

ELEMENTOS, REQUISITOS Y DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN COMO UN RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN

Roldán Salgueiro, J.L.; Vecino Gravel, J.D.

Summary

To set a general frame in which to design the tools necessary to turn information from a trouble-making element into a useful one in decision-taking, we shall analyse here the external and internal particular frames in which information management presents itself, as well as the necessity to adopt a new focus that allows us to manage such information in a way consistent with current demands. We shall deal with several definitions, particularly that of the so-called "Information Resources Management" (IRM), first focusing our attention on the idea of "Information as resource" and then turning to those elements that configure the set of what we call here "Supporting resources". We propose then some requirements and guide-lines to set an Information Management programme, finishing with some advantages derived from its implementation.

Résumé

Pour que l'information soit adéquate à la prise de décisions, la gestion de la information doit prendre en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cet objectif peut être atteint grâce au modèle IRM ("Information Resources Management"), qui considère l'information comme une ressource de la même importance que les autres dans la organisation.

Nous proposons, d'une part, les conditions nécessaires et, d'autre part, les lignes directives pour un programme de gestion de l'information. De même, nous montrons les bénéfices que l'on peut retirer de son application.

1. INTRODUCCIÓN

Es frecuente leer que nos encontramos en la "era de la información", y las organizaciones —tanto públicas como privadas— y, por tanto, las empresas, no son ajenas a este fenómeno. Hay un acuerdo generalizado en la importancia de disponer de información de alta calidad, que permita disminuir en algo la incertidumbre del

entorno, para tomar decisiones en el ámbito empresarial. No obstante, en muchas ocasiones, los directivos se enfrentan a la siguiente paradoja: por un lado, nunca han tenido tanta información como en la actualidad y, por otro, no disponen de la información que precisan para tomar decisiones adecuadas.

Así, HORTON (1989), afirma que a pesar de las promesas de las tecnologías de la información existe un consenso generalizado de que los decisores aún no obtienen la información que ellos necesitan en el momento oportuno, en el lugar correcto, y en la forma adecuada.

En opinión de LYTLE (1992; pp. 8-10), se producen los siguientes fenómenos: sobrecarga de información, explosión de información, exceso de trabajo administrativo y, sin embargo, se dan carencias de información y un deficiente empleo de ésta. Concluyendo, que: "no podemos encontrar la información porque existen demasiados datos, no podemos encontrar el conocimiento porque existe demasiada información"¹.

De lo anterior surge la necesidad de elaborar herramientas que permitan que la información pase a ser un elemento realmente útil en la toma de decisiones y no una causa de problemas para los decisores.

Al objeto de establecer un marco que permita abordar el diseño de dichas herramientas, analizaremos en el presente trabajo el contexto externo y el interno en el que se encuentra inmersa la problemática de la gestión de la información y la necesidad de un nuevo enfoque, que

permita gestionar dicha información de modo coherente con las actuales necesidades. Haremos un recorrido por las distintas definiciones que proporciona la literatura, en especial la norteamericana, de lo que ha venido a llamarse "Information Resources Management" (IRM); centrándose la atención en el concepto de "información como recurso" para, posteriormente, hacer referencia a los elementos que configuran el conjunto de los que llamaremos "recursos de apoyo". Por último, se proponen unos requisitos y directrices para establecer un programa de gestión de información, señalando a continuación los posibles beneficios derivados de su implantación.

El presente trabajo se encuadra dentro de un estudio más amplio que está en desarrollo y cuyo objetivo es ir tratando aspectos del amplio espectro que supone la gestión de la información, sin olvidar que el objeto de nuestra investigación es un paradigma en evolución.

2. CONTEXTOS EXTERNO E INTERNO DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En la caracterización de los contextos seguiremos la distinción que propone LITTLE (1992), en un contexto externo y otro interno, referidos a la adquisición, organización, almacenamiento, recuperación y distribución de la información en las organizaciones. Presentamos una serie no exhaustiva de factores relevantes; en la enumeración seguiremos un orden que nos lleve desde factores más lejanos hasta los que tienen una relación más estrecha con la gestión de la información.

2.1. CONTEXTO EXTERNO

— *Factores económicos*, como el incremento de la competitividad mundial que se desarrolla en mercados globales, donde la información es mucho más necesaria y voluminosa al ser los factores a considerar más complejos que los que se presentan en los mercados locales (HORTON, 1991).

— *Factores políticos*, que suponen un impacto en la gestión de la información, como las disposiciones sobre censura, acceso a la informa-

ción, carácter confidencial, etc. (HORTON, 1991)

— *Tendencias sociales*, tales como la protección del medio ambiente, conservación de los recursos energéticos, etc., que fuerzan a las organizaciones a demandar más y mejor información para planificar, administrar y controlar.

— *Productos y servicios de marketing*, que usan métodos, técnicas y herramientas de información, así como modernas tecnologías de información.

— *Métodos de gestión de información* novedosos, de creciente implantación en las organizaciones como planificación estratégica de información, formulación de políticas, auditorías de información y otros.

— *Producción y adquisición de volúmenes crecientes de información*, que han dado lugar a la aparición de "islas" de información y flujos de información aislados que hacen necesaria una reestructuración organizacional.

