

LAT 1396

8458

INFOBILA



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACION
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGIA Y
CIENCIAS DE LA INFORMACION**

LA GERENCIA DE SERVICIOS DE INFORMACION

**DOCUMENTO ELABORADO POR :
LICDA. MAGDA CECILIA SANDI S.**

AGOSTO, 1995



INTRODUCCION

El presente documento trata de resumir y aplicar conceptos de la gerencia moderna en las unidades de información, con el fin de que se entiendan éstas como una organización que presentan una estructura propia, capaces de desarrollar acciones para competir y penetrar en un mercado tan prolifero como el de la **INFORMACION**.

Es indispensable que los responsables de las unidades de información, docentes del campo, especialistas del área y demás personal involucrado con unidades de información, estén conscientes que son actores directos en el proceso de gestión de servicios y productos de información, todos desde planos diferentes, pero tratando de alcanzar un objetivo común, "**hacer que las unidades de información respodan y conozcan las necesidades de información de sus usuarios**", entre otras cosas.

LA SOCIEDAD CARACTERIZADA POR LA INFORMACION

Hoy en día existe una mayor cultura informática de los pueblos, se habla cada vez más del dinero electrónico, se dan grandes progresos en las telecomunicaciones y se ha provocado una proliferación de microcomputadoras en los hogares y en los puestos de trabajo, por lo que se origina una mayor cantidad de datos y las diversas formas de transmitir esos datos son más veloces, es así como la tecnología se desarrolla aceleradamente, dando origen a las computadoras que aceptan comandos por medio de la voz humana, comunicación satelital, fibra óptica, inalámbrica y hay poder en cuanto a equipos y programas, entre otras cosas.

Según Isidro Fernández la gerencia de los recursos de la información: es un concepto de administración que asume que la información incluyendo los datos en todas sus formas y medios así como los documentos y literatura es un recurso valioso de muy alto costo, que toda organización debería sistematizar igual que se hace con otros recursos mas clásicos como los humanos, los materiales y los

financieros (Fernández-Aballí, 1994, p.3).

Partiendo de esta definición cabe preguntarse ¿cuántas organizaciones, en estos momentos consideran la información como un recurso valioso?. En la administración moderna se predica que una empresa u organización en la medida en que sus líderes sean buenos tomadores de decisiones y fundamenten éstas con información ágil y de alto valor, están de por sí preparados para enfrentar los retos futuros del trabajo cotidiano.

Por su parte Elizabeth Orna define la gestión de información como un:

conjunto de instancias responsables en la organización por la definición de políticas y acciones con relación a:

-Como la información se adquiere, se registre y guarda

-Como la información se usa y se comunica

-Como las personas que manejan la información aplican sus habilidades y cooperan entre ellas

-Con que efectividad las actividades relacionadas con la información contribuyen al logro de los objetivos de las organizaciones y los individuos.

-Cómo se usan las tecnologías de la información en todas estas actividades.

-Qué costos y beneficios conllevan las actividades de información. (Orna, 1994, pp-57-64).

De acuerdo con las definiciones anteriores es imperativo que las unidades de información existentes y las venideras sean flexibles, adaptables a las señales externas del entorno, que sean capaces de ser más eficientes con escasos recursos y que planifiquen y establezcan mecanismos de control de evaluación que le permitan conocer la situación real de la unidad de información en relación no solo con sus clientes o usuarios internos sino que en relación con los competidores y proveedores del insumo llamado INFORMACION, pues es bien sabido que estamos inmersos en una concepción de globalización y de internacionalización de todo orden en la sociedad moderna y por ende los diferentes servicios y productos de información que de una u otra forma se puedan

intercambiar, diseminar y transferir desde cualquier punto del planeta.

CARACTERISTICAS DE INSTITUCIONES EFICIENTES EN LA GESTION DE LA INFORMACION

Basadas en los rasgos que da Orna en su artículo titulado "**Taking advantage of development in the world information industry in planning information services and managing**", las organizaciones actuales de información presentan las siguientes características:

*Una definición clara de los objetivos organizacionales y una interpretación compartida del conocimiento de tales objetivos.

