figura administrativa con la autoridad para ejercer una supervisión y control administrativos sobre un universo de departamentos y secciones que, en la práctica, subsisten como entidades con alto grado de autonomía y con líneas de dependencias jerárquicas diferentes en cada organización. (Una unidad de estadística puede formar parte de un área sustantiva; la biblioteca puede depender de una unidad de estudios; informática puede ser parte del área administración, etc.).

Reconvertir productos y servicios tradicionales de información en información/conocimientos relevantes para la "inteligencia de la corporación", ofrece una complejidad adicional al gestor de información. A las exigencias técnicos-administrativas antes aludidas, habría que agregar la comprensión de un vasto universo de temas y problemas estratégicos de la organización y, adicionalmente, adentrarse en los no menos intrincados procesos de comunicación entre los niveles directivos y entre éstos y sus pares, fuera de la organización. En otros términos, pasar de la gestión de la información que fluye por canales altamente estructurados, al mundo más difuso de las comunicaciones a través de canales informales.

Explícita o implícitamente, la nueva concepción de una Gestión de la Información, responde al reconocimiento del rol que el complejo "información-comunicaciones-tecnologías asociadas" cumple en la nueva organización. En esta concepción, la información deja de tener el vago adjetivo de "un importante elemento" necesario para el buen funcionamiento de la organización y se transforma en un elemento constitutivo de las funciones más sustantivas y estratégicas de la organización. En este contexto, la gestión de información supondría una capacidad de manejo de contenidos de información que normalmente circula en los más altos niveles de ésta. Visto de éste modo, la figura del Gestor de Información se posicionaría en los más altos niveles de la jerarquía de la organización y consecuentemente, en la política de la organización y en los complejos juegos de poder asociados a esta política. Hay indicios que, sea por falta de experiencia o de formación, los directivos tradicionales de las unidades productivas de información, no desean participar de este privilegio.

La ausencia de una instancia funcional tiene ya su manifestación en la práctica. Así, por ejemplo, los niveles gerenciales, tradicionalmente no cuestionaban las decisiones técnicas

y, consecuentemente, la oferta de servicios provenientes del área informática. Las restricciones o deficiencias de las plataformas tecnológicas y del servicio recibido, se asuman como una restricción atribuible al estado de desarrollo de la tecnología. En la actualidad, los directivos tienen una mejor percepción del problema global de información; cuestionan, por ejemplo, las inversiones en tecnologías de información que no se expresan en beneficios directos, que signifiquen un mayor y mejor acceso de información y conocimientos en la gestión de la Organización. Los conflictos entre el CEO (Chief Executive Officer) y el CIO (Chief Information Officer), tema que comienza a ser examinado en la literatura especializada, constituyen un buen ejemplo que ilustra este problema (Wang, 1994).

Tareas y temas pendientes para incorporar en actividades de estudio y entrenamiento:

- Seguimiento y estudio de los desarrollos teóricos realizados en centros académicos nacionales e internacionales, acerca de la gestión y el gestor de información.
- Monitoreo de las actividades de capacitación y entrenamiento en Gestión de Información, que realizan entidades académicas y organismos especializados en temas vinculados a la gestión organizacional y la información.
- Desarrollo de capacidades de observación y análisis permanente, por parte de los profesionales de información, de las de las respuestas institucionales, que en la práctica, se puedan estar generando frente al problema de las gestión de información.

3. COMENTARIOS FINALES

La supervivencia del profesional de la información tiene mucho que ver con su capacidad para posicionarse o reinsertarse en diferentes ambientes organizacionales que, nos agrade o no, se encuentran en un acelerado proceso de transformaciones.

La necesidad de la reconversión de los procesos tradicionales de transferencia y gestión de la información, no tienen su origen exclusivamente en una crisis de crecimiento del sector información -asociado al desarrollo tecnológico de la computación y las comunicaciones-, aspecto que normalmente más se enfatiza. Independientemente que éste fenómeno de la irrupción de las nuevas tecnologías, sea o no el causante -de las transformaciones que ocurren al interior de las organizaciones. El hecho concreto es que éstas están inmersas en un proceso decidido de transformación que tendrá lugar sea como sea, con o sin la participación de los especialistas de información. Y, en consecuencia, el desafío ineludible para los profesional del área, es posicionarse o reinsertarse, en estos mutantes entornos organizacionales.

En el núcleo de nuestra propuesta subyace la siguiente idea: Los avances y reposicionamientos de los profesionales en cuanto a individuos, no tendrán el éxito deseado, si no se cuenta con una nueva modalidad de entender y ejercer la Gestión de la Información y si no se resuelve el desafío más global, de ofrecer una respuesta innovativa al problema de la gestión de información al interior de las organizaciones y en los ámbitos inter-organizacionales.

Ello, sin duda, sin subestimar los desafíos para las funciones más operativas de la profesión, las que ameritarían un análisis posterior.

El conjunto de problemas que enfrenta el profesional de información parecieran conformar una situación sin precedentes para quienes están asumiendo funciones directivas en estas unidades productivas. Frente a estos problemas de la gerencia de información, se esperan diferentes respuestas de parte de los profesionales del área.

1) Habrá de haber una activa participación -en lo que les corresponde y aún más allá de lo que les ha correspondido tradicionalmente- en los difíciles procesos de readecuación de sus organizaciones en medios turbulentos. Se ha enfatizado la responsabilidad que recae en la función gerencial, porque es allí donde confluirán las demandas por nuevas formas de participación y colaboración y por que es también allí donde habrá que responder a la pregunta acuciante de las autoridades políticas de la organización: ¿cuánto valor agregan nuestros sistemas de información a nuestra misión?

La formación de los nuevos profesionales deberá procurar el dominio de los paradigmas y conocimientos emergentes mas necesarios en la gerencia de la información.

Aquí cabe mencionar que muchos de los tópicos básicos como -la planificación estratégica, la teoría de la organización, la industria de la información, los procesos productivos informacionales, las comunicaciones etc.- aluden a una diversidad de temas especializados que no han formado parte relevante en la formación corriente o básica de los especialistas de información. A esto habría que añadir que, varios de éstos están siendo reexaminados con miras a una nueva reconceptualización lo que se traduce en que hoy existan pocas áreas de certidumbre conceptual donde apoyarse con cierta seguridad en estas materias (i.e. ¿cuál es la teoría organizacional vigente?; ¿qué piensan hoy en día los impulsores de los procesos de planeamiento estratégico del planeamiento formal?). En otras palabras habrá que seguir monitoreando con intensidad las respuestas y búsquedas que se lleven a cabo en las disciplinas responsables de estos tópicos.

2) El profesional de la información deberá fomentar, acoger y si es posible participar en un esfuerzo importante en materia de investigación básica en procesos informacionales y organizacionales. Esto equivale a decir que el especialista de información habrá de ser conceptualmente más propositivo y no solamente esperar respuestas provenientes de otras disciplinas. Por ejemplo, se aludió, implícitamente, que de haber habido un espacio para la unidad productiva de información en la estructura de la vieja organización, ésta ya no existe en la misma forma y por lo tanto los especialistas de información habrán de sumarse a los esfuerzos por constituir el nuevo paradigma organizacional en aquella dimensión que les corresponda.

Percibimos a todas estas tareas con preocupación en vista de la trascendencia y urgencia que revisten.

Los cambios, independientemente quién los haya promovido, avanzan con una dinámica propia y van muy por delante de la reconversión del profesional del información. Las transformaciones son en último término la expresión de una nueva racionalidad administrativa

aún no consolidada. Ante ésta el profesional de información, puede tener un rol preponderante o, ser un sujeto pasivo en estos procesos.

El que por fin se asuma el frente "gestión de la información" en la organización, y se abra un espacio para posicionarse serán las señales auspiciosas de que está surgiendo el nuevo gestor de la información.

ANEXO

Los Cambios Globales y el Ciclo de Gestión de la Información del CLADES

A fines de 1993 y comienzos de 1994 el CLADES asumió formalmente la responsabilidad por la componente entrenamiento en Gestión de la Información en el Proyecto Red de Redes. Su posicionamiento conceptual inicial se expresó en el documento "Bases de una propuesta Temática Instrumental para el Ciclo de Entrenamiento". La tesis central para identificar los posibles contenidos y dirección de tal ciclo fue, justamente, el reconocimiento de la existencia de los denominados "Cambios Globales" (CG) en el entorno de las organizaciones y la infoestructuras y cuyo impacto en los procesos informacionales, era evidente.

En la aproximación a la amplia temática asociada a los CG, se buscó posicionarse en una perspectiva amplia que no pretendió agotar dichos temas sino abrir un espacio para la reflexión y el debate. El espacio continúa abierto y el debate, lejos de agotarse se ha ampliado y enriquecido en más de tres años de experiencias con una gama amplia de actores del campo de la información, de la investigación y la gestión de organizaciones.

Como punto de partida inicial, se seleccionaron un conjunto de temas macropolíticos que afectaban tanto a las organizaciones, cuanto a las infoestructuras de información. A las primeras, expresado principalmente en el surgimiento de "nuevos estilos de gestión" y a las infoestructuras, en un conjunto de demandas por reconversión en nuevos ambientes organizacionales.

La primera tarea propuesta fue identificar aquellos CG que han contribuido en mayor medida a configurar los nuevos escenarios donde surgen los nuevos estilos de gestión; en segundo lugar, cómo es percibida la evolución de las actividades de información en estos nuevos escenarios, para proyectar aquéllas que gravitarán en mayor medida sobre las actividades de información.

Los CG, se identificaron como aquellos fenómenos y procesos mundiales, que estarían afectando a todas las regiones del globo e incidiendo en la configuración de un nuevo orden de cosas en lo político, económico y social. De estos se eligieron aquéllos que generaban impactos más evidentes para las organizaciones y cuya relevancia era de conocimiento público. Estos CG seleccionados fueron:

- Cambios en el ámbito de lo Público-Privado.
- Cambios en la Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Cambios en las Tecnologías Productivas de Bienes y Servicios.
- Cambios en la "Cultura del Conocimiento".

Adicionalmente, se identificaron un conjunto de tres áreas temáticas globales que estarían afectando preferentemente a las Infoestructuras y los Procesos Informacionales. Estas son:

- Cambios en la Conceptualización de los Procesos Informacionales.
- Cambios en las Articulaciones Productivas de Información.
- Cambios en los Paradigmas Político-Jurídico-Institucionales.

Un comentario final del documento sintetiza muy bien, en resumen, la intención general perseguida a través del Ciclo de Entrenamiento y el desafío planteado para el profesional de información:

"El acercamiento al proceso de entrenamiento sugiere la necesidad de integrar los especialistas de información al análisis de fenómenos sustantivos como una práctica permanente e ineludible que tendrá repercusiones en las formas de interacción con actores ligados a los procesos de toma de decisiones".

BIBLIOGRAFÍA

Andreu, Rafael; Ricart, Joan E.; Valor, Josep

Estrategia y sistemas de información. Madrid: McGraw-Hill, 1991. 187 p.

Cronin, Blaise, ed.; Tudor-Silovic, Neva, ed.

The knowledge industries; levers of economic and social development in the 1990s. London: ASLIB, 1990. 332 p.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard

El actor y el sistema; las restricciones de la acción colectiva. México, DF.: Alianza Editorial Mexicana, 1990. 392 p.

Earl, Michael J.; Feeny, David, F.

Is your CIO adding value? Sloan Management Review, Spring 1994. pp. 11-19.

Hall, Richard H.

Organizaciones: estructura y proceso. México, DF.: Prentice-Hall, 1983. 353 p.

Horton Jr., Forest Woody

The concepts and trends of information resource management. FID News Bulletin, v. 41, n. 4, April 1991. pp. 71-78.

King, John Leslie; Kraemer, Kenneth L.