— *Explosión tecnológica*: ordenadores, comunicaciones, métodos y medios para tratar la información.

— Por último, destaca el *gran aumento de la proporción de trabajadores que administran información*, lo que supone un cambio en la estructura del personal. HORTON (1991) y LANGEMO (1988).

2.2. CONTEXTO INTERNO

— *Crecimiento acelerado de la demanda de información* frente a la cual no se encuentra una respuesta adecuada, aunque las tecnologías de información responden con productos que cada vez poseen menores costes unitarios por unidad de información.

— *Aumento de la velocidad de intercambio de información*, provocada por la demanda de los distintos departamentos de la organización y de ésta frente al entorno.

— *Procesos de información* que presentan las siguientes características: frecuentemente son solapados y redundantes, ineficientes, con demandas superiores a las que puede atender, intensivos en recursos humanos, no proporcionan un apoyo eficaz para la toma de decisiones.

— *Multitud de piezas de información y recursos* a ellas asociadas, dispersas a lo largo de

la organización y que carecen de coordinación entre ellos, lo cual produce altos costes.

— Uso muy extendido como *soporte* del *papel impreso*, que adolece de falta de economías de escala, intensidad en recursos humanos, costes producidos por solapamientos y redundancias, y dificultades en su manejo.

— Se dan *multitud de tareas no productivas* por la falta de racionalización de los trabajos administrativos relacionados con la gestión de la información.

— La *carencia de una formación adecuada y de coordinación*, supone un uso poco efectivo de los recursos humanos.

3. NECESIDAD DE GESTIÓN

De los contextos anteriores se desprenden, entre otros, los siguientes problemas que se hace necesario atajar:

— Gran cantidad de la información que se posee es inconsistente, inexacta e inoportuna.

— Se ha producido un rápido crecimiento y proliferación de bases de datos que no siempre son útiles para la empresa.

— Se produce una falta de coordinación entre programas verticales al ser desarrollados los sistemas por cada departamento de forma aislada.

— Existe una limitada participación e intercambio de información entre los distintos departamentos y agentes de la organización.

— No existe un servicio central localizador de información que permita conocer que información está disponible y donde.

— La capacidad de telecomunicaciones existente tiene un pobre aprovechamiento.

— No hay un apoyo suficiente para el análisis de alternativas de gestión en lo que se refiere a la información, habiendo un énfasis desmedido en las soluciones técnicas.

Para hacer frente a esta problemática surge la corriente nacida a principios de los ochenta denominada "Information Resources Management" (IRM). Según OWEN (1989), los conceptos base sobre los que se apoya son simples, pero aportan una nueva visión en la gestión de la información:

— La información es un recurso, un activo corporativo.

— La información y los recursos que la soportan, tales como tecnologías y sistemas de información, deben ser gestionados como otros tradicionales recursos organizacionales (financieros, humanos, capital, etc.).

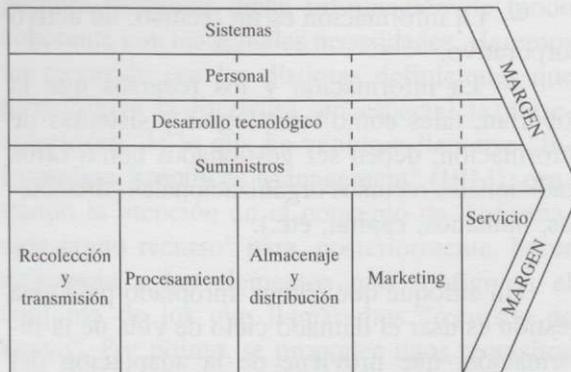
Un enfoque que parece apropiado para esta gestión es usar el llamado ciclo de vida de la información, que proviene de la adaptación del concepto de ciclo de vida de producción y consumo de productos o servicios en el mercado. HORTON (1989) y LYTLE (1992), aportan dos concepciones, si bien muy parecidas, de lo que podría ser este ciclo de vida para la información. Guiándonos por el segundo, proponemos un modelo sencillo de ciclo de vida compuesto por siete fases —definición de requisitos, recolección, transmisión, procesamiento, almacenamiento, distribución y uso—.

Este concepto de ciclo de vida de la información puede aplicarse bien a la empresa como conjunto, bien a unidades de negocio, departamentos u otras unidades inferiores e, incluso, a personas individuales

Usando el modelo de la cadena del valor que presenta PORTER (1985), podemos asignar cada una de las fases del ciclo de vida a las distintas actividades que en ella se representan. Usando este modelo queda claramente diferenciado el recurso información de los recursos de apoyo, ya que las actividades propias de la gestión de información son las que Porter denomina actividades primarias y los recursos de apoyo figuran en las actividades de apoyo (figura 1).

En el modelo aparecen dos actividades primarias que no figuran en el ciclo de vida, ya que una —marketing—, se orienta al estudio de las posibles necesidades de los clientes del sistema y, la otra —servicio—, al auxilio del usuario en la definición de sus requisitos y en el uso del sistema.