*Una definición compartida del conocimiento que se necesita para alcanzar los objetivos, y de los recursos de información que se requieren para mantener vigente la base de conocimientos.

*Una actualización permanente de la base de conocimientos mediante interacción con investigadores, otras organizaciones afines, proveedores, inversionistas y consumidores.

*Un monitoreo del entorno en que opera la organización, a fin de mantener la "nutrición de la base de conocimientos, hacer posible la combinación de información interna con información externa, y activar la comunicación vertical y horizontal de los resultados.

*Una política o estrategia para usar la información en apoyo de sus objetivos clave, alineando el uso de la información con los objetivos del "negocio".

*Una ejecución de inversiones en recursos humanos capaces de agregar valor a la información.

*Una ejecución de inversiones en tecnología de la información basada en una comprensión de lo que la organización necesita hacer con la información y como la tecnología puede potenciar a su personal en uso y mejoramiento de sus conocimientos y

habilidades.

Los actores en la gestión de la información son:

- *bibliotecas y unidades de información
- *centros de información
- *centros de datos informáticos
- *centros de datos estadísticos
- *servicios de audiovisuales
- *los responsables de la dirección de una unidad de información
- *los tomadores de decisiones
- *los usuarios o clientes finales

Por lo tanto, el gerente moderno es aquel que agrega valor a la organización, el que crea energía emocional, genera nuevas ideas y toma los cambios como oportunidades y no se resiste a ellos. Por otra parte la empresa moderna tiende a tener cada vez menos niveles de autoridad, es ágil en su proceso de toma de decisiones, es creativa porque aumenta la satisfacción de los clientes, es realista porque proyecta correctamente, mantiene un liderazgo continuo porque busca objetivos comunes a la realidad, es abierta porque comparte información con todos los miembros de la organización, tiene sistemas de compensación conforme al esfuerzo y resultados de los miembros de la organización, es simple porque optimiza costos y gastos, es íntegra porque se apega y cumple la ley, dignifica porque comparte el éxito con los miembros de la organización y busca el proceso informatizado porque resulta ser altamente productiva y competitiva.

Ante estas nuevas premisas, las unidades de información y la persona responsable de conducir el timón de ésta, deben abocarse a alcanzar en toda su capacidad aspectos como los citados anteriormente, de esta forma la información en términos generales será vista como un apoyo fundamental en el desarrollo de una organización moderna. Se debe indicar, que no todos los gerentes modernos de una empresa, consideran que la información sea un recurso valioso y de alto costo, porque es algo que normalmente

utilizan por rutina y sin conciencia. Esto significa, que usualmente no se sabe discriminar entre cantidad y calidad de la información, se debe hablar de calidad no sólo en la fuente sino en el contenido lo cual lleva a preguntarnos ¿qué porcentaje o cantidad de información que se produce día con día es de calidad?, o será que simplemente se produce información como si fuera un proceso de generación espontánea, algo incontrolable para el ser humano. Ciertamente, así es, pero la solución radica en cómo discriminar esa información de alta calidad y qué valor se le debe agregar a esa información que requieren nuestros usuarios.

La **calidad**, es un elemento indispensable para garantizar la vigencia y utilidad de un sistema de información. Los parámetros usados para medir la calidad de un servicio puede variar por el tipo de negocio y por el tipo de función del servicio. Estos parámetros deben estar orientados a los índices de satisfacción del cliente, porcentajes de error, respuesta/ciclo de veces, porcentajes de retención del cliente y costos del servicio. Para que un sistema de información provea servicios de calidad es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1) Identifique tipos de información para medir calidad en el servicio.
- 2) Identifique nuevos tipos de información para ofrecer a los clientes.
- 3) Examine los clientes para entender necesidades y servicios y de información.
- 4) Compare sus procedimientos del servicio versus competidores y mejores procedimientos de las compañías.
- 5) Desarrolle nuevos servicios orientados a sistemas de información.

