

## ***La gestión de información y sus recursos (Parte II): Modelo para la gestión académica.***

por Norma Barrios Fernández

### ***Resumen***

*Se exponen los resultados de una investigación para optar por el grado de doctor en ciencias de la información. Se refieren los presupuestos teóricos de la gestión de recursos de información en la gestión de información a considerar en el diseño de modelos de gestión de información en las organizaciones. Se analizan las particularidades de la gestión de recursos de información en instituciones académicas y soluciones adoptadas, sus ventajas, insuficiencias y deficiencias. Presenta tendencias de la educación superior que condicionan las acciones a realizar para la gestión de información en instituciones académicas y el fomento de la cultura informacional. Se analiza la situación actual de los recursos de información en la Universidad de La Habana y se propone un modelo de gestión de información académica, sus basamentos teóricos, presupuestos metodológicos y los pasos para la implantación. Se define la filosofía y misión del modelo, los componentes, grupos funcionales, la plataforma de distribución o interfaz de intercambio de información y los recursos de información. Se exponen los requerimientos y prioridades para la implementación y las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio realizado.*

*Palabras clave: Gestión de información; Recursos de información; Gestión de documentos; Gestión de recursos de información; Recursos tecnológicos; Gestor de información; Cultura informacional; Gestión académica; Tendencias de la educación superior.*

### ***Summary***

The article presents the results of a research to achieve a PhD Information Sciences. It refers to the theoretical premises of the management of information resource in organizations. The particularities of the management of information resource in academic institutions and adapted solutions, their advantages, inadequacies and shortcomings are analyzing in this article. It also presents higher education tendencies that determine the actions for management of information in academic institutions as well as the encouragement of the culture of information. The article analyzes the present situation of information resources at the University of Havana proposing a model of management of academic information, its theoretical bases, methodological premises and steps for its implementation. Both, model philosophy and mission as well as the components, functional groups, distribution platform and information resources are defining in this article. The requirements and priorities for the implementation, recommendations and conclusions are derived from the study.

Key words: Management of information, Information resources; Management of documents; Management of information resources; Technological resources; Culture of information; Academic management; Tendencies of higher education.

## **Introducción**

Hasta hace algunos años, la preocupación de las organizaciones se centraba en la carencia de información y en la ineficacia de los mecanismos para su obtención y acceso. En la actualidad la actividad gerencial de las organizaciones se caracteriza por un incremento considerable de la información que se manipula en la organización, porque la generan ellas mismas o la adquieren para elevar su competitividad y eficiencia, lo que es expresión de un nuevo modelo de gestión que están asumiendo las organizaciones contemporáneas que centran su atención en el uso de la información como un recurso estratégico de la organización.

En ese contexto la gestión de información, que ha ganado un espacio en la literatura especializada desde la década del 80, abarca especialmente 2 categorías: una que hace énfasis en el manejo efectivo de información a partir de su ciclo de vida, y otra que hace énfasis en la gestión de la información (contenidos).

A los efectos del análisis que se realiza en esta investigación, conceptualmente se considera que la gestión de información es la acción integradora y el efecto de administrar los recursos de información internos y externos de la organización y las tecnologías que se emplean, por lo que se requiere establecer la dirección apropiada de las personas que intervienen en su manipulación, a fin de asegurar que el valor y los beneficios obtenidos del uso de la información sean iguales o mayores a los costos en que se incurrió para su recolección, organización, almacenamiento, recuperación, uso y eliminación.

Este concepto abarca también la acción de dirigir de modo adecuado el flujo de necesidades de información, contabilizar los costos que se derivan del manejo de la información, evitar la duplicidad en el tratamiento de la información y solucionar conflictos relacionados con la información que permitan legitimar las acciones de la organización.

Los nuevos paradigmas en el ambiente organizacional, junto al desarrollo acelerado de la industria de la información, condicionaron la necesidad de lograr una plena integración de las actividades de gestión documental, de gestión de archivos y gestión tecnológica, como componentes de la llamada gestión de información corporativa. Los datos y la información pueden aparecer en diferentes portadores y fluyen por canales formales e informales. El ordenamiento y manejo de la información como recurso, en organizaciones que hacen uso intensivo de la información, requiere del empleo correcto de las funciones y del tratamiento de la información, con vistas a facilitar un mayor control y aprovechamiento en las diversas actividades consustanciales a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

La realidad es que aún persisten en las organizaciones situaciones que expresan la contradicción que se establece entre la existencia de gran variedad de información que se genera, usa y capta, y la ausencia de una formalización de sistemas que regulen el ordenamiento y manejo de los recursos de información que se involucran en el desarrollo de las funciones y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Esta contradicción conduce a una pregunta obligatoria: ¿cómo influye la ausencia de modelos integrados de gestión de recursos de información que apoyan las decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en las organizaciones?

