

Gestión y Planificación de Recursos de Información

La información como recurso estratégico

Paloma Portela

Sociedad de la Información y Sociedad Informacional

una nueva manera de organizarse en torno a la generación, proceso y transferencia de información, como principal fuente de competitividad y productividad

Manuel Castells distingue entre Sociedad de la Información y Sociedad Informacional. Según su punto de vista, siempre se ha estado en una sociedad de la información, se ha usado y explotado información en todas las sociedades.

Lo que cambia es que

- Las organizaciones dependen cada vez más del uso inteligente de la información y de las tecnologías de la información para ser competitivos. Empiezan a ser intensivas en Información
- Los ciudadanos usan de forma cotidiana las tecnologías. Son grandes consumidores de información en el ocio y en el negocio. Están obligados a educarse tecnológicamente
- Aparece un nuevo sector, la industria de la Información, llamada a ser una de los grandes de la economía

La economía internacional depende cada vez más de la transferencia de información y, cada vez menos, del intercambio de objetos. Aparecen nuevas reglas para la competitividad en las organizaciones:

- Tener mejor información del entorno
- Integrar información externa con la interna
- Proyectar información sobre sí misma hacia fuera

I. Qué es Gestión de la Información

es la captación y explotación de información, haciéndola inteligente, para una mejor toma de decisiones en las organizaciones. Hay que enfocarla a la información como proceso, no como producto. Sólo hay información cuando hay comunicación

es un instrumento encargado de

- Procesar los datos con que cuenta la organización convirtiéndolos en información útil para sus usuarios
- Comunicarlos de manera y tiempo adecuados para que puedan ser usados en el momento en que sean necesarios
- Organizarlos para que faciliten la aplicación de la estrategia que permita obtener ventajas competitivas y asegurar la supervivencia de la organización

a Gestión de Información es un proceso sistemático que suministra

- información pertinente
- en el momento oportuno para ayudar a la toma de decisiones,
- para así anticipar tanto
 - las amenazas como las oportunidades derivadas de los cambios
- La velocidad del cambio hace que
 - los sistemas de análisis convencionales sean menos eficaces
 - y obligan a establecer sistemas de
 - Captura
 - Selección
 - Análisis de flujos de información constante
 - A partir de fuentes y recursos internos y externos

II. Planificación de Sistemas de Información

La planificación es una herramienta para analizar cuáles deben ser las condiciones óptimas de una organización, cuáles son los factores que afectan a esas condiciones y cómo hemos de organizar y ejecutar actividades y evaluar los sucesivos avances. Establece los propósitos de una organización y la manera en que deben ser alcanzados y es la expresión de la misión que se tiene y de los objetivos a alcanzar a largo plazo.

?Identifica de los factores ambientales externos e internos

?Aísla los factores cruciales de éxito

?Pone en evidencia los problemas clave

?Permite establecer las líneas generales de recursos y funcionamiento

- ?Establece una política concreta de gestión
- ?Evalúa las necesidades
- ?Diferencia entre lo actual y el servicio deseado
- ?Prevé necesidades futuras
- ?Establece medidas para cubrir esas necesidades
- ?Intensifica los puntos fuertes y reduce el factor riesgo

Fases

1. planteamiento del problema
2. evaluación de la situación
3. establecimiento de objetivos
4. selección de actividades y tareas para alcanzar esos objetivos
5. evaluación de los resultados y proyección de más acciones

Metas, misiones y objetivos

?? La estrategia trata de anticipar el futuro a la vista de los previsibles cambios del entorno.

?? Es un sistema abierto que sirve para guiar a una organización a lo largo del tiempo, en un entorno cambiante

?? Convierte a la organización en un ente que gestiona, se pone metas y está en disposición de aprender permanentemente, porque puede rectificar el rumbo a medida que aparezcan nuevos datos

V. Arquitectura de la información

Además de tener información de interés, hay que construir un sistema coherente. Para ello, hay que recorrer las siguientes etapas

?Definir el objetivo: para qué, que objetivos a satisfacer

?Determinar contenidos: Después de la auditoria, seleccionar la información crítica

- ?Especificar mecanismos de
 - ? organización y búsqueda
 - ? sistema de navegación

?Definir una política de mantenimiento, actualización y crecimiento del sistema

V. Conocer la organización: Examen de la situación

Para conocer bien nuestra organización, deberemos identificar los factores internos y externos que le afectan y condicionan su actuación.