De acuerdo con Crowther, Cubero y Sibille, los seis principios básicos en los que los sistemas de información de América Latina deben basar su actividad son:

- 1- Relevancia de la información para el desarrollo organizacional y para las decisiones y acciones que se tomarán.
- 2- Prioridad de los problemas de información para asegurar que los recursos, siempre escasos, dedicados tanto al manejo como al uso de información sean reservados para

asuntos más importantes.

3- Viabilidad política, social, cultural, económica y financiera de las respuestas señaladas para los problemas de información y de la división de trabajo que se propone entre el usuario y los servicios de información.

4- Planificación para el impacto que el gerente o los especialistas de información quieren que tenga ésta sobre la organización, su personal y su medio.

5- Captura y tratamiento apropiado de la información que tenga valor futuro para el caso que se necesite recuperar con eficiencia.

6- Renovación, adaptación, aprovechamiento y normalización de las nuevas tecnologías de información cuando están siendo introducidas.

Los sistemas de información deben identificar con claridad los objetivos de la organización y responder a estos, de lo contrario la información que se procese, disemine o transfiera estará limitada en su contenido y estructura y no responderá a las múltiples necesidades que demandan respuestas específicas.

Es necesario racionalizar el uso y manejo de los sistemas de información, en el sentido, que se debe dar información de acuerdo con necesidades específicas de los usuarios y responder a éstas en el momento más oportuno. De esta forma se seleccionan las respuestas más urgentes y relevantes para el destinatario final, se racionalizan y planifican de una mejor manera los recursos disponibles para información. Otro factor importante es el costo no solo social sino que económico que tiene la información de buena calidad, entiéndase por buena calidad aquella información que reúne los atributos de: contenido preciso, carácter de validez, exhaustividad y actualidad, por lo tanto, crear nuevos sistemas de información por moda no es lo más práctico, todo lo contrario, erróneamente se ha pensado que entre más volumen de información se almacene, en esa medida un sistema de información se caracteriza como idóneo, para esto es sano recordar el viejo principio que enuncia que: **es mejor poco pero bueno que mucho y malo**, esto significa anteponer la calidad a la cantidad.

Un sistema de información está compuesto por una serie de variables externas e internas, tales como: rotación de personal, estabilidad laboral, políticas institucionales, capacidad de adaptar e implementar nuevos conocimientos al sistema, voluntad y apoyo al sistema, recursos humanos capacitados, presupuesto, competencia, flexibilidad de la estructura organizacional, entre otras, el punto clave es determinar que el costo de un sistema de información y por ende la materia prima de este sistema no solo es de orden económico sino que político-social.

La vigencia u obsolescencia de un sistema de información se mide en el tanto se permita una reevaluación constante por medio de instrumentos de medición y evaluación para servicios y productos de información que se ofrecen al usuario en un período de tiempo determinado y determinar si estos servicios y productos son realmente los que necesita el usuario para satisfacer sus demandas, esto significa que las demandas de información de los usuarios son por lo general transitorias, dinámicas, evolutivas y cambiantes, todo depende de su necesidad inmediata o tipo de actividad.

Un sistema de información sea este nuevo o ya creado, debe causar o generar impacto tanto en su entorno inmediato como en el externo, significa que debe proyectar alguna influencia entre los componentes de ese entorno, por eso se afirma que un sistema de información también tiene un costo social y que por lo general existe un divorcio entre los objetivos del sistema y los objetivos institucionales inclusive hasta con los niveles macro, lo que origina que muchos de estos no responden a la realidad nacional y no generan impacto alguno.

Retomando el aspecto de racionalización de recursos, es necesario prestar atención al proceso de captación, almacenamiento y disseminación de información producida en el presente para que se utilice en el futuro, esto resulta difícil porque la información es un componente volátil y dinámico, no es estático, claro depende de la disciplina que se maneje, así será el grado de actualidad u obsolescencia de la información.