En el modelo, la definición de requisitos es la entrada y el uso de la información por el usuario es la salida. Toda gestión de recursos de información ha de centrarse en la generación de valor en cada una de estas actividades, de modo que la consecución de cada una de ellas ha de llevar a que el usuario del sistema, después de



FUENTE: Adaptado de Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press

Figura 1.- Cadena de valor de la información

definir sus requisitos, obtenga de éste información que cumpla con las seis dimensiones que propugna HORTON (1991): que la información exista, que esté disponible, accesible, recuperable, susceptible de ser suministrada a otros y útil. En otros términos, diremos que esa información ha de ser de calidad para que cumpla las especificaciones del usuario (CROSBY, 1990), o bien, según GOLDRATT (1990), que el sistema responda a la pregunta que se le ha efectuado y no que proporcione los datos para responderla.

4. DEFINICIÓN

Existe una amplia pluralidad de definiciones acerca del concepto de IRM. Sin embargo, es preciso hacer hincapié, con LYTLE (1992) y LANGEMO (1988), en que la gestión de los recursos de información no es una mera cuestión técnica, sino una cuestión que concierne a la gerencia.

En este sentido, es habitual la identificación con aspectos técnicos a causa del origen de los defensores de esta concepción, que suelen provenir o se han formado y realizado su carrera profesional, en áreas tales como sistemas de información, procesamiento de datos, etc., y ven el ordenador como el corazón de IRM.

Sin embargo, debemos insistir en que la esencia de IRM consiste en comprender que la información debe de ser gestionada como un

recurso organizacional, lo que significa que se trata principalmente de una cuestión de administración.

Destacamos a continuación, algunas definiciones que encontramos en la literatura sobre gestión de información:

— CAUDLE (1990, p. 515): "IRM guía la valoración de necesidades de información, los usos y flujos de información en la organización, y la asignación de recursos de apoyo, como son las tecnologías de información y personal profesional para alcanzar los requerimientos de información. Esto abarca la información como un recurso para la organización más los medios que la recogen, generan, procesan, almacenan y desechan datos e información".

— LANGEMO (1988, p. 20): "Es la gestión de la información desde su recepción o creación a través de su procesamiento, comunicación y uso en la toma de decisiones hasta su eliminación o colocación en archivos permanentes. En otras palabras, la gestión de todas las funciones y sistemas necesarios para la administración eficiente y eficaz de la información a través del completo ciclo de vida de la información en una oficina o a través de cualquier organización".

— LYTLE (1992, p. 15): "Es la gestión de la información como recurso. Usar y actuar sobre la información, antes que gestionar los recursos implicados en el tratamiento, producción o almacenamiento de la información".

— TAYLOR (1985, p. 55): "Es una forma estructurada de examinar los procesos de información en las organizaciones, dirigiendo una serie de preguntas críticas: ¿quién adquiere, organiza y transmite qué tipo de información?, ¿mediante qué medios?, ¿a qué coste?, ¿para quién?, ¿para qué efectos?".

"El fin último de los procesos de IRM es poner en práctica mecanismos que capaciten a la organización para adquirir o producir, y transferir al mínimo coste, datos e información con la calidad, precisión y oportunidad necesarias para el apoyo de las metas organizacionales".

La definición que consideramos más adecuada, compartiendo la opinión de OWEN (1989), es la proporcionada por la "Office of

Management and Budget" (OMB) norteamericana en su circular A-130 (1985), que transcribimos a continuación: "IRM significa la planificación, presupuestación, organización, dirección, formación y control asociado con el gobierno de la información. El término engloba tanto a la información en sí como a los recursos relacionados, tales como el personal, equipos, fondos y tecnología".

Esta definición capta la esencia de IRM, tanto en su aplicación en el sector público como el privado, y proporciona, en opinión de OWEN (1989), corroborada también por LYTLE (1992), los tres principales elementos del concepto: información, recursos y gestión.

■ **INFORMACIÓN:** Pese a toda la excitación generada por la tecnología, el componente principal para ser gestionado es la información. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define Información como: "Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada". En esta definición aparecen dos sentidos de la información, uno desde el punto de vista del emisor y otro desde el punto de vista del receptor; pareciéndonos más relevante la segunda, ya que para la gestión —para la toma de decisiones—, la información es lo que permite un mejor conocimiento tanto del entorno como de las propias capacidades de la organización para tomar decisiones adecuadas.

El centro de IRM se encuentra en valorar la información como elemento clave en la toma de decisiones, sin depositar dicho valor en la automatización o en la tecnología. "El contenido es lo importante, la forma es lo de menos" (OWEN, 1989, p.20).

En opinión de LYTLE (1992), IRM se debe aplicar a toda información, bien sean datos, información o conocimiento, bien se externa o interna, bien manual o automatizada.

■ **RECURSO:** El segundo elemento es considerar la información como un recurso organizacional, algo para ser usado y susceptible de generar utilidad. TAYLOR (1985), opina que la información en todas sus formas es una inversión principal de la organización, en ciertos

casos la de mayor volumen, y no se le presta suficiente atención a su capacidad de generar utilidad; como ejemplo de esta capacidad, LYTLE (1992) menciona la influencia en la productividad de los trabajadores del conocimiento (sic.)² y en la toma de decisiones.