Este examen de la situación nos permitirá conocer

1.- Los factores cruciales de éxito de nuestra empresa, que son aquellos que distinguen nuestros productos o nuestros servicios y los hacen diferentes de otros creados por la competencia.

Son los elementos que nos identifican y por los que somos apreciados.

2. Su perfil de capacidad de negocio, es decir, si está o no gestionada para ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus objetivos

3. Su nivel actual de recursos, tanto los recursos humanos como los de equipamiento, de investigación y desarrollo y, especialmente, los recursos de información

Como gestores de su información, nos interesa detectar

- ?? los puntos fuertes
- ?? los puntos débiles
- ?? las oportunidades de negocio
- ?? y las amenazas con que puede encontrarse nuestra organización

VI. Entorno e Inteligencia competitiva

Identificación y evaluación de factores externos. Desde una perspectiva estratégica, la fijación de objetivos y la elección de opciones exigen un análisis minucioso del entorno en que se mueve, identificando las

variables ambientales que influyen, para poder detectar las oportunidades y amenazas que hay en el entorno.

Una empresa no funciona aislada del medio que la rodea. Un entorno simple o complejo, estable o inestable, afecta a la cultura corporativa, a la estructura de la empresa y a la gestión global.

En un entorno cada vez más inestable, complejo e, incluso, hostil, como consecuencia de la globalización, entre otros factores, un Sistema de vigía permanente es un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una correcta circulación interna y uso de la información para la toma de decisiones a todos los niveles

¿Cómo reducir incertidumbres

- ?? El clima político.
- ?? Las condiciones socioculturales
- ?? La eficiencia de la administración.
- ?? Entorno normativo
- ?? Las condiciones económicas
- ?? Los recursos financieros disponibles
- ?? El entorno geográfico
- ?? El nivel tecnológico
- ?? La profundidad del mercado: clientes, compradores, competidores
- ?? El perfil demográfico
- ?? La oferta de equipos y materiales

¿Qué vigilar

- ¿Cuál es el objeto de la vigilancia?
- ¿Qué vigilar? ¿Qué información buscar?
- ¿Dónde encontrarla?
- ¿Cómo trata y organizar la información?
- ¿A quién comunicar la y en la empresa?
- ¿Cómo implicar a todo el personal?
- ¿Qué recursos vamos a destinar?

¿Para qué sirve

- ?? Detectar oportunidades antes que la competencia
- ?? Conocer el estado del arte en el sector de actividad
- ?? Tomar posiciones en el sector
- ?? Innovar
- ?? Encontrar socios tecnológicos
- ?? Obtener financiación

- ?? Reducir riesgos
- ?? Detectar desfases entre nuestros productos y las necesidades de los clientes, entre nuestras capacidades y las de los competidores

II. Identificación y evaluación de factores internos

Una vez que conocemos los elementos externos que pueden condicionar nuestro proceso de planificación el siguiente paso será elaborar una guía de la organización, que nos permita tener un sistema central de referencia para ver los puntos fuertes y débiles en el interior de nuestra organización. Mediante ese análisis podremos conocer nuestra propia empresa, así, identificar sus requerimientos de información.

debemos conocer?

- ?? La propiedad de la organización
- ?? Cuáles son sus metas y sus objetivos estratégicos
- ?? A qué tipo de actividad se dedica
- ?? Cuáles son sus principales áreas de funcionamiento
- ?? Su tamaño.
- ??Cuál es su estructura
- ?? Qué estilo de gestión se aplica
- ??Cuál es la cultura corporativa: creencias, valores, expectativas
- ??Cuál es su capacidad financiera
- ?? Grado de innovación tecnológica
- ?? Datos sobre los Recursos Humanos
- ?? Datos sobre su evolución histórica
- ?? Qué segmentos de población son su objetivo
- ?? Análisis de la estructura del sector en su conjunto