Information resource management: is it sensible and can it work? Information & Management, n. 15, 1988, pp. 7-14.

Kovacevic, Antonio

Transformación de las organizaciones en la era de la información. Santiago: IBM Consulting Group, 1993. 17 p.

Lytle, Richard H.

Information resource management: 1981-1986. Annual Review of Information Science and Technology, v. 21, 1986, pp. 310-336.

Melis, Frank

Six engines (TM) to build a business network in on-line services. FID News Bulletin, v. 46, 1996, n. 1/2, (January-February). pp. 30-35.

NU. CEPAL. CLADES

Bases de una propuesta temática instrumental para el ciclo de entrenamiento. Santiago: CEPAL, 1993. 47 p. (Serie Información y Desarrollo, n. 5).

Porter, Michael E.

La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991. 1025 p.

Schroeder, Roger G.

Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones. México, DF.: McGraw Hill, 1983. 734 p.

Stix, Gary,

The speed of write. Scientific American, n.12, December 1994. pp.106-111.

Stroetmann, Karl A.

Information management for the '90s: a conceptual framework. International Forum on Information and Documentation, v. 18, n. 2, 1993. pp. 9-14.

Tapscott, Don; Caston, Art

Cambio de paradigmas empresariales. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1995. 365 p.

Taylor, Robert S.

Value-added processes in information systems. Norwood, N.J.: Ablex Publishing Corporation, 1986. 257 p.

Vickery, B.C.

Information systems. London: Butterworths, 1973. 350 p.

Wang, Charles B.

La desconexión entre el ejecutivo de una organización y el gerente de tecnología de información. En: Wang, Charles B. Techno Vision: the executive's survival guide to understand and managing information technology. 1994. 196p.

Weisman, Herman M.

Information systems, services and centers. New York: Becker and Hayes, s.f. 265 p.

GESTORES DE INFORMACIÓN Y EL ENTORNO: ALGUNAS REFERENCIAS PARA LA NAVEGACIÓN

José Miguel García *

INTRODUCCIÓN

GESTORES DE INFORMACIÓN Y EL ENTORNO: ALGUNAS REFERENCIAS PARA LA NAVEGACIÓN *

* Este documento fue finalizado en noviembre de 1995, como resultado de una asesoría del autor a CEPAL/CLADES.

GESTORES DE INFORMACIÓN Y EL ENTORNO: ALGUNAS REFERENCIAS PARA LA NAVEGACIÓN

José Miguel Gazitúa ¹

INTRODUCCIÓN

El análisis que veremos en este documento pretende aportar algunos elementos generales a la discusión sobre "Gestores de Información y su Entorno", delineando un marco de referencia general pero sin la pretensión de elaborar una teoría al respecto. Tenemos la certeza de que en el ámbito de la información ya no hay o al menos no es posible tener referencias precisas y globales que permitan interpretar con claridad lo que está ocurriendo, y actuar en consecuencia.

Es necesario confesar que muchas veces quienes hemos estado dedicados ya por algunos decenios al ámbito de la información echamos de menos aquellos períodos de las grandes definiciones, donde se hablaba, por ejemplo, de la necesidad de modificar los flujos entre el Norte y el Sur, aumentar los flujos Sur-Sur, definiciones que nos permitieron aparentemente y al menos por un tiempo caminar con paso seguro.

Hoy ciertamente la situación es complementemente diversa. Afortunadamente, no quedan certezas ni la tentación de los supuestos caminos seguros. Podemos si afirmar de que estamos en un camino de plena búsqueda, en medio de una enorme proceso de transformación en que ciertamente nos estamos recién acostumbrando a aceptarlo y aprendiendo a vivirlo, y en el cual la idea de "navegarlo" nos parece la caracterización mas posible.

Esta situación sin duda nos plantea enormes desafíos. Supone que debemos adecuarnos a un proceso en movimiento, en el cual la inestabilidad, la variabilidad, la transformación son y serán constantes, y en el cual los "Agentes de Información" serán seguramente lo que estarán mas sujetos a cambios y readecuaciones permanentes.

Quienes somos actores en el campo de la información, a lo mejor en forma no conciente, tenemos una gran pretensión: la de poder determinar las necesidades de información y a veces hasta de conocimiento que el hombre y la sociedad requieren. A este respecto, leyendo "La Obra al Negro" de Marguerite Yourcenar descubrimos una parte de la "Oración

¹ Asesor de la Dirección de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Abogado, especialista en comunicaciones y tecnologías de la información y la comunicación. Ha llevado a cabo diferentes consultorías nacionales e internacionales en los ámbitos públicos y privados, en las materias de su especialidad.

Email: gazitua@congreso.cl

por la Dignidad del Hombre” de Pico de la Mirándola que citamos a continuación ya que nos puede ayudar a comprender mejor la relación e interacción con nuestro “cliente”.

“No te di ni una cara ni un lugar que te sea propio, ni ningún don particular, oh Adán, para que tu rostro, tu lugar y tus dones tu los quieras, los conquistes y los poseas por tí mismo. Te puse al centro del mundo para que puedas contemplar mejor lo que este contiene. No te hice ni celeste ni terrestre, ni mortal ni inmortal, para que tu mismo, libremente con traza de buen pintor o fuerte escultor, plasmes tu imagen”.

A través de este documento trataremos de aportar algunos elementos que sirvan a la discusión a través de un análisis ordenado a partir de los siguiente temas:

I. Las Tendencias Generales:

A través de estas trataremos de descubrir algunos lineamientos, veremos el fenómeno de las redes, y en particular Internet, la información tridimensional y el fenómeno de la multimedialidad, el entorno tecnológico como factor de cambio y la individualización de la información global es decir, el rol del individuo.

II. EL Impacto, nos hacemos algunas preguntas.

III. El Navegante del Conocimiento, es decir el gran actor, y

IV. El Gestor de Información, es decir, nosotros.

I. TENDENCIAS GENERALES

Queremos reafirmar que el análisis de las tendencias generales lo utilizaremos solamente con el objeto de tener un marco de referencia general, no queremos elaborar una teoría al respecto, sino simplemente entregar algunos elementos y reflexiones.

La pregunta que nos hemos planteado, “¿Qué está pasando?”, está referida al entorno general del tema información, es decir, a su la relación con las tecnologías, con el conocimiento, con el mercado, y el análisis de algunos elementos del entorno general referidos a estas relaciones.

Unos de los primeros temas del entorno general que nos parece interesante destacar es el siguiente:

1.1. Las redes

Al referirnos a las redes, hacemos referencia principalmente a redes de computadoras y no a las de televisión u otras, a pesar de que como veremos más adelante, estas también están sufriendo modificaciones de gran importancia.

El tema de las redes no es un tema nuevo. Desde hace casi tres décadas se han desarrollado diversos proyectos de redes, los cuales, partían de la base de que el interconectar y, en consecuencia, permitir trabajar a los hombres relacionados entre sí, era un factor positivo, justo y eficiente. Los modelos tradicionales de trabajo o de relaciones no aportaban en este enfoque sobretudo porque el hombre fue adquiriendo una mayor capacidad de procesamiento e intercambio de la información de lo que el modelo tradicional de adquisición y procesamiento de información le permitía.

Ciertamente colocarse en esta perspectiva decía relación con las nuevas posibilidades que ofrecía la tecnología, en su capacidad de procesamiento e interconexión, a través de los medios de telecomunicaciones. De esta manera surgieron redes en el campo de la defensa, de la investigación científica, de la información, en el área comercial, financiera y posteriormente entre grupos de intereses comunes.

¿Cuales eran algunas de las características de estas redes? Casi todas nacieron y se desarrollaron sobre la base de un perfil determinado, en gran parte pre-establecido, con objetivos comunes, bajo una estructura jerárquica a nivel operacional y tecnológico. La pertenencia a la red era determinada y pre-establecida, por ejemplo, en las redes desarrolladas en torno a los sistemas de defensa, las universidades, las agencias de información, los grupos ecológicos, etc.. Su alcance y territorialidad era conocido ya que formaba parte de los objetivos iniciales, o de las metas a lograr. En síntesis, estas redes se caracterizaban por tener un objetivo conocido, una estructura jerárquica, una pertenencia identificada, y una territorialidad definida.

Las características anteriores estaban también condicionadas por el tipo de tecnología que existía, costosa, basado en sistemas centralizados, telecomunicaciones limitadas, y en consecuencia, la red debía formar parte de un proyecto, de una institución, o empresa, capaz de desarrollar y financiar la iniciativa.

Lo que surgía como un proyecto de red, tenía dos almas: una iniciativa abierta a la interconexión y al trabajo común sin mayores limitaciones y una invitación a participar en un universo muy bien definido (la comunidad científica, la red de centros de información etc.). Es posible de que esta oferta contradictoria impidió ver el alcance global del concepto de red, lo limitó y lo llevó en muchos casos al fracaso.

Con lo anterior no queremos decir de que las redes con nombre y apellido no hayan logrado o no tengan éxito actualmente. Un ejemplo de su buen funcionamiento es lo fácil y simple que es hoy día reservar un pasaje aéreo para recorrer el mundo gracias a las redes del sistema aeronáutico, o la facilidad con que se transfieren fondos a través de las redes del sistema financiero. En estos casos la jerarquización de la red, su pertenencia, y territorialidad son indispensable para el éxito del modelo.

El problema surgió a nuestro juicio cuando estos modelos fueron aplicados al mundo de la información, del conocimiento, donde dichas características no permitieron o al menos limitaron enormemente las potencialidades de las redes.

INTERNET, O LO NUEVO

Tomemos esta red como una referencia que nos permita mirar ampliamente el fenómeno de la red y el futuro, haciendo, si, la salvedad que de hoy es Internet, pero mañana a lo mejor será solo una parte de otras muchas redes. Lo que debemos destacar y hacer conciente es que estamos en presencia de un fenómeno nuevo e inicial.

Si bien es cierto que las conclusiones anteriores nos pueden llevar a una visión más bien limitada de la redes, también es cierto que a partir de la experiencia de una red "tradicional" nació la nueva red INTERNET. Colaboró sin duda a este fenómeno de transformación, el enorme impacto tecnológico: los cambios en las telecomunicaciones -la baja de las tarifas que se ha verificado en los últimos años, producto de la introducción de la fibra óptica, los nuevos cables submarinos, la creciente desregulación del mercado de las telecomunicaciones a través de la privatización y en consecuencia la apertura al mercado, como así también el desarrollo del mundo digital y el mejor aprovechamiento de los recursos; a nivel computacional el desarrollo de la arquitectura abierta y la computación personal entre otras.

Es interesante intentar pensar como ha sido posible de que una red dedicada a la comunidad universitaria y a la investigación se haya transformado en este enorme fenómeno nuevo que está impactando el conjunto de las relaciones del mundo de la información. Trataremos de dar algunas respuestas a través de la caracterización de INTERNET sin la pretensión de entregar definiciones.

Que es lo que INTERNET no tiene:

- Territorialidad, es decir, no pertenece a ningún Estado ni tiene límites geográficos, por lo tanto, se ubica en el mundo.
- Jerarquía, y en consecuencia, no responde a ningún centro, no forma parte de un "proyecto articulado".
- Pertenencia establecida, es decir, no esta orientada a un grupo de instituciones, personas, sexos, etc.. Pertenecce a todos los que quieren pertenecer y es útil de igual manera a unos u otros.
- Un proyecto, es decir no se desarrolla bajo una matriz pre-establecida.