No hay que olvidar que la información es un recurso corporativo, un activo del conjunto de la empresa. IRM intenta romper con la estrecha concepción asociada con la distribución de los recursos de información. "Mi información" es una barrera que IRM intenta destruir. La utilidad de la información disminuye cada vez que un directivo o departamento detenta su control de modo privativo.

Aunque debe hacerse hincapié en que el recurso crítico es la información, no podemos olvidar que para llevar a cabo con éxito su gestión son necesarios recursos que soporten esta gestión. Estos recursos, en adelante recursos de apoyo, son los que en múltiples ocasiones desvían la atención de los especialistas cuando afrontan el estudio de los sistemas de información en las organizaciones.

Este enfoque inadecuado es el que ha provocado que muchos directivos consideren a las tecnologías de la información y los sistemas de información como gastos generales, el coste de hacer negocios, algo que debe de ser minimizado.

Dichos recursos, personal, sistemas, tecnología, etc., han de estar subordinados a las necesidades de información que, a su vez, han de orientarse a la misión, las metas y los objetivos de la organización.

IRM considera el conjunto —información y recursos de apoyo— como un todo que debe de ser gestionado como tal. Esto no implica una centralización sino una visión de conjunto de todos ellos, que permita establecer relaciones claras obteniendo así las deseadas sinergias.

■ **GESTIÓN:** La gestión de la información debe de ser unificada. Esto significa que disciplinas de gestión tales como planificación, organización, dirección y control deben ser aplicadas a los recursos de información corporativos, considerados como una única entidad.

Dado el carácter corporativo del activo información, su gestión ha de ser preocupación

del ápice estratégico. Se debe observar que IRM requiere apoyo desde los altos niveles ejecutivos. IRM por sí sola no se produce; no es algo que surja del desarrollo cotidiano del trabajo sino que requiere un mandato expreso y ser promovida desde la alta dirección.

Aunque algunos podrían ver esto como un intento evidente de centralizar el control, éste no es el propósito de IRM. Ésta no se opone a la descentralización de recursos, más bien pretende hacer frente a la dispersión existente: dichos recursos necesitan ser gestionados como un todo de forma consistente.

El componente de gestión de IRM es un componente que añade valor, que se esfuerza en maximizar el valor de las inversiones de la corporación en recursos de información. Busca gestionar los recursos de tal manera que los beneficios obtenidos de la gestión de conjunto sean mayores que los obtenidos por la gestión de cada uno de ellos de modo separado.

5. RECURSOS DE APOYO

Consideramos como recursos de apoyo todos aquellos que proporcionan el soporte adecuado a la gestión de la información, sin los cuales resultaría difícil, por no decir imposible, esta gestión de modo eficaz y eficiente, en lo que se refiere a calidad, coste y plazo.

Distinguimos tres tipos de recursos:

■ **SISTEMA DE INFORMACIÓN:** A la luz de la definición proporcionada por WITTRY (1991), queremos afirmar que un sistema de información es el conjunto de reglas, acuerdos, y procedimientos que guían las operaciones diarias de gestión de la información de una organización.

De ello se deduce que lo que habitualmente se entiende por sistema de información, estrechamente relacionado con lo que se han venido a llamar nuevas tecnologías de la información, es sólo una parte de lo que Wittry define como tal.

La concepción "tecnológica" de sistemas de información puede llevar, y de hecho así ha sido, a darle una importancia preeminente a la gestión de los recursos informáticos y de comunicaciones en detrimento de la gestión de

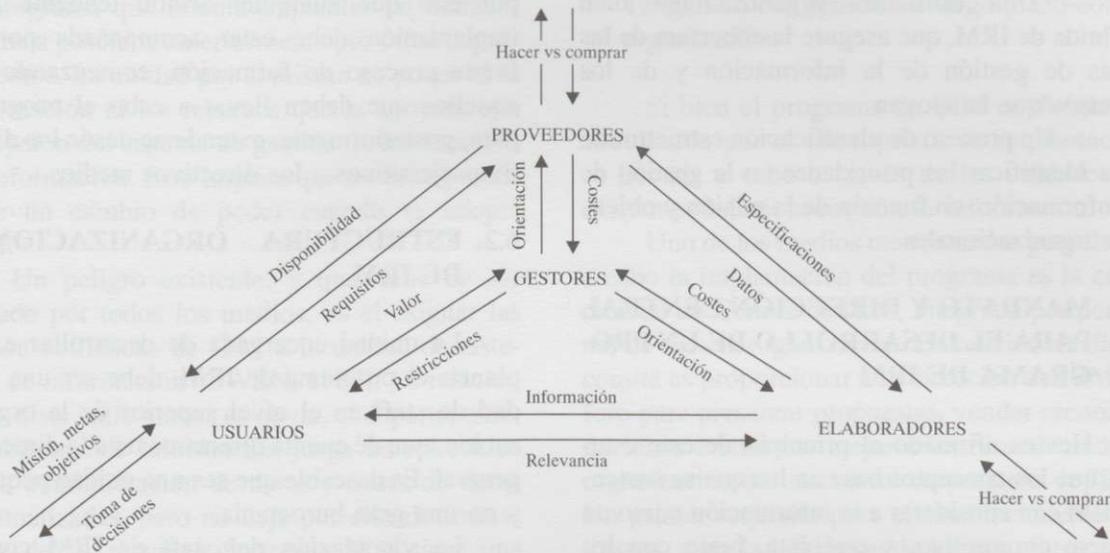
la información, que es de suma importancia para la toma de decisiones adecuadas en el ámbito de las organizaciones. Si a esto además añadimos que la mayoría de la información que se procesa en las organizaciones no está soportada por recursos tecnológicos —baste destacar como ejemplo que el sistema de información "Kanban" en fabricación es un sistema de este tipo—, la inadecuación de esa concepción de sistema de información se hace más patente.