VII. Cultura, creencias, valores

Es el código genético de una organización, la raíz de su actividad, el núcleo de su know how. Es aquello de lo que no puede prescindir sin que ello implique dejar de ser “esa” organización, lo que la distingue de las demás y la hace diferente

Se manifiesta a través de los comportamientos de la gente que forma la organización y recoge elementos tan cotidianos como

- la forma en que se toman las decisiones
- el flujo de comunicación
- las relaciones con los clientes
- el grado de definición de las normas y la flexibilidad de su aplicación
- las relaciones entre directivos y subordinados,
- la iniciativa y la innovación
- la predisposición a asumir riesgos

VIII. Análisis de necesidades

Una etapa siguiente en el proceso de planificación estratégica es investigar qué necesidades de información tiene el personal. La evaluación de necesidades de información nos va a permitir conocer las diferencias entre los recursos de información existentes y la información que sería deseable y, asimismo prever necesidades futuras.

El objetivo de un análisis de necesidades es establecer las principales áreas de interés para crear la colección o planificar los recursos de información. El examen de situación permite obtener información básica para ser utilizada en el proceso de planificación estratégica, tanto en la determinación del papel del Centro de información y documentación en relación con su entorno, como de su imagen y sus servicios

El estudio de necesidades ayudará a determinar qué recursos de información son comunes a toda la organización y cuáles lo son a nivel departamental, funcional e, incluso, individual

Las necesidades de los usuarios vendrán determinadas por su localización en el organigrama y sus responsabilidades y funciones:

- ??Consejo de Administración
- Alta Dirección
- Nivel departamental
- Nivel técnico y de análisis
- Servicio generales

Los niveles 1 y 2, al ocuparse de objetivos estratégicos, precisan que la información externa sea de absoluta garantía, poco formalizada, con mucho valor añadido, generalista y global. Debe ayudarles a hacer proyecciones hacia el futuro. Exigirán que la información interna les llegue depurada, sintetizada y remarcando los puntos estratégicos de cada actuación.

Los niveles 3 y 4, con objetivos más específicos, buscarán mayor concreción. La información interna tendrá mucha más importancia, participará en muchos de los procesos de elaboración de dicha información. Buscará una información externa concreta, en áreas específicas de interés y

pedirá un seguimiento constante de los cambios en el entorno exterior: competidores, política fiscal o económica, nuevos productos, estudios de mercado....

El nivel 5 cubrirá sus necesidades con productos estándares, repertorios, anuarios, directorios, revistas generales....

IX. Auditoría de recursos de información

- La auditoría de los recursos de información ya existentes, permitirá conocer en profundidad
 - qué información, tanto interna como externa, hay disponible
 - cuál es su grado de organización, análisis y potencialidad de recuperación
 - Este inventario de recursos hará posible una evaluación provisional de recursos organizativos, que resultará muy útil cuando iniciemos la planificación estratégica.
- ?? Identificar, siguiendo el organigrama de la empresa, las unidades que producen, adquieren, analizan, almacenan o difunden información

Pasos a realizar

- ?? Detectar fuentes internas de información, especialmente documentos de trabajo, informes, memoranda, planes y programas de actuación de Divisiones o Interdivisionales, bases de datos de clientes, de proveedores, etc.
- ?? Analizar los flujos de información internos y hacia el exterior. Elaborar un procedimiento de captura de la información relevante detectada en los flujos de trabajo cotidiano
- ?? Detectar especialistas internos, su posible pertenencia a asociaciones, asistencia a reuniones especializadas....
- ?? Elaborar una agenda con nombres de colegas de compañías similares, directorios y repertorios de interés
- ?? Visitar otros Centros y, después, elaborar un informe de procedimientos, fuentes, presupuestos utilizados en todos ellos

Si ya hay una (o unas) unidad de gestión de información, llámese Centro de documentación, archivo, biblioteca, conviene examinar

- ?? Los locales (antigüedad, condiciones, señalización)
- ?? Las colecciones (extensión, formatos, antigüedad, catalogación)
- ?? Los servicios (nº y tipo de servicios, nº de usuarios)
- ?? El personal (niveles de estudio, salarios, antigüedad, horarios, grado de satisfacción)
- ?? El presupuesto (distribución de recursos)
- ?? La gestión (eficiencia en distintas unidades de trabajo, procedimientos administrativos)

X. Balance y orientaciones generales

- Hemos identificado los factores externos que pueden afectar a la organización
- ?? También hemos analizado su estructura, organización, metas y objetivos
- ?? Hemos realizado una encuesta y unas entrevistas para conocer el alcance y profundidad de las necesidades globales de información de la organización
- ?? Finalmente, se ha realizado una auditoría de la información ya existente, tanto en supuestos centros de información ya existentes, como en los diversos departamentos
- ?? Con todo ello, se han recogido datos suficientes para saber qué necesita la organización y con qué recursos cuenta.