Que es lo que INTERNET tiene:

- Es un red global, que podría abarcar todo el planeta y que crece sin límites de ningún tipo, es decir, no tiene limites de diseño, de estructura, de costos o de uso que le impidan cubrir todo el planeta. Los límites actuales dicen relación sólo con disponibilidad tecnológica en algunos países. Ciertamente en su desarrollo deberá superar algunas limitaciones de tipo tecnológico y otras que dicen relación con los aspectos comerciales (tarifas, usuarios etc.).
- Pertenecen a ella todos los que quieran utilizarla, no hay limitaciones funcionales o temáticas al respecto. Por esta razón sus usuarios son múltiples,

en el mas amplio sentido es una red que permite ser utilizada para cualquier uso. Cabe destacar el surgimiento de grupos de usuarios, estos pueden ser temáticos, o simplemente ocasionales. Lo interesante es que permanentemente la red tiene activo una gran cantidad de usuarios agrupados en forma flexible, ocasional o permanente, con una característica importante, dichos grupos son por naturaleza abiertos, no existen limitaciones.

- Existe también en el fenómeno usuario Internet, el concepto del usuario anónimo y casi invisible, que navega en la red. Este sin duda es el usuario mas frecuente, que agrega volumen y que se organiza ocasionalmente en grupos de usuarios, y que establece comunicaciones a través de la red en base a su interés específico y personal.
- No tiene un desarrollo establecido sino múltiple. Los distintos actores, países, instituciones, empresas lo desarrollan de acuerdo a sus necesidades, y al no pertenecer a un centro no tiene límites.
- Es una supercarretera de la Información es decir contiene en absoluto el mayor y mas variado patrimonio público-privado de información. Hoy ya nos es posible para cualquiera institución pública o privada no poner su información en la carretera, y en consecuencia su potencial de crecimiento es enorme.
- Al concepto de la información se ha agregado un nuevo concepto de socialización, destacándose este último como uno de los factores más importantes, al menos al juzgar por el número de usuarios.

No pretendemos hacer de INTERNET un paradigma, sino mas bien llamar la atención al hecho de que estamos frente al nacimiento o más bien al desarrollo de un nuevo fenómeno. Ya no podemos pensar de que se trata de otra red más, esta es la primera de una nueva era de las redes y podemos tranquilamente llegar a esta conclusión si pensamos que a finales del año 1995 tendrá aproximadamente 50 millones de usuarios.

Primera conclusión:

Tenemos a disposición una red global, con la más amplia gama de información, que debe ser utilizada como la base fundamental de nuestro trabajo, es decir, no es posible hoy pensar estar fuera del fenómeno Internet.

Nuestros esfuerzos deberían orientarse no a la red ya que esta existe, sino a la integración y desarrollo de la información y del conocimiento. El como hacerlo lo veremos mas adelante.

1.2. La información tridimensional

Podemos entender la Mutimedialidad como un nuevo producto que establece una relación entre "texto, imagen y audio", es decir, un producto que es capaz de organizar la información en una relación natural, casi humana o al menos a la manera como "las personas estamos acostumbrados".

Al parecer lo interesante de este fenómeno es que le da a la información y al conocimiento una visión casi "Tridimensional", es decir incorpora los elementos naturales que forman parte de los mecanismos de aprendizaje del hombre y facilita este al complementar una visión plana de la información con el audio y la imagen.

También agrega un concepto de relación directa entre los factores que pueden componer una información y da la oportunidad de establecer relaciones de conocimiento y de presentar productos de información globales y relacionados.

En el ámbito de la multimedialidad cabe destacar un concepto técnico -el fenómeno del "Hipertexto", que consiste en la posibilidad de agregar en un texto, en forma dinámica, todas las relaciones de conocimiento que se encuadren de otras fuentes, ya sean estos textos, imágenes o sonidos, y a las cuales el usuario fácilmente puede acceder a partir del texto inicial. Es decir agregamos a la información plana, todos los niveles o capas que estimamos necesarias, estableciendo relaciones casi de conocimiento.

Pero la descripción anterior no es suficiente para explicar la multimedialidad y sus desarrollos. El hipertexto crea una relación dinámica entre textos y fuentes existentes, pero en su aplicación se ha ido desarrollando un nuevo concepto aún mas global que es el de "Hipermedia". Este enfatiza la alta interconexión entre los textos, los medios, las informaciones y las fuentes, logrando establecer no solo una nueva interrelación casi de conocimiento, sino también modificando los medios existentes o creando medios nuevos.

Podemos imaginarnos el concepto de "Hipermedia" como un conjunto de "mensajes elásticos", flexibles altamente interrelacionados según sea la forma en que el usuario los quiera relacionar. Esto permite establecer una relación casi sin límites entre la información y la posibilidad de generar integración y articulación del conocimiento. El uso de Hipermedia es el diseño de un camino de relaciones y de exploración.

Debemos ver en la Multimedialidad un fenómeno de interacción y de relación de la información entre sí y del usuario-destinatario con ella, nos da la oportunidad de establecer verdaderas relaciones de conocimiento y poder integrar medios pasando de uno a otro, estableciendo las relaciones que estimemos oportunas.

Los actores que participan juegan un rol en esta nueva articulación pero a su vez les va cambiando su naturaleza. Si tomamos el ejemplo de una empresa propietaria de una Enciclopedia, podemos constatar de que posee una enorme riqueza acumulada en materia de información. Puede transformar su información en un producto multimedial ya que conoce mejor que nadie las relaciones del conocimiento, y que a su vez a través de este producto multimedia podrá incursionar en la distribución mediante redes propias, es decir, entrar en las telecomunicaciones, en la TV. La decisión ya no dependerá de la naturaleza misma de la empresa, es decir, si estas actividades forman parte de su quehacer, sino más bien de la conveniencia económica. Como resultado podremos observar la transformación que esta empresa sufrirá en la producción de un producto multimedial a través del cual adquirirá un perfil completamente distinto ya que sus actividades dejan de ser editoriales y pasar a ser Multimediales.

Por esta razón entre otras estamos casi a diario viendo nuevas alianzas en las cuales las empresas de telecomunicaciones adquieren participaciones activas en empresas de información (TV cable etc.), empresas de cine entran en el campo de la TV, empresas de TV entran en el campo editorial. Esto sin duda se seguirá ampliando ya que la naturaleza de la multimedialidad, y su desarrollo hacia el concepto de hipermedia exige interacción, integración, disponibilidad de información, capacidad de generar conocimiento y capacidad de distribución.

Un caso que es emblemático, entre muchos otros, es la reciente compra de ABC TV por WALT DISNEY, operación de USD 19.000 millones, 90.000 empleados, facturación anual de USD 18.000 millones, donde se incorporaron empresas de producción de TV, editorial, entretenimiento, canales de TV sectoriales, un enorme patrimonio de películas y finalmente una red de TV con 225 estaciones que llega al 99.9 % de los hogares en USA.

¿Qué lleva a WALT DISNEY a hacer una operación de este tipo? Esto se puede explicar en una visión del mercado futuro a través de la multimedialidad, es decir, a través de la integración de un patrimonio de imágenes, una red de TV, con el conocimiento y presencia en el mercado que cada uno aporta. Lo que si es seguro que WD + ABC ya no serán los mismos sino que se formó una nueva empresa de otra naturaleza, es decir, una empresa Multimedial.

Pareciera ser, en consecuencia, de que los medios tradicionales de elaboración de la información y del conocimiento están adquiriendo nuevas dimensiones y los límites tradicionales entre la empresa Editorial, Televisiva y del Sonido empiezan a desaparecer, dando paso a nuevas alianzas multimediales, integrando al ámbito de la información algunos nuevos actores como, por ejemplo las empresas de telecomunicaciones que aportan la red, requisito indispensable para el desarrollo y difusión de la multimedialidad.

También cabe destacar de que el concepto de Multimedialidad y sus desarrollos ha ido acompañado de un desarrollo tecnológico que ha permitido la elaboración de estos productos, que por sus características están cada vez mas cerca del conocimiento que de la pura información.

Segunda conclusión:

Lo anterior supone de que los centros de información, los agentes de información deberán desarrollarse hacia centros de conocimiento multimedial, donde a través de estos últimos se vivirá una completa transformación conceptual, en donde se concertarán nuevas y diversas alianzas, no necesariamente con pares sino con otros actores, con una visible y decidida presencia en las redes, las que requerirán cada vez más centros capaces de aportar conocimiento a la informaciones como requisito frente a la masificación del uso del conocimiento.

1.3. El entorno tecnológico

Hemos hablado de Redes y de Multimedialidad, es decir, de sistemas y productos desde el punto de vista de la información y el conocimiento. Sin embargo, es difícil imaginar los desarrollos anteriores sin un entorno tecnológico que los haya hecho posibles.

Por esta razón entre otras estamos casi a diario viendo nuevas alianzas en las cuales las empresas de telecomunicaciones adquieren participaciones activas en empresas de información (TV cable etc.), empresas de cine entran en el campo de la TV, empresas de TV entran en el campo editorial. Esto sin duda se seguirá ampliando ya que la naturaleza de la multimedialidad, y su desarrollo hacia el concepto de hipermedia exige interacción, integración, disponibilidad de información, capacidad de generar conocimiento y capacidad de distribución.

Un caso que es emblemático, entre muchos otros, es la reciente compra de ABC TV por WALT DISNEY, operación de USD 19.000 millones, 90.000 empleados, facturación anual de USD 18.000 millones, donde se incorporaron empresas de producción de TV, editorial, entretenimiento, canales de TV sectoriales, un enorme patrimonio de películas y finalmente una red de TV con 225 estaciones que llega al 99.9 % de los hogares en USA.

¿Qué lleva a WALT DISNEY a hacer una operación de este tipo? Esto se puede explicar en una visión del mercado futuro a través de la multimedialidad, es decir, a través de la integración de un patrimonio de imágenes, una red de TV, con el conocimiento y presencia en el mercado que cada uno aporta. Lo que si es seguro que WD + ABC ya no serán los mismos sino que se formó una nueva empresa de otra naturaleza, es decir, una empresa Multimedial.

Pareciera ser, en consecuencia, de que los medios tradicionales de elaboración de la información y del conocimiento están adquiriendo nuevas dimensiones y los límites tradicionales entre la empresa Editorial, Televisiva y del Sonido empiezan a desaparecer, dando paso a nuevas alianzas multimediales, integrando al ámbito de la información algunos nuevos actores como, por ejemplo las empresas de telecomunicaciones que aportan la red, requisito indispensable para el desarrollo y difusión de la multimedialidad.

También cabe destacar de que el concepto de Multimedialidad y sus desarrollos ha ido acompañado de un desarrollo tecnológico que ha permitido la elaboración de estos productos, que por sus características están cada vez mas cerca del conocimiento que de la pura información.

Segunda conclusión:

Lo anterior supone de que los centros de información, los agentes de información deberán desarrollarse hacia centros de conocimiento multimedial, donde a través de estos últimos se vivirá una completa transformación conceptual, en donde se concertarán nuevas y diversas alianzas, no necesariamente con pares sino con otros actores, con una visible y decidida presencia en las redes, las que requerirán cada vez más centros capaces de aportar conocimiento a la informaciones como requisito frente a la masificación del uso del conocimiento.

1.3. El entorno tecnológico

Hemos hablado de Redes y de Multimedialidad, es decir, de sistemas y productos desde el punto de vista de la información y el conocimiento. Sin embargo, es difícil imaginar los desarrollos anteriores sin un entorno tecnológico que los haya hecho posibles.

Intentaremos dar solamente algunas señalizaciones sobre el entorno tecnológico sin pretender dar una visión detallista ni acabada. Por el contrario intentaremos llamar la atención sobre aquellos elementos que nos permitan obtener algunas referencias para la comprensión del fenómeno de la "navegación".

La "digitalización" es un fenómeno que se ha ido incorporando a nuestro lenguaje y a nuestros usos, se habla de comunicación digital, de los aparatos digitales, de la TV digital. Es un elemento que está presente en el desarrollo de los sistemas computacionales, en particular en el tratamiento y manipulación de los datos. Intentaremos hacer un análisis sobre el impacto que este fenómeno tiene en la información y el conocimiento.