■ **RECURSOS HUMANOS Y OTRAS ORGANIZACIONES O UNIDADES ORGANIZATIVAS:** Dentro de estos recursos, siguiendo a LYTLE (1992), puede hablarse, según los roles que desempeñen los distintos agentes respecto a la información, de: usuarios, proveedores, elaboradores y gestores. Estos roles no son excluyentes entre sí sino que pueden darse varios de ellos en la misma persona o unidad, y están íntimamente relacionados con el concepto de ciclo de vida desarrollado anteriormente y, por tanto, en la capacidad de generar valor para la toma de decisiones.

Considerando el modelo de la cadena de valor de PORTER (1985), distinguimos roles externos y roles internos; en el primero, aparece el usuario y, en el segundo, aparecen los proveedores (primera y tercera actividad primaria), elaboradores (segunda actividad primaria) y gerentes (cuarta y quinta actividades) (figura 2).

Los caracterizaremos, por tanto, siguiendo este enfoque. Los usuarios son los agentes que obtienen utilidad de la información que les es suministrada, llevando a cabo la toma de decisiones de acuerdo con sus objetivos, que son fijados por la organización y son los que definen los requisitos; son el principio y el final del ciclo de vida.

Los proveedores buscan información a tenor de los requerimientos del usuario sin realizar ningún tipo de elaboración de ésta (fase de recolección y transmisión); los elaboradores adecúan la información suministrada por el proveedor a las especificaciones particulares del usuario (procesamiento, almacenamiento y distribución). Es de destacar que los roles de proveedor y elaborador están, a menudo, solapados en la misma persona o unidad, existiendo



FUENTE: Adaptado de Lytle, R.H. (1992): *Training form Infomation Resources Management*. La Haya: FID.

Figura 2.- Roles de los agentes de información

como la figura más común la de proveedor/elaborador, que puede ser uno o varios agentes llevando a término las cinco fases intermedias del ciclo de vida; es infrecuente encontrar cada uno de estos roles por separado, aunque conceptualmente la distinción es relevante.

Los gestores son los agentes encargados de la distribución de recursos y de la coordinación entre los otros tres tipos de roles, realizando análisis coste/valor a partir de los costes que se derivan de la provisión y elaboración de la información requerida por el usuario y el valor percibido por éste.

Un quinto rol con características específicas, al no encontrarse incluido en estas relaciones, es el propietario que ostenta la tenencia de algún recurso de información independientemente de que desempeñe alguno de los otros papeles. No obstante, la tendencia ha de ser que tales propietarios pasen a ser meros tenedores de la información, ya que IRM persigue que toda ella sea propiedad de la organización como un todo.

■ **TECNOLOGÍA Y SUMINISTROS:** Junto a los dos tipos de recursos mencionados, aparece un tercer tipo que engloba a la tecnología —que distinguimos por su especial relevancia en este campo— y todos los suministros necesarios para

llevar a cabo las actividades necesarias para convertir los requisitos de los usuarios en información útil para la decisión; como mero ejemplo, citaremos los dispositivos y soportes de almacenamiento, de comunicación, equipos, material de oficina, etc. En la materia que nos ocupa es de destacar la profunda relación que se da entre estos dos tipos de recursos.

Para llevar a cabo la actuación de estos tres recursos son imprescindibles los recursos financieros, que posibiliten la adquisición y funcionamiento de ellos.

Por último, queremos destacar que los sistemas son los que hacen que todos los recursos de apoyo funcionen de modo coordinado y orgánico, al objeto de alcanzar las metas que de ellos se espera; esto es, que sean un apoyo real a la gestión de la información.

6. REQUISITOS Y DIRECTRICES PARA UN PROGRAMA DE IRM

Desarrollamos a continuación los tres componentes claves que sugieren las obras desarrolladas sobre IRM, cuales son:

— Un mandato y dirección central para el desarrollo de un programa de IRM.

— Una estructura organizacional bien definida de IRM, que asegure la cobertura de las áreas de gestión de la información y de los recursos que la apoyan.

— Un proceso de planificación estructurado para identificar las prioridades en la gestión de la información, en función de la misión y objetivos organizacionales.

6.1. MANDATO Y DIRECCIÓN CENTRAL PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE IRM

Hemos afirmado al principio de este estudio, que los conceptos base en los que se sustenta IRM son considerar a la información como un recurso corporativo, y que ésta, junto con los recursos que la apoyan, debe de ser gestionada como otros tradicionales recursos organizacionales. Partiendo de esta base, no podemos dejar de observar a IRM como la implantación de una estrategia corporativa para la gestión de la información y de los recursos que la apoyan.