El aspecto tecnológico siempre es un punto de discordia en las organizaciones en

el sentido que se mira a la innovación tecnológica como sinónimo de sustitución, desplazamiento y caos, es todo lo contrario, es un apoyo crucial para que las organizaciones sean competitivas, ágiles y vigentes en el tiempo, porque favorecen y disminuyen las operaciones rutinarias de una unidad de información, acelera procesos, racionaliza el trabajo, ahorra tiempo y energía humana, facilita el acceso a grandes volúmenes de datos, es un recurso positivo a la organización, lo que sucede es que por lo general el ser humano tiende a resistirse ante hechos o situaciones de innovación, requiere que el ser humano atraviese por un proceso de aprendizaje, que involucre adaptación y aceptación para lograr la interiorización del nuevo fenómeno.

Es indispensable que las diferentes unidades de información o centros de información, etc, definan estrategias de información a un largo, mediano y corto plazo, de igual forma como se definen objetivos en las organizaciones, esto con el fin de canalizar en una mejor forma los recursos disponibles para satisfacer las diversas y complejas necesidades de información de nuestros clientes-usuarios.

Para lograr que una unidad de información sea altamente competitiva, es necesario que se formule una estrategia competitiva para enfrentar a las fuerzas competitivas que están representadas por los competidores, proveedores, clientes y sustitutos. Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la unidad de información va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. El objetivo de formular una estrategia competitiva es para relacionar la unidad de información con su medio ambiente y encontrar una posición en el sector de la industria de la información en el cual pueda defenderse mejor la unidad de información contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

La tendencia actual en las organizaciones con respecto a sistemas de información se centra básicamente en la necesidad de desarrollar Sistemas de Apoyo a las Decisiones, que se pueden definir como **un conjunto de programas y herramientas que permiten obtener oportunamente la información requerida durante el proceso de toma de**

decisiones, en un ambiente de incertidumbre, el tomador de decisiones se enfrenta a su enemigo el tiempo, ya que es su mayor limitante y desafío, de ahí la necesidad y conveniencia de que el gerente pueda disponer de información útil, actual, oportuna y fluida para seleccionar dentro de las alternativas aquella que más se ajuste a la situación o problema por resolver. El proceso de toma de decisiones involucra una serie de elementos que se pueden citar: 1- establecimiento de objetivos, 2- identificación de restricciones, 3- identificación de alternativas de solución, 4- obtención de la información relevante, 5- evaluación de alternativas y 6- selección de la mejor alternativa y toma de la decisión.

Las principales tendencias futuras en la utilización de los Sistemas de Apoyo a las Decisiones durante esta década está orientadas a:

1- Apoyo a decisiones simultáneas: existe tendencia a apoyar el proceso de decisiones en grupo a través de los Sistemas de Apoyo a las Decisiones de Grupo (GDSS), es decir apoyar el proceso cuando participan simultáneamente varias personas en una decisión en particular, las cuales pueden encontrarse en diversas localidades remotas, esto es posible gracias al desarrollo en las telecomunicaciones aplicadas en funciones como correo electrónico, redes locales, teleconferencias, entre otros.

2- Sistemas distribuidos de apoyo a las decisiones: se encuentran desarrollados en diversas localidades, reforzando las comunicaciones de datos entre las computadoras (mainframe) y las computadoras personales, lo cual será útil para la toma de decisiones secuenciales.

3- Sistemas ejecutivos de información: estará enfocado a resolver necesidades de los ejecutivos en cuanto a: reportes detallados del trabajo y rendimiento de sus empleados, medidas de eficiencia de factores críticos, descripción de los actuales problemas clave y resaltar las situaciones que resulten de más interés para el ejecutivo.

COMERCIALIZACION DE LA INFORMACION:

Tradicionalmente, el concepto de **marketing** se aplicaba únicamente a la promoción, venta y distribución de un determinado bien o servicio de carácter tangible, desde el punto de vista lucrativo y era una actividad desarrollada en exclusivo por administradores de empresas dedicados para esta tarea.