En la medida que se ha producido la digitalización de la información en cualquiera de sus expresiones o medios, se han obtenido textos digitales, imágenes, sonidos, nuevas expresiones. Todos estos productos son el resultado de la más amplia manipulación, es decir se editan, se envían, se proyectan, se descomponen, se recomponen. La tecnología a través de la digitalización ha reducido a BIT casi todo lo relativo a la información.

En consecuencia, si podemos manipular los BIT podemos mezclarlos y obtenemos, por ejemplo, un producto multimedial. Podemos hacer que los BIT contengan a través de otros BIT instrucciones para ser ordenados de acuerdo a la interpretación que el "Aparato" entienda o les de, por ejemplo, en los programas computacionales el Window.

Este fenómeno, sin duda, está modificando no solo la calidad de los medios. En general se cree, por ejemplo, de que una CD digital tiene una mejor calidad de sonidos, una transmisión digital no contiene errores o al menos contiene los Bit de corrección, y además están impactando los medios tecnológicos.

Hasta ahora la quien producía la información realizaba la labor de "Inteligencia", y quien la recibía tenía más bien una labor pasiva. Esto se ve claramente en la TV, los canales producen, seleccionan y programan. Los aparatos de TV sólo reciben y el usuario en el mejor de los casos selecciona. Con la TV Digital las transmisiones podrán ir acompañadas de BIT de información, que permitirán a las TV Inteligentes seleccionar y programar de acuerdo a los intereses que el usuario decida programar ya sea a través de una búsqueda o simplemente de una recepción selectiva de los programas en su TV. Este solo ejemplo nos da una visión del impacto que la digitalización tendrá en el rol del que produce información y del que la recibe.

Si analizamos este fenómeno en términos de "mercado" nos daremos cuenta que los valores tradicionales que han tenido algunas empresas han cambiado, y esto se debe a que sus roles están cambiando, porque su patrimonio, entendido como la acumulación de aquello que producen ha ido adquiriendo un enorme valor para el mercado futuro. Un buen ejemplo es nuevamente la empresa WALT DISNEY, que se mantuvo por años en el campo de la "entretención", produciendo películas, cómics y operando parques de entretención, y ahora con su patrimonio al adquirir la cadena ABC, produce productos multimedia. Todo esto ha sido posible porque esta empresa posee una enorme acumulación de "BIT" lo que le permite ser ella misma la que producirá, distribuirá sus productos.

Las supercarreteras de la información nos permiten transmitir y recibir información de manera mas rápida y en mayores cantidades. En este sentido la digitalización ha sido uno de

los medios a través del cual ha sido posible el desarrollo de ellas y de los nuevos servicios tales como la multimedialidad. Estas carreteras son el soporte de los nuevos servicios. Dicho de otra manera, es posible pensar en un desarrollo de la TV inteligente, de la multimedialidad sin redes digitales de banda ancha soportadas a través de la fibra óptica, que dado las nuevas necesidades del usuario están teniendo una amplia difusión, en todos los niveles.

Sin embargo la existencia de estas supercarreteras a través de la reutilización del medio físico como medio de transmisión, por el agotamiento de las frecuencias radio eléctricas, han llevado a las empresas de telecomunicaciones a utilizar los Cables. Estos se han ido expandiendo a nivel internacional, nacional y ahora a nivel de la oficina y de la casa del usuario, debido a los nuevos servicios. Este fenómeno ha tenido un impacto general en la estructura de las tarifas de telecomunicaciones, las cuales ya no están necesariamente relacionadas con las distancias geográficas, sino con criterios de explotación, y con la cantidad de BIT que se mueven.

Los equipos a nivel de usuarios también estarán sujetos a una modificación sustantiva, ya sea por el impacto que la digitalización ha tenido, como por la existencia de las supercarreteras y de los nuevos productos de información. Los usuarios de la información requieren servicios de otro tipo y adquieren un rol activo en la selección de ellos. En consecuencia necesitarán equipos terminales a nivel de los usuarios "Inteligentes", es decir, capaces de entregarles solo aquello que quieren recibir, o que puedan buscar lo que en un momento específico necesiten. Un ejemplo de esto se está desarrollando en la fusión entre el PC computer multimedia y la TV.

La computación finalmente sigue orientándose fuertemente a potenciar la computación personal, lo que va a permitir en los próximos años una difusión cada vez mayor de los medios, y por lo tanto los usuarios de información tendrán prácticamente todos los recursos computacionales, conectados en red.

Tercera conclusión:

Tenemos la tecnología y los medios, podemos digitalizar la información y existen tecnologías que están en condiciones de modificar los equipos terminales y así modificar el rol del receptor de información. Es decir, si el entorno tecnológico nos indica que casi todas las limitaciones que teníamos, -la falta de una tecnología adecuada, la falta de redes con grandes capacidades y de gran difusión, los altos costos de las telecomunicaciones,- están casi superadas o en vías de superación, entonces el problema radica al parecer en la reconversión de los "Agentes de Información" y no más en las tecnologías.

1.4. Individualización de la información global

En las Tendencias Generales hemos analizado el desarrollo de las redes, y en particular una caracterización de Internet como un fenómeno nuevo, que no sólo nos permite acceder a las fuentes de información sino que está creando una realidad completamente nueva, que tendrá impacto en la forma de vida de las personas a nivel mundial.

A la vez, hemos analizado la información tridimensional a través de la Multimedialidad, que permite tal grado de relaciones de conocimiento que cambia su carácter inicial. Finalmente,

nos hemos detenido en una descripción del Entorno Tecnológico que no solo ha permitido el desarrollo anterior, sino que es un actor directo de la transformación a través de las supercarreteras, la digitalización -la generación de los bit, desplazando la ubicación de la inteligencia hacia el usuarios, impactando en consecuencia los roles tradicionales entre productores y receptores y modificando el rol pasivo de las personas frente a la información.

Si consideramos todos estos fenómenos (y seguramente algunos que se nos escapan) simplemente como señales del entorno general, podríamos concluir que están caracterizando el nacimiento de algo nuevo que Nicholas Negroponte ha definido como el nacimiento de una nueva era: "La Era Digital".

En el último decenio hemos visto el desarrollo de una modificación sustancial en los mass media. El fenómeno CNN es un ejemplo de una televisión globalizada y simultánea. La Guerra del Golfo fue una demostración de lo anterior. Miles de hogares en el mundo presenciaron la guerra en directa en forma simultánea. Por otro lado, los mass media se han desarrollado cubriendo sectores cada vez más segmentados y especializados. La TV vía cable ha ampliado la oferta bajo un concepto de especialización y segmentación de oferta en el marco de una oferta global muy amplia. Es decir, la difusión y producción se ha orientado hacia la globalización y segmentación, lo que indica de que la producción de información se ha orientado a satisfacer bajo una visión global mundos muy específicos. CNN solo entrega noticias, pero son de todo el mundo y en forma simultánea.

Sin embargo, creemos que es necesario considerar, tomando en cuenta el entorno general que hemos descrito anteriormente, que el impacto nuevo será en el campo del "INDIVIDUO", es decir a nivel del sujeto y no de las personas. La información no será necesariamente distribuida sino que será recogida de acuerdo a las necesidades, al trabajo, a los gustos y horarios de cada uno.

Par esto será necesario que la información contenga informaciones sobre sí misma y sobre sus destinatarios. La información tendrá que acompañarse con otra que permita personalizarla a nivel del individuo y así el usuario podrá recibir lo que ha pedido.

En este esquema el receptor de información pasa a un rol activo, determina lo que quiere, cuando lo quiere y en que condiciones. Se pagará a los canales de TV interactiva para no recibir publicidad.

Como este tipo de escenario no está tan lejos ni pertenece a la ciencia ficción debemos hoy trabajar bajo un concepto DIGITAL. La información está digitalizada ya que contiene informaciones sobre ellas, y los sistemas la pueden manipular de acuerdo a sus informaciones; tenemos redes capaces de transportarla, desde y hacia casi todo el planeta y hay un suficiente desarrollo tecnológico capaz de soportar el concepto de equipos inteligentes en condiciones de entender "las informaciones de las informaciones" y actuar en consecuencia. Finalmente tenemos un amplia y vasta integración de tecnologías en los mas diversos ambientes del individuo a nivel de la computación personal.

Con este cuadro, intentemos imaginarnos el impacto: todo un sistema de información orientado a reaccionar a las peticiones del "INDIVIDUO", no mas difusión genérica, ni difusión única, sino redes con grandes sistemas de información, con "informaciones sobre la

información, los cuales el "INDIVIDUO" buscará a través de maquinas inteligentes. Este fenómeno transformará de tal manera el sistema de información, la vida y costumbre de las personas, sus relación de trabajo que es difícil no pensar que estamos frente a una nueva era o al menos de un gran salto cualitativo.

Cuarta conclusión:

Si analizamos el entorno general que hemos descrito y fijamos nuestra atención, no en discutir si está naciendo o no una nueva era, sino más bien constatamos la acumulación de fenómenos que se están produciendo, podemos concluir que es posible que estemos en presencia de un cambio global, es decir un cambio que va a modificar profundamente la relaciones entre el hombre, la información y el conocimiento.

Este cambio modifica nuestro rol como "Agentes de Información", en donde debemos resituarnos en función del "INDIVIDUO" activo, integrado en red a través de las grandes carreteras de la información, perteneciendo y siendo actor de una red de información global, en la cual el va a buscar y seleccionar lo que le interesa. Individualidad y globalización estarán en consecuencia directamente relacionados y quizás serán los motores de una nueva era de la información.

II. EL IMPACTO

Hemos caracterizado hasta ahora las redes globales, la información con información, la multimedialidad, el entorno de tecnológico inteligente, y la individualización de la información global.

Del análisis anterior nos surgen necesariamente una serie de inquietudes que tiene relación con el impacto que este "Cambio global" tendrá o esta teniendo sobre las personas, en el ámbito sus relaciones sociales y laborales sean estos actores o no del cambio, y en consecuencia sobre las organizaciones, y finalmente sobre la sociedad y sus distintos niveles de participación.

La pregunta que nos hacemos es "que va a pasar" y la respuesta que nos parece mas coherente en este momento es que no sabemos. Solo estamos en condiciones de describir el entorno general.

El que no tengamos respuesta no quiere decir que no estamos frente a un problema, por el contrario estamos conscientes que el cambio será global y afectará el conjunto de la relaciones del hombre.

Sin embargo, creemos que dada la magnitud de este cambio nuestra respuesta debe ser una permanente búsqueda, una verdadera navegación, es decir creemos que no es posible aproximarse al análisis de dicho entorno general sino a través de una navegación abierta que nos permita percibir con la mayor amplitud posible todos elementos que están comprometidos.

Si navegamos por ejemplo el fenómeno de las nuevas redes, podremos verla como un instrumento altamente eficaz, como un motor de transformación de la relación del hombre con

información y el conocimiento, y finalmente como la experiencia mas amplia que la humanidad hasta ahora haya hecho en integración de redes. Podemos concluir que contamos con un instrumento que nos da la posibilidad de integrarnos en nuestro rol de gestores de información en una dimensión hasta ahora casi desconocida.

La información con información, es decir la información inteligente, tridimensional, con una tecnología capaz se interactuar con la inteligencia de la información, un mercado en pleno desarrollo, es decir generando las potencialidades y recursos necesarios, nos da la posibilidad de navegar la información, y en consecuencia tener un rol significativo.

Quinta conclusión:

Debemos estar conscientes que el impacto puede ser de tal magnitud que genere soluciones nuevas que permitan resolver muchos de los problemas de fondo de la sociedad que hemos analizado anteriormente.

Debemos aprovechar este cambio e iniciar una navegación que nos permita colocarnos en la mejor posición posible, de manera de poder actuar e influir en los temas que nos interesan o que son propios de nuestra actividad.