Es por ello por lo que debe tener, como propone OWEN (1989), una dirección "top-down", siendo condición necesaria a la hora de establecer un programa de IRM, de una parte, el apoyo de la dirección general, de tal forma que proporcione legitimidad y autoridad, y, por otra, que ésta fije la dirección inicial.

Asimismo, como sostiene LANGEMO (1988), dicho apoyo es fundamental para recoger bajo el "paraguas" organizacional todas las funciones relacionadas con IRM, que anteriormente estaban 'desperdigadas' y bajo la dirección de múltiples directivos de línea. Esto supone elevar desde el nivel departamental al nivel corporativo la responsabilidad de gestionar la información y los recursos de información. Por otra parte, este apoyo debe permanecer en el tiempo y no observarse como un proyecto especial que es delegado a una unidad por parte de la dirección.

Uno de los primeros pasos de cara a la implantación de IRM y de un programa, es conseguir el apoyo del conjunto de la organización, puesto que, como apunta OWEN (1987), los potenciales clientes no comprenden los propósitos y los beneficios que pueden obtener de la implantación de un programa de IRM. Es

por ello que cualquier acción tendente a la implantación debe estar acompañada por un fuerte proceso de formación, comenzando por aquellos que deben llevar a cabo el programa para, posteriormente, extenderse desde los directivos ejecutivos a los directivos medios.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IRM

La unidad encargada de desarrollar e implantar el programa de IRM, debe ser una unidad de staff en el nivel superior de la organización, que dé cuenta directamente a la dirección general. Es deseable que sea una unidad pequeña y no una gran burocracia.

La vinculación del staff de IRM con la dirección general, proporciona la dirección "top-down" necesaria para asegurar la consistencia de las líneas de IRM con el rumbo fijado para el conjunto de la organización por parte del ápice estratégico.

La responsabilidad clave que asume es asegurar la unidad de dirección de la gestión de la información y, derivado de ello, de la de los recursos que la apoyan, lo cual es probable que hasta el momento se haya hecho de forma separada y no coordinada por las distintas unidades de la organización. LYTTLE (1992), afirma que ello se llevará a cabo mediante el desarrollo de las siguientes acciones de forma coordinada:

- Planificación estratégica
- Políticas corporativas de gestión de la información.
- Organización de un Comité de IRM del conjunto de la organización
- Identificación de necesidades de información.
- Gestión de los recursos de información para satisfacer las necesidades de información.
- Gestión del ciclo de vida de la información.
- Gestión tanto de los soportes como de los flujos de información.
- Evaluación y control.

Es necesario indicar que la unidad de IRM no compite o reemplaza a las unidades existentes, su función es de asesoramiento, de servicio.

El programa que intenta implantar no detraerá recursos poseídos anteriormente por otros departamentos. La unidad por sí misma no posee ni la información ni los recursos que la apoyan, con excepción del sistema de gestión de los recursos de información. Esto implica que no debe producirse un cambio de poder cuando se adopta IRM.

Un peligro existente, y que debe de ser evitado por todos los medios, es el asignar las responsabilidades de IRM a la unidad de sistemas de información (OWEN, 1987). La relación que existe entre ambas es obvia, el departamento de sistemas de información juega un rol crítico en la administración de datos y bases de datos automatizadas, pero no deja por ello de formar parte de los recursos de apoyo. IRM tiene una amplitud mucho mayor que la tecnología y no puede ni debe esclavizarse en un enfoque tecnológico.

En relación al factor humano necesario para dicha unidad, nos referiremos únicamente al director de IRM, ya que es un elemento clave en el adecuado funcionamiento de la unidad. Éste, ante todo, debe de ser un gestor antes que un técnico. En su acervo de conocimientos deben preponderar los conocimientos organizativos frente a los tecnológicos.

Un factor de especial importancia son los contactos personales y de trabajo que, a lo largo de la organización, el directivo posea y sea capaz de desarrollar. En determinados casos, el éxito puede depender solamente de estas relaciones.

Según OWEN (1987), a la hora de seleccionar personas para IRM, se deberían buscar individuos que:

- Posean un amplio conocimiento de las unidades organizacionales.
- Sean respetados por un amplio número de departamentos.
- Su carrera se haya desarrollado en unidades clave.
- Estén familiarizados con la tecnología, pero no sean necesariamente "gurús" en esta materia.
- Piensen conceptualmente, estratégicamente y sean capaces de pensar con altos niveles de abstracción.

- Tengan un compromiso a largo plazo con la organización.

Si bien el programa de IRM es dirigido y coordinado por el nuevo staff, su implantación es llevada a cabo a través de las unidades ya existentes relacionadas con la información.

Uno de los medios mencionados para llevar a cabo la implantación del programa es la creación de un Comité de IRM, integrado por personal de toda la organización. La función de dicho comité es proporcionar a la dirección de IRM un foro para presentar propuestas, vender recomendaciones e informar mejor a los directivos de la organización del nuevo rol corporativo de IRM. Un primer requisito para el establecimiento del mismo, sería la iniciación de los miembros en el enfoque de IRM, para que estos desempeñen de modo adecuado el rol que les exige la implantación del programa.