Afortunadamente muchas unidades de información en esta llamada **era de la información**, han desarrollado importantes investigaciones en mercadeo y comercialización de servicios y productos de información, reorientando su misión respecto a su cliente, consumidor o usuario final. Es lógico pensar por unos instantes que han intervenido otros factores externos para que las unidades de información experimenten nuevos escenarios organizacionales para responder no sólo a las necesidades de información del usuario interno y de la comunidad de usuarios en general sino de la realidad nacional de la cual es parte.

Se puede anotar la siguiente definición sobre marketing:

generación de beneficios mediante la administración de recursos y actividades, las cuales analizarán, determinarán y satisfarán los deseos y necesidades de las personas que compran productos y servicios.

(Lecturas complementarias. Curso-Taller Comercialización de la Información, Febrero, 1994).

Con referencia a esta definición, una unidad de información administra recursos de toda naturaleza: humanos, físicos, económicos, materiales e informativos, la clave del éxito radica en la capacidad de la organización de optimizar o maximizar estos recursos para generar servicios y productos de información que van a causar impacto en el desarrollo del trabajo diario del usuario, la idea es tratar de que ese valioso y costoso recurso llamado información se considere en un plano de importancia, al igual que el

resto de recursos con que debe contar la organización.

Una unidad de información debe determinar claramente:

- 1) lo que quiere el usuario
- 2) cuándo lo quiere
- 3) dónde lo quiere
- 4) cómo quiere obtenerlo
- 5) quién realmente quiere obtenerlo
- 6) cuánto quiere obtener y cuánto está dispuesto a ofrecer
- 7) por qué quiere obtenerlo

Con base en estas características de un mercado de servicios y productos de información, se puede aplicar comercialización de servicios y productos desde dos perspectivas desde un plano lucrativo y otro social, esto significa que se debe agregar un valor monetario al producto final, así como un valor cualitativo, esto significa determinar el costo-beneficio, el costo-efectividad y el costo de oportunidad (concepto aplicado en economía para explicar cuales son los beneficios y desventajas ante la toma de una decisión en un plano cualitativo y cuantitativo), de mercadear un servicio o producto de información.

Un servicio y producto de información se puede evaluar en la medida que el usuario final acepte, asimile y genere retroalimentación con respecto a la satisfacción de su necesidad de información, esto significa que las unidades de información deben estar orientadas hacia el usuario final y que el servicio y/o producto se debe poner en contacto directo con el usuario.

Bien lo dice Ann Irving en su artículo titulado "**Marketing the information profession to the information society**", el desarrollo de una nación puede no solo ser juzgado por sus políticas y economía sino por su acceso a la información y a la educación. Porque sin información es difícil tomar decisiones y sin decisiones es difícil escoger entre la alternativa más acertada ante una situación de riesgo determinada, de

acuerdo con Ann Irving nuestra principal misión es **ayudar a la gente a conocer o saber que servicios y productos le ayudan a la consecución de su objetivo.**

Se requiere que nuestros servicios y productos de información sean más proactivos que reactivos, esto significa que nosotros mismos podemos ser **satisfadores y creadores** de demandas de información, simultáneamente, al respecto Peter Drucker dice que el propósito de un negocio es "crear un cliente", es más en el momento mismo que se genere alguna reacción, cambio de conducta y actitud en el usuario final, se da origen a un proceso de retroalimentación que genera nuevas demandas de información.

Es importante distinguir entre el costo y el valor de un servicio y producto de información, entre una demanda de información individual y una grupal, porque el uso y manejo de los recursos para resolver una demanda de información, depende de diferencias como estas. El bibliotecólogo debe tratar de desarrollar en sus usuarios, por medio de programas de educación de usuarios: habilidades y destrezas para la investigación y por ende para la selección y sistematización de información que responda a los intereses y conveniencias del usuario.

PLANIFICACION ESTRATEGICA:

De acuerdo con Miguel Cañadas Bernat en su artículo titulado "Planificación estratégica de una empresa" : la planificación estratégica es un arma excelente en manos de la gerencia porque permite combinar de la forma más apropiada los recursos, capacidades y operatividades internas de la empresa con las oportunidades, amenazas y limitaciones de entorno-mercado, potenciando sus puntos fuertes - a la vez que protege sus puntos débiles y en el momento preciso.