III. EL NAVEGANTE DEL CONOCIMIENTO

Intentemos dar un perfil a la navegación que hemos hecho hasta ahora:

- la información esta en la red.
- la información está digitalizada y por lo tanto incluye informaciones sobre ella misma.
- la información está adquiriendo una carácter multimedial.
- el desarrollo tecnológico se mueve hacia las tecnologías inteligentes capaces de interpretar "la información de la información".
- en el mercado se esta realizando un conjunto de operaciones a nivel de productores de información, distribuidores propietarios de redes, orientadas a la integración.
- el "INDIVIDUO" se convierte en consumidor activo de información.

La pregunta que nos tenemos que plantear es: ¿Cual puede ser el comportamiento del "INDIVIDUO" como consumidor activo de información? Tratemos de analizarlo en función del perfil anterior.

Cuando hablamos del "consumidor y las redes", nuevamente tenemos un punto de referencia claro en INTERNET ya que es la red donde la información está en "vitrina" y donde

el consumidor o más bien el "Navegante" adquiere un rol completamente activo, buscando, dejando, obteniendo o comparando la información que requiere.

El consumidor, de sujeto pasivo pasa a tener un rol de Navegante, es decir, inicia una búsqueda en un espacio indeterminado, en el cual los factores de tiempo y espacio dejaron de ser fundamentales. Puede dialogar sin considerar que la persona esté durmiendo o puede visitar el Louvre, a partir de la visita de un museo en USA.

Se encuentra inserto en un universo en el cual el factor de socialización también es fundamental. La navegación como concepto general y como metodología de búsqueda le permite satisfacer sus necesidades de información y socialización. Esto supone que existe la red o el espacio de navegación y los lugares de información y las personas con las cuales se puede encontrar en su búsqueda.

La información que busca en la navegación está en una dimensión "Tridimensional", inserta en un mundo Multimedial, ya no es "Plana" sino que es conceptualmente relacionada. Como decíamos es información que contiene información sobre sí misma y sus relaciones. Nos referimos al mundo de la "Multimedialidad" donde el gestor de la información ha convertido la información "Plana" en un conjunto de relaciones, integrada con otras y conceptualmente relacionada. Se ha convertido en "información con información", donde es posible que la ruta inteligente de relaciones que se ha agregado a la información inicial la trasformen de tal manera que se esté cerca de un proceso de conocimiento.

El Navegante busca en este universo a Picasso, lo encuentra en un museo que alguien le refiere en Japón, lo ve en imagen, lee y escucha la explicación que el mejor experto del tema ha dado en una conferencia. A su vez, el producto "Picasso" le sugiere donde están los otros Picasso, los otros expertos, las otras informaciones. Esto indica de que el productor-gestor de información no solo señala por donde navegar sino que le va agregando más información a esa información inicial para permitirle al consumidor adquirir a través de una búsqueda "dinámica" un acercamiento al conocimiento.

El desarrollo tecnológico, la computación personal le da a este consumidor-navegante instrumentos cada días más inteligentes que orientan su navegación: son capaces de leer en parte "las informaciones de la información", es decir entrega tecnología que cada vez le facilita más la navegación del usuario. Hay sin embargo, en este campo una brecha importante entre las necesidades, búsqueda de información y la inteligencia de la tecnología. Las informaciones pueden contener toda la información que queramos sobre ella, pero la tecnología aun no es capaz de entenderla completamente.

Si nos imaginamos este fenómeno desde el punto de vista de una nueva red de TV donde miles de programas, imágenes, producciones y productoras de todo tipo se coloquen en "RED", es decir, en un fenómeno similar a Internet, nos damos cuenta de inmediato que la tecnología que el consumidor tiene es decir el aparato de TV, aunque sea de los más sofisticados no le servirá como instrumento de navegación. Por el contrario no será capaz de entender "la información de la información", en consecuencia no le será útil en su búsqueda.

Sexta conclusión:

El comportamiento del navegante, del consumidor de información podría seguirse caracterizando pero lo más importante de destacar que en nuestro rol de “Gestores de Información”, debemos orientarnos a la satisfacción de las necesidades de un publico de navegantes activos.

IV. GESTORES DE INFORMACIÓN

Es difícil poder decir con certeza de que este rol aún existe, entendiendo al “Gestor de Información” como aquel que hasta ahora ha buscado tener un rol activo y anticipatorio en el desarrollo, y la satisfacción de las necesidades de información y de conocimiento del hombre.

Podemos afirmar que en el origen y desarrollo de cada uno de los factores que hemos vistos que caracterizan el entorno general, hay un agente de información, es decir, alguien del campo de la información que está buscando soluciones generales a las necesidades de información del hombre.

Por lo tanto, creemos de que el énfasis en nuestro análisis lo deberíamos colocar en el rol que un “Gestor de Información” debe cumplir y no tanto en su existencia. En este sentido podemos señalar algunas características:

- “Gestor de Información en la Red”: pareciera ser que no es posible imaginar un rol de este tipo fuera de la red, es decir, debe pertenecer a las grandes redes de información, poniendo el énfasis en la información integrada y relacionada, en la globalidad, y en un ambiente abierto.

Esto supone ponerse en la red, estar dispuestos a pertenecer a estos nuevos espacios, estar dispuesto a que nuestro rol forme parte de un ambiente abierto, en competencia y donde podamos ser validados.

Supone en consecuencia que colocamos un espacio para el navegante y que somos capaces de resistir la navegación.

- “Gestor de la Información de la Información”: en la red se requieren informaciones que contengan el máximo de las informaciones sobre sí mismas, es decir, que se logre tener información relacionada, tridimensional e integrada, en la cual el Navegante obtenga lo que busca.

Este proceso supone el desarrollo de una relación “Inteligente” entre las informaciones, en un proceso cercano al conocimiento, donde el Gestor de Información desarrolle esta capacidad a través de una navegación constante.

Podemos ver un Navegante en una red global en busca de información, apoyado por tecnologías inteligentes que le faciliten la navegación, cuyos resultados dependerán directamente de las informaciones que contengan las informaciones, en consecuencia,

podemos suponer que será casi un requisito indispensable el desarrollo de este rol por parte de los Gestores de Información.

- "Gestor de Información y ambiente Multimedia": la información con información, se desarrolla en ambientes multimedia. No es posible imaginar una información plana en particular si esta proviene de un Gestor de Información.

- "Gestor de Información del Navegante": un agente de información que ya no es genérico, que es visitado regularmente, al cual se le piden informaciones y se le validan las informaciones por un universo de usuarios pertenecientes a una globalidad pero con exigencias individuales.

Muchas más podrían ser las características, pero si focalizamos y estamos convencidos de las que hemos descrito son válidas, tenemos por delante una inmensa tarea que consiste en la readecuación de nuestro rol. No es posible pensar que quien tiene como objetivo anticiparse y desarrollar información y conocimiento para el hombre no tenga que hacer permanente cambios y readecuaciones.

A modo de ejemplo, el Comisario de la Comunidad Europea a cargo del proyecto ISPO (Information Society Project Office, <http://www.ispo.cec.be>) Martin Bangemann definió su proyecto de la siguiente manera: "La misión del ISPO es ayudar a todos los interesados ofreciéndoles una nueva fuente de asistencia y orientación en un nuevo mercado de ideas".

Séptima conclusión:

El Gestor de información lo definiríamos como aquel que cumple un rol en la "Inteligencia de la Información", es decir aquel que le agrega información a la información para trasformarla casi en conocimiento. Esto necesariamente lo debe hacer en red, en cuanto debe pertenecer a una globalidad, en donde será validado en ambientes abiertos a través de su información en relación con otros y estará orientado y disponible a las necesidades y requerimientos de los navegantes. La navegación ya se ha iniciado.

V. CARTA DE NAVEGACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

Esta carta de navegación refleja solo algunos de los lugares visitados, en general cada uno de ellos abren un universo hacia otros confines donde cada uno desarrolla su propia navegación y que es imposible de enumerar, la lista que presentamos puede servir a alguien para iniciar una ruta cuyo resultado será seguramente distinto a éste.

- 1.- ISPO, Information Society Project, <http://www.ispo.cec.be>
- 2.- Action in the Information Society, G7, <http://www.ispo.cec.be/g7/projidx.html>
- 3.- Links Related to the Information Society, <http://www.ispo.cec.be/infosoc/linkshtml>
- 4.- Centro di Studi TV.Torino <http://www.icst.to.cnr.it/>

- 5.- La citta Invisible <http://www.citlnv.it.80/>
- 6.- CNN News Room, <http://www.nmis.org/Newsintercative/CNN/Newsroom/contents.html>
- 7.- MIT, <http://web.mit.edu>
- 8.- MIT Media Lab. [http://www. Media.lab.edu](http://www.Media.lab.edu)
- 9.- Walt Disney <http://www.disney.com>
- 10.- ATT <Http://www.att.com>
- 11.- Yahoo <http://www.yahoo.com/>
- 12.- Busines Información for Interactive Media Industry [http:// www.201o.media.com/dcweb](http://www.201o.media.com/dcweb)
- 13.- European Computer - Industry Research Center <http://www.ecrc.de/>
- 14.- The European Commission <http://www.cec.lu>
- 15.- Open Goverment Canada <http://www.info.ic.gc.ca./opengov/>
- 16.- Institute for Hyper Network Society, Japan, <http://www.glocom.ac.jp/IHNS/intro.html>
- 17.- Camplain: Canadian Information Explorer: <http://info.ic.gc.ca./champlain.html>
- 18.- Panorama, Democrazia Elettronica. <http://www.inet.it/panorama/>
- 19.- One World On Line. http://www.oneworld.org/partners_top.html
- 20.- Essere Digitali, Nicholas Negroponte, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1995.

**LA BÚSQUEDA DE NUEVOS LIDERAZGOS
ORGANIZACIONALES EN GESTIÓN DE
LA INFORMACIÓN EN AMÉRICA
LATINA Y EL CARIBE ***

* Ponencia presentada en el Panel de Expertos sobre Información en el Marco de la Conferencia Regional sobre Educación Superior convocada por la UNESCO en la Habana, Cuba, noviembre, 1996.

LA BÚSQUEDA DE NUEVOS LIDERAZGOS ORGANIZACIONALES EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Julio Cubillo ¹

PRÓLOGO

Esta ponencia pretende aportar algunas reflexiones e interrogantes sobre un tema que se estima tendrá trascendencia creciente en América Latina y el Caribe. El del liderazgo de los nuevos proyectos e iniciativas en el contexto de la emergente gestión de la información *post* ingreso masivo del INTERNET a la región.

Se plantean aquí ideas sobre el medio en que se deberán mover los futuros líderes de una mutante gestión de la información; sobre las características deseables que habrán de tener tales líderes, y sobre las posibilidades de estímulo de las capacidades de liderazgo visibles y latentes.

Se adopta una posición de "intervención moderada" frente al fenómeno del liderazgo que aboga por la puesta en operación de algunos mecanismos de estímulo directo de las capacidades de liderazgo y otros de carácter mas difuso, indirecto y propiciador de medios sociales y culturales mas abiertos a la formación de las generaciones de líderes de reemplazo o a la reconversión de los actuales.

La ponencia concluye con una lista de propuestas para un eventual plan de acción regional sobre liderazgo y gestión de la información, propuestas que habrán de ser contextualizadas y especificadas en los diferentes sectores del desarrollo.