6.3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El objetivo a alcanzar es unir la planificación de la información y de los recursos que la apoyan con la planificación estratégica de la empresa, considerando las necesidades y requisitos de información de los usuarios, la cultura organizacional y el entorno de tratamiento de la información, y el inventario actual de información y de los recursos que la apoyan.

Se trata de desarrollar un plan que guíe la producción, distribución, aplicación y uso de la información y de los recursos de apoyo, para los usuarios de todos los niveles del conjunto de la organización (figura 3).

Tomaremos como punto de partida un conjunto de cinco *principios guía*, expuestos por HORTON (1992), que constituyen la base sobre la cual se asientan la gestión estratégica de la información de muchas organizaciones:

- La información y los recursos que la apoyan son activos fundamentales de la empresa y deben de ser gestionados conforme a su importancia.

- Las inversiones en información deben ser hechas sólo en aras del cumplimiento de los objetivos, metas y órdenes de la organización.

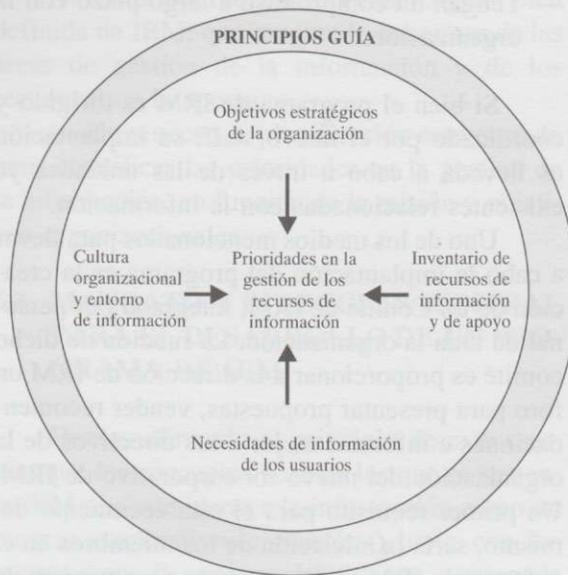


Figura 3.- Proceso de planificación

— Los gerentes de línea y staff, así como los empleados de los diferentes departamentos de la organización, son los depositarios de la información que ellos usan y, por tanto, tienen una grave responsabilidad para usar de forma eficiente y efectiva la información, y para compartir ésta tanto internamente como con los diversos grupos de clientes. Todo ello dentro de las restricciones corporativas.

— Los usuarios finales son responsables de la planificación, gestión y control de la información que ellos recopilan o producen, procesan o almacenan, distribuyen y usan.

— Deben ser gestionadas las distintas fases del ciclo de vida de la información.

■ **Cultura organizacional y entorno de información:** La cultura organizacional es un importante, pero esquivo término. Nosotros tomaremos el concepto que propone el profesor Leal, quien conceptualiza a la cultura organizativa como el "conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas), que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización y, de esta forma, la

diferencia de otras organizaciones" (LEAL 1991, p. 19). Por lo que recomendamos que todo intento de planificación se inicie con una valoración de la cultura en la cual dichos planes se van a desarrollar e implantar.

■ **Objetivos estratégicos de la organización:** Es imprescindible conocer las metas y objetivos estratégicos del conjunto de la organización e identificar el núcleo de requerimientos de información necesarios, para ayudar a alcanzar dichos objetivos y metas establecidas en su planificación estratégica.

■ **Inventario de Recursos de Información y de Apoyo:** Debe llevarse a cabo un inventario de la información existente en la organización y de los recursos de apoyo. Este inventario es, a la vez, una herramienta clave para acceder a la información y un medio útil para identificar requerimientos futuros de información.

Muchas organizaciones adquieren y almacenan todo tipo de información que nunca es catalogada, publicada o distribuida fuera del grupo que la adquiere. Gran parte de esta información podría ser útil en otras áreas y su conocimiento ahorraría tiempo, dinero y duplicaciones innecesarias.

■ **Necesidades de información de los usuarios:** Se debe proceder también a una tarea de identificación de estas necesidades, proporcionando a los usuarios el asesoramiento preciso para que sean capaces de identificarlas, en lo que a información se refiere, y especificar los requisitos que esta información ha de cumplir para que le sea útil en su trabajo.

■ **Prioridades en la gestión de los recursos de información:** Este es el último momento del proceso de planificación, que ha de realizarse considerando los cuatro aspectos anteriores bajo la inspiración de los principios guía. En él se establecen prioridades, tanto para los recursos de información como para los recursos de apoyo.

Al establecer dichas prioridades deberán analizarse cuestiones tales como:

— El volumen de inversión financiera que la organización hace en la producción y ob-

tención, almacenamiento y control, y utilización y disposición de sus activos de información.

— La extensión con que las tecnologías están siendo aplicadas para simplificar, coordinar, mecanizar flujos y soportes de información.

— El grado de intercambio de información entre distintos departamentos y divisiones dentro del conjunto de la organización.

— La medida en que los individuos han asumido su responsabilidad respecto a los recursos de información de los que son depositarios.

— Cómo influye la cultura organizacional en el logro de las metas de gestión de información.