Basándose en la definición anterior, se puede desprender que una organización moderna (unidad de información) que logre maximizar y potenciar sus recursos disponibles para proyectar hacia el futuro, le garantiza una alta competitividad y

sobrevivencia en el medio en que se desenvuelve.

El proceso de planificación estratégica involucra una serie de etapas que son:

1) Análisis interno de la organización y externo del entorno-mercado, en este análisis se debe detectar la causa(s) de la situación actual.

2) Diagnóstico de la empresa relativo a su entorno-mercado, indicando los puntos débiles, fuertes y las limitaciones, evaluando las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones, así como las oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la empresa en relación con el entorno-mercado, en este análisis se deben identificar las causas que originaron la situación actual de la empresa.

3) Pronóstico de la empresa en relación a su entorno-mercado, explicitando las principales conclusiones a las que se ha llegado.

4) Fijación de los objetivos de la organización, basados en los resultados y análisis de los puntos anteriores. Se formularán objetivos de carácter cuantitativo y cualitativo de largo, mediano y corto plazo que reflejen los intereses de la organización.

5) Tácticas, para implementar las estrategias en una organización es necesario elaborar planes operativos o tácticos, el plan operativo deberá constar de: objetivos departamentales o funcionales, acciones a realizar por el departamento o función, programación y coordinación de dichas acciones entre sí, presupuesto departamental o funcional y establecimiento de controles departamentales o funcionales.

6) Presupuesto general de la organización, que puede ser de enfoque económico o financiero.

7) Programación y coordinación de acciones, cada departamento deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar, se recomienda el uso de diagramas de Gant o Pert.

8) Establecimiento de controles, se debe establecer un sistema de controles con el objetivo de comprobar si las acciones previstas se están desarrollando exitosamente, de lo contrario el proceso de planificación estratégica debe ser lo

suficientemente flexible para ajustarse a los cambios del entorno.

Concluyendo, se puede afirmar que el concepto de gerencia de información es un concepto que involucra la conjugación de diferentes elementos de tipo cualitativo y cuantitativo, la mezcla de todos los factores produce una fórmula, estrategia o metodología para competir en el mercado de la industria de la información, de hecho todas las organizaciones modernas ven la necesidad de aplicar este complejo y profundo ejercicio que le garantiza al gerente moderno un conocimiento más amplio y real de la situación de su organización en el mercado y de la forma de participar y crecer en éste.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1- **Antología del curso Inducción Gerencial.** Universidad Interamericana de Costa Rica. Centro Interamericano de Posgrado. 1994.
- 2- Cañadas Bernat, Miguel. "**Planificación estratégica de una empresa**". Lecturas complementarias del curso-taller comercialización de la información. 1994.
- 3- Cohen, Daniel. **Sistemas de información para la toma de decisiones.** México, D.F.: McGraw-Hill, 1994.
- 4- Crowther, Warren, Cubero, Flor y Sibille, Mafalda. **Estrategias de información: un enfoque para la gestión pública.** San José, C.R.: ICAP, 1990.
- 5- Fernández-Aballi, Isidro. "La gerencia de los servicios bibliotecarios y culturales. **INFOLAC.** 7(3): jul.-sept., 1994. pp.3-8.
- 6- Furey R., Timothy. "How information power can improve service quality". **Planning Review.** 1994. pp.24-26.
- 7- Irving, Ann. "Marketing the information profession to the information society". **Viewpoints in LIS 7.** 1994. pp.1-47.
- 8- Orna, Elizabeth. "Taking advantage of developments in the world information industry in planning information services and managing information. **ASLIB PROCEEDINGS.** 46(2): feb. 1994, pp.57-64.
- 9- Porter, Michael E. **Estregetia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** México, D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A., 1993.
- 10- Salas Jiménez, Raúl y otros. **Planeamiento estratégico.** San Pedro de Montes de Oca: Universidad de Costa Rica, Facultad de Educación, Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información, 1994. Documento inédito.