1. UNA NUEVA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Estamos inmersos en una sociedad cada vez más dependiente e intensa en el uso de productos y servicios de información de la mas variada índole. Esta tendencia perceptible claramente en

¹ Asesor Regional en Información de CEPAL/CLADES. Ingeniero civil, economista, con estudios de especialización en ciencias de la información. Sus campos de interés son el liderazgo, la inteligencia organizacional y la gestión de la información. Ha sido conductor de seminarios, talleres y cursos en estas materias en América Latina y el Caribe. Ha realizado también asesorías a petición de organismos internacionales y nacionales, de carácter público y privado.
Email: jcubillo@eclac.cl

la última década, parece que nos acompañará todavía por algunas décadas. Con ello, anotamos un hecho objetivo que no significa necesariamente pronunciarse sobre si ya estamos o si nos movemos indefectiblemente hacia una sociedad de la información.

En las organizaciones y en los hogares ubicados en ciertas áreas geográficas de ciertos países de la América Latina, se dispone de entornos de información y tecnologías de información cada vez mas ricos y sofisticados. Se accede allí a cantidades siempre crecientes de información digitalizada, ya sea de creación propia o producida por terceros, se extiende el uso de la tecnología CDROM y se accede con mayor frecuencia a redes locales e internacionales de computadoras. El trabajo y los espacios de diversión por vía digital y sus variantes de operación remota (el tele-trabajo y la tele-diversión) han dejado de ser novedad en varias localidades y lugares. En oposición, cabe decir que debajo de esta brillante punta del iceberg, existen todavía amplios sectores de nuestras sociedades que no acceden a las posibilidades casi ilimitadas de manejo de conocimiento e información que ofrecen las modernas tecnologías de información.

Dependiendo de cual sea el sector del "iceberg" en que nos ubiquemos se abren grandes desafíos para que tanto organizaciones como personas implanten nuevas formas de enriquecimiento cognoscitivo y promuevan acciones basadas en el conocimiento y la información.

En el ápice del "iceberg" se desarrollan mutaciones de punta, donde se acoplan en formas novedosas y espectaculares la más reciente tecnología de información con los ámbitos de acción de excelencia en la investigación, la educación, el gobierno y la producción, y con los productos y servicios de los segmentos mas dinámicos de la industria local e internacional de la información. La magia de la animación, el color, el sonido y las altas velocidades de procesamiento y transmisión de datos abren, en ese mundo particular, posibilidades de cognición y acción en red que resultan difíciles de imaginar. En el futuro se puede esperar que surjan conceptos tan radicales como lo fue en su momento el World Wide Web (WWW) que hoy nos parece tan familiar. Será este grupo de organizaciones y personas de vanguardia el que irá abriendo surcos hacia la plena explotación de la esperada supercarretera mundial de la información.

Continuando con la metáfora del iceberg podemos considerar ahora su sector medio parte del cual emerge de la línea de flotación estando el resto sumergido. Allí se ubica un conjunto amplio de organizaciones públicas y privadas de las metrópolis y de personas que se están introduciendo en las nuevas tecnologías del conocimiento y de la información. Estas tendrán que recorrer todavía un trecho largo para explotar plenamente el acervo de capacidades tecnológico -informativas existentes. Podríamos decir que tales organizaciones y personas tienen como norte de mediano y largo plazo el incorporarse al estadio en que se encuentran hoy las organizaciones de punta de la región con desarrollos plenos en INTERNET e INTRANET, esto es, la aplicación privada del INTERNET al interior de las redes locales de computadoras en las organizaciones.

Finalmente, el área más masiva del "iceberg", plenamente invisible y sumergida, contiene a las pequeñas organizaciones, a las microempresas y empresas familiares, a organismos públicos locales y a la gran masa de la población usualmente marginada del desarrollo manifestada en la población infantil de escasos recursos, las mujeres dueñas de casa,

las personas de la tercera edad, los campesinos, y las poblaciones indígenas. Aquí el impacto de las nuevas tecnologías sobre la acción puede alcanzar quizás la magnitud mas espectacular.

El cómo acercar la acción de los ciudadanos y actores sociales marginados al conocimiento, la información y la tecnología de información plantea grandes desafíos. No parece claro, desde ya, que se deban seguir las mismas trayectorias de desarrollo de los estratos "superiores" del "iceberg". Tal vez aquí se deban generar mutaciones nuevas que acorten camino para potenciar al ciudadano común con un instrumental cognoscitivo -tecnológico apropiado a sus necesidades y cultura.

Cualesquiera que sean las políticas que las naciones decidan seguir con relación al desarrollo de nuevos mecanismos de gestión de la información en los tres estratos, siempre se enfrentará un fenómeno similar: Las relaciones Acción -Conocimiento- Información permeadas por un Medio Tecnológico de Información que posibilita la transmisión, almacenamiento y procesamiento de signos digitalizados a altas velocidades. Todo ello contextualizado en subculturas de la acción basada en diferentes formas de uso de conocimiento y de información y de tecnologías de información.

Vivimos un cambio de paradigma en la gestión de los flujos y stocks informativos. De un mundo caracterizado por: estructuras lineales de organización de la información (catálogos), operación mono-medial donde las colecciones y flujos de datos eran de tipo homogéneos (solo texto, solo dato, solo imagen, o sonido o animación) y de actores comunicados por vía convencional (reuniones cara a cara, servicios de correos) se ha pasado a un mundo cuyo paradigma es el WWW (hipertextualidad, multimedialidad, conexión de actores políticos, generadores de conocimiento, informadores, tecnólogos de la información, vía redes de computadoras).

La promoción de cambios en los mecanismos tradicionales de gestión de la información propios del mundo PRE-INTERNET ya no podrán seguir siendo los mismos en el mundo POST-INTERNET.

Las mutaciones que habrán de producirse en los diferentes estratos, cualesquiera que éstas sean necesitarán de un factor común: el liderazgo, proceso y capacidad social capaz de influir y manejar los cambios.

2. EL LIDERAZGO DE LAS FUTURAS MUTACIONES EN LOS MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Muchísimo se ha escrito sobre liderazgo. Tema importante donde se encuentran escritos que abarcan desde estudios científicos hasta literatura panfletaria. En ese cúmulo masivo de ideas hay algunos pensadores destacados. Uno de ellos es, a nuestro juicio, John Kotter. Le debemos a él y a sus investigaciones la distinción entre gerencia y liderazgo como "procesos diferenciados y sistemas completos de acción en las organizaciones" y el esclarecimiento de las relaciones que deben existir entre ambos. (Kotter, 1992).

Kotter plantea la necesidad de una sana tensión entre los procesos de la gerencia y del liderazgo. La gerencia esencialmente optimizadora y ordenadora de la acción para enfrentar

la complejidad y para administrar bien aquello que "es". El liderazgo como proceso de manejo del cambio en medio de la turbulencia, para administrar aquello que emerge con voluntad de ser. También plantea que gerencia y liderazgo son capacidades que se encuentran tanto en individuos y grupos de individuos, y que una misma persona o equipo de personas puede ser capaz de desdoblarse y asumir indistintamente ambos roles.

En su obra, Kotter no privilegia ni a uno ni a otro proceso. Sin embargo, advierte que en la medida que nos enfrentemos con mutaciones más veloces y complejas, más críticas llegarán a ser las capacidades de liderazgo, y que una ausencia de éstas podrá frenar significativamente nuestra evolución social hacia formas de existencia mas avanzadas.

El circuito "acción -conocimiento- información" instalado en un nuevo entorno tecnológico de información, ha adquirido tasas de transformación sin precedentes. Nunca antes se había generado más conocimiento, más información por unidad de tiempo. Nunca antes en la historia se había asistido a una tasa de transformación más rápida de las tecnologías de información ya se trate de innovaciones en el "hardware" o en el "software". Las mutaciones son veloces y además complejas al derribarse muchas barreras que hasta ahora habían especializado y parcelado el trabajo cognoscitivo -informativo.

Se buscan nuevas áreas de acoplamiento de la tecnología, la información y el conocimiento. Se asiste a una incorporación de múltiples actores al liderazgo de las mutaciones en los "circuitos de gestión de la información". Tenemos una presencia más abierta, ya sea en la creación de nuevos circuitos o en la modificación de los existentes, de los generadores de conocimientos (Stix, 1994), de los administradores de negocios (Melis, 1996) y de los administradores de plataformas tecnológicas. (Earl, 1994).

Los administradores de la información, de las fuentes y de los sistemas formales de la información, se han venido encontrando con nuevos "compañeros de ruta" que cada vez con menores complejos están incursionando en territorios que tradicionalmente se les supusieron vedados. Definitivamente, los encargados de generar productos y servicios informativos no estarán nunca más solos en la generación de los nuevos "negocios" de la gestión de la información en las redes e infraestructuras de información modernas.

El liderazgo, en el contexto de la gestión de la información emergente, se puede entender como la capacidad individual y grupal de anticipar, desencadenar, influenciar y direccionar procesos de cambio en el ámbito de las articulaciones acción -conocimiento- información -tecnologías de información.

Se seguirá, sin duda, precisando de buenos gerentes de la información y los conocimientos que administren con eficacia y eficiencia los circuitos existentes de la gestión de la información. Sin embargo, se deberá contar con los líderes individuales y con los equipos de liderazgo capaces de hacer viables las grandes oportunidades que se abren por la confluencia de más conocimientos, más información y el abanico cada vez mas amplio de tecnologías de información que hoy es posible poner al servicio de la acción.

3. PROCESOS DE LIDERAZGO EN LOS NUEVOS CIRCUITOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Suponiendo válida la proposición de que interesa fortalecer el liderazgo para promover las nuevas articulaciones de la gestión de la información, en cualesquiera de los estratos de la sociedad esbozados en la primera sección, cabe detenerse un instante a examinar el tipo de liderazgo al que se podría aspirar.

Sin duda los nuevos tiempos requerirán de diferentes perfiles de liderazgo en las diferentes esferas del quehacer humano. Habrán nuevos liderazgos políticos. Nuevos liderazgos educativos, nuevos liderazgos científicos. También en esa misma línea habrán nuevos liderazgos para la gestión de la información.

El liderazgo en gestión de la información, ya sea tenga carácter individual o grupal, requerirá del dominio de conjuntos reforzados de conocimientos -habilidades- actitudes. Habrá algunos que todo líder debería tener, independientemente de su esfera de acción. También habrán otros conjuntos particulares de conocimientos -habilidades- actitudes necesarias para abordar el cambio en las nuevas articulaciones previsibles entre -acción información- -tecnologías de información. Por último, habrán matices del liderazgo, para actuar en los diferentes estratos de la acción (ápice o élite, sector medio o sector marginado).

3.a. *Líder de la gestión de la información con atributos genéricos reforzados.*

Existe un gran número de investigaciones que han intentado "mapear" y ordenar los rasgos o atributos de un líder. No es el propósito de esta ponencia el utilizar las variadas taxonomías ni ser exhaustivos, sino mas bien enfatizar aquellos pilares esenciales sobre los cuales, a nuestro juicio, se podrán construir perfiles de liderazgo alternativos que no pueden estar ausentes en ningún líder individual o equipo de líderes.

A este respecto nos parece visualizar tres atributos fundamentales del liderazgo emergente en cualquier campo y que naturalmente se aplican también a aquel que pretenda manejar el cambio en el campo de la gestión de la información:

Generador de visiones estratégicas

El líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de un estado de cosas futuro o "sueño" al cual parece deseable aspirar. Las visiones son producto principales de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión (Mintzberg, 1994). El desarrollo de una personalidad visionaria es una de las aspiraciones de estudiosos sobre el liderazgo (Sinetar, 1991). Adicionalmente, el conocimiento de disciplinas como el planeamiento estratégico seguirán resultando útiles como apoyo a la generación de visiones. El dominio de las técnicas de diagnóstico estratégico y el desarrollo de actitudes favorables a su utilización como son una permanente autoevaluación y un interés por el monitoreo del entorno y la construcción de escenarios futuros, son también de notar. (Schwartz, 1991) (Morrison, 1994).