A partir de este momento, estamos en condiciones de iniciar el diseño del sistema y el plan estratégico

Recomendaciones

- ?? La primera es una etapa a corto plazo. Lo más importante, además de hacer un diagnóstico de la situación de la gestión de la información de la empresa, es ganar la confianza de un núcleo seleccionado de potenciales usuarios, ya que no quieren esperar demasiado para usar este nuevo servicio que se les anuncia. Se les ha pedido reflexión, opinión y querrán respuestas.
- ?? Por tanto, será conveniente conservar el contacto con los usuarios, especialmente con los niveles directivos, mantenerles informados de los avances que se vayan realizando y pedirles asesoramiento y comentarios en cada etapa del diseño del sistema.
- ?? Hacer una presentación pública (puede ser una presentación online o Intranet), insistiendo en los criterios de calidad, eficiencia y accesibilidad.

XI. Memoria del Plan

Modelo de contenido

- ?? Introducción, destacando la estructura del CD y explicando con detalle sus funciones y objetivos
- ?? Información básica sobre el CD, con las prioridades, actividades, presupuesto, locales, organigrama, productos y servicios, etc
- ?? Estudio de usuarios, informando sobre la evaluación realizada en la primera fase, necesidades de los usuarios, respuestas diseñadas y servicios propuestos
- ?? Funciones y misión, enumerándolas con detalle, justificando cada una y describiendo su proceso. Análisis de recursos y condiciones para cada función
- ?? Metas y objetivos, describiendo cada objetivo, meta y medidas para alcanzarlos
- ?? Actividades, con una lista de actividades por objetivo, con estimación de costos
- ?? Conclusiones
- ?? Apéndices, con todo el material utilizado para la realización del plan

Bibliografía aconsejada

- Clayton, Marlene. *Gestión de automatización de bibliotecas*. Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1991
- CINDOC. *Evaluación de los sistemas de automatización en bibliotecas y centros de información y documentación*. Madrid, CSIC, 1993
- García Gutierrez, A./ Lucas Fernandez, R. *Documentación automatizada en los medios informativos*. Madrid, Paraninfo, 1987
- Bryson, Jo. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992
- McClure, Charles R. y otros. *Manual de planificación para bibliotecas*. Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1991
- Moscoso, Purificación/ Ríos, Yolanda. *Estado actual de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información en las bibliotecas y su impacto sobre el funcionamiento bibliotecario*. Madrid, FESABID, 1992
- Webb, Sylvia. *Creating an Information Service*. London, ASLIB, 1996
- Lockett, Barbara. *Guide to Evaluation of Library Collections*. Chicago, American Library Association, 1989
- Shreeves, Edward. *Guide to Budget Allocation for Information Resources*. Chicago, American Library Association, 1991
- McKay, Duncan. *Effective Financial Planning for Library and Information Services*. London, ASLIB, 1995
- Corrall, Sheila. *Strategic Planning for Library and Information Services*. London, ASLIB, 1994
- Abbott, Christine. *Performance Measurement in Library and Information Services*. London, ASLIB, 1994
- Black, Kirsten. *Project Management for Library and Information Service Professionals*. London, ASLIB, 1996
- Webb, Sylvia. *making a Charge for Library and Information Services*. London, ASLIB, 1994
- Martin, Murray S. *Collection development and Finance*. Chicago, American Library Association, 1995
- mith, G. Stevenson. *Managerial Accounting for Libraries and other Not-for-Profit Organizations*. Chicago, American Library Association, 1991
- Portela Peñas, Paloma, dir. *Directorio de fuentes de información de la economía española*. Barcelona, Crítica, 1996