— Cuál es la profusión del uso de estándares y pautas de información.

— Qué cambios son necesarios en las políticas de información para fortalecer la visión de la información como un recurso estratégico.

— La existencia de programas y políticas de formación y educación adecuados para la formación en IRM de los trabajadores de staff y de línea.

7. BENEFICIOS

El principal beneficio que puede ser obtenido por una organización al desarrollar e implantar un programa coherente de IRM es la *mejora de la calidad en la toma de decisiones*.

Defendemos que la implantación de IRM en una corporación proporcionará al decisor una mejora en el desempeño de su rol, por el progreso que obtiene en el conjunto de los siguientes parámetros:

- Recibir la información que ellos necesitan
- En el momento oportuno
- En el lugar adecuado y en la forma correcta.

Lo que equivale a una satisfacción de los requerimientos.

Otros beneficios derivados, pero de menor importancia, son el aumento en la rentabilidad de las inversiones realizadas en información y en los recursos de apoyo y la disminución de los costes operativos relativos a las operaciones cotidianas relacionadas con la información.

Las inversiones alcanzan una mayor rentabilidad al efectuar éstas de modo coordinado, lo que implica el que no se adquieran informaciones duplicadas y que la misma información sea usada por distintos agentes de la organización; esto lleva, por tanto, aparejado un mayor rendimiento por pieza de información adquirida. La rentabilidad aumenta tanto por causa de la mayor utilidad extraída como por el menor gasto de inversión.

Junto a las inversiones en información se encuentran las referidas a recursos de apoyo, llevando éstas a cabo con planteamientos corporativos y a largo plazo, y no por decisiones arbitrarias ante supuestas necesidades urgentes de departamentos o unidades aisladas.

Por el lado de los costes operativos podemos señalar que se reducen los gastos implicados en la introducción de datos, recuperación y gestión de archivos, así como la mayor facilidad para intercambio de informaciones de distintas fuentes, evitando "traducciones" que no añaden ningún valor a las informaciones y que suelen ser de alto coste.

8. CONCLUSIÓN

Hemos querido mostrar un marco conceptual donde poder situar lo que es la gestión de la información y los recursos que la apoyan. La gran profusión de tecnologías de la información y comunicación electrónicas ha llevado a pensar que éstas podían ser la panacea para los múltiples problemas que aquejan a los decisores en un entorno cada vez con más fuertes interrelaciones, tanto entre las organizaciones como entre los países. Opinamos que la mejoría en dichas tecnologías no es suficiente si no se produce un verdadero cambio en el sistema de gestión, que permita obtener la eficacia prometida por estos avances. La eficacia, repetimos, de los sistemas no es producto únicamente de los componentes que los conforman sino, en modo muy especial, de la habilidad de los gestores para coordinar estos recursos, obteniendo realmente resultados globales en términos del sistema completo. Por ello, en este trabajo, damos especial importancia a los aspectos de gestión frecuentemente olvidados al hacer referencia a esta problemática.

NOTAS

1. La diferencia entre datos, información y conocimiento se puede encontrar en TAYLOR, R. S. (1986): *Value-Added Process in Information Systems*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp.
2. Traducción literal del término anglosajón *knowledge workers*, que se refiere a las personas cuya actividad es eminentemente intelectual.

BIBLIOGRAFÍA

- CAUDLE, S.L. (1990): "Managing Information Resources in State Government", *Public Administration Review*, 50 (5), pp. 515-524.
- CROSBY, P. (1990): *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Méjico D.F.: CECSA.
- GOLDRATT, E.M. (1990): *The Haystack Syndrome*. New York: North River Press.
- HORTON JR., F.W. (1989): "Six Major, if Often Overlooked, Dimensions of Information Management", *Information Management Review*, 5(2), pp. 49-51.
- HORTON JR., F.W. (1991): "Why Information Management is an International Issue", *The Information Society*, 8, pp. 119-126.
- HORTON JR., F.W.(1992): "The Strategic Role of Information Management", *46 Congreso y Conferencia de la Federación Internacional de Información y Documentación (FID)*. Madrid.
- JOHNSON, D.M. (1992): "Managing Information Resources At The U.S. Federal Government", *Journal of Systems Management*, 43 (4), pp. 6-12, 17, 27.
- LANGEMO, M. (1988): "An Introduction to Information Resources Management", *ARMA Records Management Quartely*, 22 (4), pp. 20-28, 41.
- LEAL MILLÁN, A. (1991): *Conocer las culturas de las Organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- LYTLE, R. H. (1992): *Training for Information Resources Management*. La Haya: FID.
- OWEN, D.E. (1987): "IRM: Obstacles toward Success", *Journal of Systems of Management*, 38 (4), pp. 16-18.
- OWEN, D.E. (1989): "IRM Concepts: Building Blocks for the 1990s", *Information Management Review*, 5(2), pp. 19-28.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- TAYLOR, R.S. (1985): "Information Values in Decision Contexts", *Information Management Review*, 1 (1), pp. 47-55.
- TAYLOR, R.S. (1986): *Value-Added Process in Information Systems*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corp.
- WITTRY, E.F. (1991): *Functional Analysis. Simplify before Automating*. New York: Van Nostrand Reinhold.