Comunicador simbólico

El líder es por excelencia un comunicador. Tiene que transmitir su visión a sus seguidores y tiene que estimularlos continuamente a vencer las dificultades apelando a valores superiores. Debe, por lo tanto, tener a disposición variadas condiciones de expresión (dentro de las cuales la comunicación no-verbal juega un rol crucial), y conocer adecuadamente las técnicas de comunicación verbal y escrita. La conducción del cambio supone en gran medida capacidades de manejo simbólico (Berg, sin fecha).

Encarnador de valores superiores

El líder para ser tal, esto es ser seguido por otros que creen en él o ella, debe ser percibido como una persona que encarna valores superiores y que es consecuente entre sus dichos y sus hechos. El comportamiento ético del líder, entendiendo la ética en su acepción mas amplia, es por lo tanto de vital importancia para generar confianza y adhesión. (Waitley, 1995).

3.b. *Líder de la emergente gestión de la información dotado de atributos específicos para asumir tal tarea.*

La gestión de la información emergente impone algunas condiciones especiales para los futuros liderazgos del área. También sin pretender ser exhaustivos se han destacado tres atributos cuya presencia se estima indispensable.

Generador de alianzas con proyectos políticos organizacionales

Los nuevos circuitos de la gestión de la información crearán un extenso campo a los líderes actuales o emergentes para conducir cambios y generar nuevas articulaciones. Tales cambios pueden obedecer a "políticas" definidas por los propios líderes en sus organizaciones o a alianzas con proyectos políticos en que se embarquen los liderazgos superiores.

La inserción del líder en gestión de la información en el contexto de la "vida política" organizacional, pensamos, adquirirá cada vez una importancia mayor como factor viabilizador de cambios sustentables. Las transformaciones mas extensas y profundas provendrán de aquellos proyectos que cuentan con el abierto respaldo del líder organizacional y no de aquellas que se dan subterráneamente al margen de las prioridades de la organización.

- La capacidad de buscar y construir alianzas políticas requerirá que los líderes de la nueva gestión de la información dispongan de una percepción especialmente aguda de los fenómenos de manejo del poder dentro y entre organizaciones y de una óptica decididamente no -ingenua y no- mecánica de los procesos organizacionales.

Manejador de articulaciones en los nuevos circuitos de gestión de la información

Los nuevos circuitos de la gestión de la información buscan urdir nuevas relaciones entre Acción -Conocimientos- Información y Tecnologías de Información. Para ello, ejercer el liderazgo supone disponer de capacidades para generar articulaciones a partir de cualquiera de los nodos de este circuito. Un líder de la gestión de la información requerirá por una parte

"conquistar" adeptos y generar alianzas con actores de los otros nodos. Para ello, si el líder proviene del nodo "información" propiamente dicho, deberá poder moverse con soltura, apoyado en conocimientos de carácter general, en los temas propios de los otros nodos del circuito: la acción, el conocimiento y la tecnología de información. Deberá poseer además capacidades de construir relaciones de comunicación interpersonal del mismo tipo que las que se ha esperado obtener del "networker" y del "broker" en el campo de las redes de información documentales (Cariola, 1994).

También el líder se las arreglará para que sus iniciativas puedan co-existir con iniciativas sobre gestión de la información impulsadas desde otros nodos. La energía históricamente destinada a la defensa territorial deberá ahora transmutarse en búsqueda de alianzas donde resulte admisible incluso la alternancia en los liderazgos.

Actor comprometido en la formación de nuevos líderes de la gestión de la información

Este rasgo, si bien es exigible para cualquier tipo de liderazgo, resulta particularmente crítico en un ámbito donde están convergiendo múltiples actores y disciplinas. Se trata aquí no sólo de crear oportunidades para la formación de sucesores de la actual generación de líderes sino de crear ambientes de múltiples liderazgos latentes y de equipos de liderazgo que puedan asumir responsabilidades de cambio cada vez más complejas y veloces.

4. POLÍTICAS DE POTENCIACIÓN (EMPOWERMENT) DEL LIDERAZGO EXISTENTE

Cada país de América Latina y el Caribe es lo que es, en materia de gestión de la información, gracias a el eslabonamiento de las acciones de diferentes líderes, algunos de los cuales han partido, otros que se han retirado de las actividades profesionales y de muchos que están bregando arduamente en estos días.

Estos liderazgos han surgido como producto de un cúmulo muy complejo de factores y constituyen un recurso no fácilmente reemplazable en nuestras sociedades.

Sería un despropósito demasiado simplista e inadecuado asumir que los líderes actuales y del pasado ya nada tienen que hacer frente a las nuevas realidades de la gestión de la información, y que lo que hay que hacer es exclusivamente buscar a sus sucesores o a las generaciones de reemplazo.

Se piensa que en el grupo de líderes existentes hay un valioso conocimiento acumulado que debería ser compartido, esto es, intercambiado entre ellos y transmitido a las generaciones venideras, como parte de nuestra experiencia social.

4.a. "Protección" de los liderazgos actuales

Hay varias amenazas que obscurecen la posibilidad de seguir contando con el concurso de tales líderes. Quizás la mayor de éstas es la de su posible migración hacia otras áreas de actividad, de mayor responsabilidad dentro de los gobiernos o su traslado a los sectores

privados nacionales o internacionales sin que sus experiencias en gestión de la información sean conocidas por otros.

En un medio donde prime la libertad económica será siempre bienvenida la movilidad de los recursos humanos en busca de nuevos desafíos y posibilidades de desarrollo personal. Sin embargo, a veces esta migración es producida por una falta de estímulo o por el cansancio que conlleva el sostener una misión no siempre reconocida socialmente.

Se debería, a nuestro juicio, continuar bregando por incrementar la relevancia tanto organizacional como social de las actividades de gestión de la información. Es preciso modificar la percepción prevaleciente de un conjunto de profesiones desintegradas y, por el contrario, perfilar la nueva imagen de un sector estratégico emergente, donde los liderazgos sean de crítica importancia.

Un mecanismo posible para manifestar el reconocimiento social es la incorporación de los líderes de la gestión de información a directorios u otros comités organizacionales e inter-organizacionales donde resulte posible recoger sus experiencias.

4.b. Estímulo al desarrollo de redes de líderes como potenciadoras del liderazgo existente

También es necesario que los líderes se reconozcan entre ellos y sostengan más activos intercambios de información y de conocimientos. Todo líder necesita de sólidas redes personales tanto hacia adentro como hacia afuera de su organización para poder ejercer su liderazgo. Y de hecho, todos los líderes actuales o emergentes las poseen. Pensamos que el contacto con otros líderes pueden servir de alimento al desarrollo de visiones estratégicas, incluso si tales líderes pertenecen a organizaciones "competidoras" en algún sentido. Si los ejecutivos de empresas japonesas transnacionales archirrivalas se pueden juntar los jueves a tomar el té para compartir percepciones y señales del entorno internacional (Archier, 1990), no se ve razón que pudiese impedir que algo similar ocurra entre los líderes de la gestión de la información en los distintos países de la región y cuando sea posible entre países.

4.c. "Capacitación" para líderes vigentes

Los líderes de la gestión de la información precisan obviamente de una capacitación muy diferente a la de los gerentes técnicos y operadores de los diferentes nodos de la gestión de la información. Aquellos precisan de conocimientos e información de altísimo valor agregado en virtud del poco tiempo de que disponen. Además, la información debería estar estructurada en forma utilizable para la toma de decisiones habida cuenta de su habitual enfrentamiento con situaciones decisorias donde se deben ponderar pros y contras, ventajas y desventajas. Se debe propender a la entrega de información evaluada en formato condensado y a proveer las vinculaciones entre las informaciones proporcionadas.

Algunas propuestas sobre como conservar y potenciar los liderazgos existentes se presentan en la última parte de esta ponencia.

5. POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO LATENTE

La conservación, potenciación y mejor "utilización" de las capacidades de liderazgo existentes se deberían suplementar con acciones que propendan al surgimiento de los liderazgos latentes.

Quizás la medida de efecto mayor sería crear las condiciones sociales para una más fluida renovación de los cuadros de líderes en gestión de la información. Este es un tema que tiene que ver con las percepciones y preferencias sociales sobre la renovación de cuadros, en general. Hay países de la región que son mas permeables a las renovaciones de personas ocupando determinados roles mientras otros conviven y estimulan el ejercicio de liderazgos que alcanzan fácilmente los 30 años y más.

Desde luego, no se aboga por un reemplazo sumario de las generaciones que han entrado a una fase crepuscular, ya que hay casos donde la rara capacidad del líder no ha podido ser superada por sus seguidores. Sin embargo, tan preocupante como embarcarse en campañas de "destronamiento" de líderes, sería admitir que la presencia excesivamente extendida de algunos "cacicazgos" locales continúe frustrando las esperanzas y posibilidades de generaciones completas de lideres latentes.

Aquí la visión que se sostiene es la de propender a crear encadenamientos mas fluidos entre los liderazgos actuales y los emergentes de modo que se haga posible el crecimiento de grupos amplios de reemplazo donde se posibiliten las transiciones y "tomas de mando" en los proyectos de transformación, y ello sin grandes traumas.

Este es un tema eminentemente cultural y sociológico cuyos alcances escapa por mucho a las pretensiones y posibilidades de esta ponencia. Quizás una salida sería el convencer a los equipos actuales de líderes que es la responsabilidad social de ellos asegurar la continuidad y el desarrollo del factor liderazgo y quizás hacer converger medios que los ayuden a cómo hacerlo.

El saltarse esta etapa, e iniciar la formación de personas con potencial de liderazgo, al margen del apoyo de los líderes locales, podría ser contraproducente y conducente a grandes frustraciones de personas con interés de ejercer liderazgos. Lo más probable es que por tal vía se las conduzca a la imposible situación de enfrentar mayores bloqueos para ocupar posibles espacios de acción.

Es importante dedicar, por lo tanto, algunas energías a cambiar la cultura de los actuales equipos de liderazgo en relación con los fenómenos "reproductivos" de las capacidades de liderazgo.

Cabría además buscar mecanismos que permitan transferir la experiencia de los líderes actuales y emergentes hacia grupos mas amplios con potencialidades de liderazgo. Difícil es pedirles que escriban sus experiencias, ya que el líder tiene generalmente la vocación de construir la historia mas que escribir y reflexionar sobre ella. Sin embargo, se pueden contemplar mecanismos como seminarios, charlas, entrevistas que ayuden en tal proceso de transferencia de conocimientos.

Con el apoyo de los equipos de liderazgo vigentes se debería, además, buscar organizar múltiples instancias de apoyo a la formación de personas con potencial de liderazgo. Hablamos del estímulo al liderazgo latente, altamente significativo en las naciones de América Latina y del Caribe.

Aquí se podría intentar poner en práctica algunas ideas que han surgido de discusiones e interacciones múltiples entre personal del IDICT de Cuba, especialmente motivado con relación al tema del liderazgo, y CEPAL-CLADES. Estas ideas han apuntado a ofrecer seminarios a personas que aún no se incorporan o que se están recién incorporando a la vida laboral, y que al mismo tiempo hayan mostrado en sus respectivos ambientes algunas capacidades naturales de liderazgo. Estas personas, frecuentemente egresados o estudiantes destacados, son expuestas a conocimientos acerca de los fenómenos y procesos del liderazgo. Los seminarios habrían de formar parte de un proceso constituido por diferentes instancias formadoras y de entrenamiento para el desarrollo de destrezas y habilidades críticas para ejercer un liderazgo. En conjunto estas actividades ofrecerían un servicio semejante al de los "viveros". Ya han existido algunas acciones iniciales entre el IDICT y CEPAL CLADES que se espera poder evaluar mas adelante.

Otra idea, ésta aún no implementada sería generar espacios para que los líderes emergentes, que deban prepararse para asumir mayores responsabilidades, puedan participar en talleres destinados a resolver problemas contingentes que hacen al manejo del poder, los procesos comunicacionales y las relaciones interpersonales en las organizaciones. Estas actividades tendrían un papel semejante al de un "sistema de prevención de accidentes" en el campo laboral o de "medicina curativa", y serían accesibles a líderes emergentes que hubiesen vivido algunas experiencias negativas conducentes a un deterioro de la autoestima.

También en el plano de las diferentes carreras universitarias formadoras de recursos humanos que asumirán luego roles variados en los circuitos acción -conocimientos- información -tecnologías de la información, se debería propender a la oferta de seminarios sobre el tema del liderazgo. En tales instancias se podrían integrar conocimientos que pudieran haberse impartido en las esferas de planeamiento estratégico, comunicaciones, procesos organizacionales y ética. Se piensa que los profesionales deberían de enfrentarse *ex-ante* al conocimiento de situaciones tipo donde se pongan a prueba las capacidades de líder. Todo profesional debería, además, poder medirse frente a un perfil de liderazgo y decidir por si mismo si invertirá tiempo y otros recursos al desarrollo de tales capacidades.

Una lista con acciones propuestas para el desarrollo de los liderazgos en gestión de la información se indica en la sección subsiguiente.

6. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGOS ORIENTADOS A ESTRATOS SOCIETALES

Cabe imaginar a un conjunto de políticas especiales para matizar el fortalecimiento de los liderazgos en la atención de los estratos sociales mencionados al comienzo de este trabajo. En esta sección se plantea solamente un esbozo de ideas, a fines de estimular una discusión. Naturalmente se reconoce que estas ameritarían un substancial desarrollo posterior.

El segmento de élite requerirá de liderazgos capaces de manejar proyectos innovativos de gestión de la información donde la creatividad en todas sus expresiones vaya acompañada del dominio de las relaciones con expertos que cubran aspectos semióticos y estéticos para la presentación de la información. También se deberá estar en posesión de relevantes capacidades para monitorear y explotar tecnologías de información emergentes y los resultados de las últimas investigaciones en ciencias de la cognición.

El estrato medio requerirá socializar un conocimiento adquirido por organizaciones de punta en cuanto a la plena explotación de la nueva tecnología en la creación de nuevos circuitos de la gestión de la información. Ejercicios comunicacionales para la construcción de alianzas con los actores decisorios son aquí de vital importancia.

El estrato de los "marginados" es el que apela a las respuestas más imaginativas. Estas pueden ir desde la generación de productos gráficos operables por comunidades indígenas analfabetas hasta la generación de mecanismo para que la comunidad produzca y actualice su propia información.

7. ALGUNAS PROPUESTAS DE ESTÍMULO AL LIDERAZGO EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Acciones dirigidas a fortalecer el impacto de los equipos actuales de liderazgo

1.1. Propuestas de creación de condiciones propicias para el ejercicio de liderazgo

P1.- Incorporación de líderes de la gestión de la información a instancias de planeamiento estratégico de las organizaciones públicas y privadas.

P2.- Diseño e implementación de un conjunto de estímulos preferentemente no pecuniarios destinados a premiar la excelencia en el liderazgo del cambio en gestión de la información.

P3.- Crear metodologías para establecer mecanismos permanentes de reunión entre líderes nacionales de proyectos transformadores de los circuitos de gestión de la información.

1.2. Propuestas para transferir los conocimientos de los equipos actuales de liderazgo a las generaciones venideras

P4.- Organización de seminarios nacionales y regionales entre líderes de gestión de la información a fin de que puedan pronunciarse sobre sistematizaciones de procesos de liderazgo y compartir experiencias.

P5.- Creación de una línea de entrevistas y de documentación de experiencias de líderes de gestión de la información en la región a fin de que puedan ser divulgadas en los diferentes medios informativos.

P6.- Crear cátedras sobre liderazgo a ser ofrecidas en los últimos años de estudios en los *pensums* de las diferentes disciplinas y profesiones vinculadas a la gestión de la información (administración, ciencias políticas, sociología y economía, informática, bibliotecología, archivología y documentación..). Allí se podría someter a discusión los procesos de liderazgo a la vez que se podría ofrecer tribuna a la presentación de experiencias por parte de líderes en gestión de la información ya sea que se encuentren en servicio activo o que estén retirados.

2. Acciones dirigidas a las personas con potencial de liderazgo

2.1. Propuestas de creación de condiciones favorables para la renovación continua de los equipos de liderazgo

P7.- Organización de seminarios nacionales para equipos de líderes vigentes en gestión de la información destinada a comprender los procesos de liderazgo, los mecanismos de reproducción social de las capacidades de liderazgo y las responsabilidades que allí les cabe.

P8.- Organización de seminarios para equipos de líderes (mandos medios) que conforman el estrato con potencial de sucesión de los liderazgos vigentes. Se pondría a disposición conocimientos y experiencias destinadas a fortalecer las capacidades críticas requeridas para el liderazgo de cambios en el contexto de la nueva gestión de la información.

2.2. Propuestas para despertar y desarrollar capacidades latentes de liderazgo

P9.- Organización de ciclos de seminarios nacionales sobre liderazgo y eventos de seguimiento ofrecidos a personas con potencial de liderazgo en gestión de la información (tanto a egresados de carreras afines a la gestión de la información como a alumnos destacados de las mismas).

P10.- Organización de ciclos de seminarios ofrecidos a personas ejerciendo posiciones de liderazgo con el fin de superar contingencias propias del ejercicio de tales funciones.

EPÍLOGO

La CEPAL en la década del 90 ha venido descubriendo un mundo nuevo de la gestión de la información. Ello en la medida que ha comprendido la incidencia de los nuevos actores en los mecanismos de gestión de la información al interior de la organización y entre organizaciones, y que se ha incorporado como organización activa en el suministro y consulta de información tanto en ambientes de INTERNET como de INTRANET.

En el plano de la reflexión y la transferencia de conocimientos, la acción de la Secretaría de la Comisión se ha canalizado preferentemente a través del Programa de Gestión de la Información que su División CLADES ofrece a los países de la América Latina y del Caribe.

A partir de fines de 1994 se han realizado más de una docena de seminarios de reflexión donde han asistido a la fecha un total superior a los 800 participantes provenientes de 7 países. (Brasil, Cuba, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, México, Venezuela). Mantiene, además, una comunicación permanente con una comunidad ampliada en permanente expansión a través de mensajes individuales relacionados con la gestión de la información transmitidos por el servicio de correo electrónico del INTERNET a más de 180 organizaciones de 17 países.

En los encuentros mencionados se ha propugnado un nuevo estilo de trabajo e interacción, que en muchos casos ha resultado sorprendente para las culturas todavía parceladas del quehacer cognoscitivo, informacional y tecnológico de información.

Ya se ha dejado atrás el trabajar con grupos o funciones separadas del circuito de la gestión de la información. Por el contrario, se ha incorporado activamente a investigadores de diferentes áreas del conocimiento y a actores político decisorios tales como autoridades de organizaciones de gobiernos, empresarios y líderes del mundo académico a discusiones sobre los circuitos emergentes de la gestión de información, con los especialistas de información, "documentólogos" e "informatólogos". En este plano, se ha tenido una respuesta promisorio que se espera continúe y se profundice a futuro.

Otra gran aventura en que se ha embarcado la CEPAL a través del CLADES, de resultado incierto como cualquier aventura, es la de examinar las relaciones entre las fuerzas generadoras de los futuros escenarios de la gestión de la información. Esta búsqueda, necesariamente siempre abierta, ha conducido y continuará conduciendo a nuevas percepciones y propuestas en un clima de puertas abiertas para dialogar con los diferentes actores de la región interesados en estos temas.

En el tema liderazgo, el CLADES ha comprobado repetidamente que es posible despertar capacidades de liderazgo dormidas.

El letargo de tales capacidades quizás siguió un proceso donde un inicio promisorio fue seguido por la influencia de una poco estimulante educación formal, tanto básica como superior, y que se han culminado en una situación de atrofia alimentada por el quehacer de muchos actores que han debido habitar organizaciones estáticas.

Está todavía en discusión si los líderes nacen o se hacen. Se ha descubierto mediante la investigación que la "cuna" tiene alta incidencia como también la vivencia de experiencias necesarias para despertar (o bloquear) las capacidades latentes. Es poco probable que se llegue a definir una instancia de capacitación y formación tan decisiva que su impacto sea el transformar personas comunes en líderes. Sin embargo, es sintomático que las organizaciones transnacionales continúen invirtiendo fuertemente tanto en la contratación de investigaciones sobre el liderazgo y sobre el desarrollo de esquemas innovativos de capacitación para su fortalecimiento. Quizás perciban que apuntan en última instancia a la capacidad determinante y decisiva de la competitividad.

La CEPAL como una de las instancias pensantes del desarrollo latinoamericano se siente estimulada a seguir trabajando para aumentar la comprensión de los fenómenos de la gestión de la información y del liderazgo en gestión de la información e invita a la UNESCO, y organizaciones regionales e internacionales congéneres a incorporarse en esta búsqueda cuyos resultados pueden ser determinantes de los espacios del desarrollo futuro de la América Latina y el Caribe.

BIBLIOGRAFÍA

Archier, Georges; Sérieyx, Hervé

A empresa do 3º tipo. São Paulo: Noble, 1990.

Berg, Per-Olof

Organization change as a symbolic transformation process: strategy, structure and culture corporate culture; corporate culture and strategy. s.f, s.p.

Cariola, Patricio

Una estrategia regional de comunicaciones entre investigadores, policy-makers y la comunidad: lecciones y apuestas de Reduc. Santiago: 1994. 8p.

Earl, Michael. J; Feeny, David, F.

Is your CIO adding value? Sloan Management Review, Spring, 1994. pp. 11-18.

Kotter, John P.

Una fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1992. 199p.

Melis, Frank

Six engines (TM) to build a business network in on-line services. FID News Bulletin, v.46, n.1/2 January-February 1996. pp. 30-35.

Mintzberg, Henry

The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, n. 1, January-February, 1994. pp. 107-114.

Morrison, Ian; Schmid, Greg

Future tense: the business realities of the next ten years. New York: William Morrow, 1994.

Schwartz, Peter

The art of the long view Currency Doubleday New York, 1991.

Sineta, Marsha

Developing a 21st century mind. New York: Villard Books, 1991.

Stix, Gary

The speed of write. Scientific American n. 12, Decembre 1994. pp. 106-111.

Waitley, Denis

Empires of the mind. London: Nicholas Brealey, 1995.

SERIE INFORMACIÓN Y DESARROLLO ¹

Nº	Título
1	"SITUACIONES DE USO DE INFORMACIÓN: CASO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN MUNICIPALES" (LC/L.594), octubre de 1990
2	"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DOCUMENTALES" (LC/L.612), febrero de 1991
3	CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE CLADES" (LC/L.706), septiembre 1992
4	"CICLO DE ENTRENAMIENTO EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN: ORGANIZACIÓN Y CONTENIDO" (LC/L.734), abril de 1993
5	"BASES DE UNA PROPUESTA TEMÁTICA INSTRUMENTAL PARA EL CICLO DE ENTRENAMIENTO" (LC/L.748), abril de 1993
6	"LA INFORMACIÓN EN CONTEXTOS POLÍTICOS Y DECISORIOS". Reflexiones derivadas de una Reunión sobre Gestión de Información. (LC/L.792), noviembre de 1993
7	"LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EL DESAFÍO DE LOS CAMBIOS GLOBALES" (LC/L.920), octubre de 1995
8	"TRES ENFOQUES SOBRE EL NUEVO GESTOR DE LA INFORMACIÓN" (LC/L.1014), febrero de 1997

¹ Números impresos anteriores de la Serie Información y Desarrollo, pueden solicitarse a: CEPAL/CLADES, Casilla 179-D, Santiago, Chile o a la casilla electrónica: mpacheco@eclac.cl.