Son muchos los esfuerzos que se vienen realizando para dar respuesta a esta interrogante, por ejemplo, el diseño de modelos de gestión que comprenden la introducción de tecnologías de avanzada para su uso en la organización y la elaboración de estrategias destinadas a facilitar la asimilación y el desarrollo de las nuevas formas de expresión de la cultura informacional.

En el desarrollo del conocimiento como valor social y expresión de la cultura informacional, la gestión de información resulta esencial para la actividad gerencial de cualquier organización en la administración de la inteligencia corporativa y el uso eficiente de los recursos que emplea en el cumplimiento de sus objetivos y metas. En este contexto la gestión integral de los recursos de información organizacionales, incluyendo la gestión de sus archivos que contienen memoria corporativa institucional, posibilita elevar la eficacia de la organización en las decisiones, el desarrollo de la responsabilidad individual y colectiva sobre la información patrimonial que se genera, brindar facilidades para su localización y exigir por su calidad.

La gestión de recursos de información en instituciones académicas

El término institución académica es tratado en la literatura con diferentes alcances y acepciones, por lo que vale aclarar que para este estudio el concepto de institución académica utilizado se refiere a las instituciones de la educación superior, específicamente las universidades.

"Si la información y el conocimiento son los elementos clave para el funcionamiento de un sistema universitario, cualquier acción relacionada con ellos, su contenido, cantidad, oportunidad, actualidad, pertinencia, la manera de manejarlos, transmitirlos, adquirirlos, etcétera, jugará un papel esencial en el mejoramiento de la calidad de la educación superior". 1

En una búsqueda de información sobre la temática en Internet se localizaron 52 registros que responden al término gestión académica. Al profundizar en los sitios localizados, encontramos que en general la gestión académica realizada en esas instituciones se refiere básicamente a la información que se le suministra al estudiante para la gestión de acceso, matrícula, planes de estudios, según las indicaciones de la Secretaría General y el Vicerrectorado Docente. La información interna de las organizaciones con las que tiene contacto el personal interno o externo, está soportada en la red con acceso en Internet, pero no se puede determinar si están todas las entidades de recursos de la institución, ni los mecanismos que establecen en sus flujos y en muchos casos se brindan servicios de información con acceso a documentos utilizando las facilidades de las páginas Web.

Del análisis efectuado sobre la gestión académica en esas instituciones, se puede concluir que la prioridad que han establecido en el tratamiento de los contenidos está directamente relacionada con la información pública que fluye en sus redes de comunicación y en Internet, sin hacer referencia a la documentación interna que se emplea en el funcionamiento de la organización para el cumplimiento de sus objetivos o misiones y refieren en las generalidades de sus páginas Web, datos de carácter histórico y objetivos académicos que después solo se reflejan en información de actividades docentes, de investigación y sociales. Los servicios que brindan son básicamente de información de apoyo a esas actividades y no se visualiza ni se ha podido acceder al

empleo que le dan a los recursos de información institucionales ni a los sistemas que utilizan.

Para dar solución a la ausencia de tratamiento integral del recurso información en la gestión académica, Martín Ramos<sup>2</sup> presenta un modelo de centro que responde a un esquema muy general para sintetizar el funcionamiento de algunos de estos servicios, pero no incluye soluciones.

Escobar<sup>3</sup> ha adoptado un método de cuantificación de valores para el caso de la autoevaluación y para el proceso de evaluación externa ha desarrollado un método propio destinado a la Universidad Nacional de La Rioja; también elabora un sistema de información que se adecua a la recopilación de información documental y le permite obtener una valoración para determinar la posición numeral, con respecto a una escala medible, indicativa del nivel de actuación alcanzado. En la metodología desarrollada establece que cada variable es un grupo informativo específico que refleja una parte de la realidad de la institución. El modelo desarrollado tiende más a lo cuantitativo que a lo cualitativo, su elección como primer paso permite recuperar toda la información necesaria para emitir un informe sobre la institución evaluada.

El modelo que establece la Universidad de Camagüey presupone la adopción de una estructura organizacional que facilita la gestión de información, lo cual repercute en la producción del conocimiento y la inteligencia en las instituciones de educación superior (IES)<sup>4</sup> y tiene como objetivo centrarse en la gerencia de los recursos de información y en el desarrollo de sistemas de apoyo a las decisiones desde una perspectiva de los sistemas bibliotecarios en las instituciones de la educación superior.

La estructura del modelo tiende a elevar el nivel de especialización de los recursos informacionales y la estructura organizacional de las instituciones de educación superior, y se sustenta en una forma diferente de atención al usuario, incorporándolo a la gestión de información como elemento activo de este proceso. Su filosofía se basa en el papel que debe asumir el sistema de información en las universidades, para lo cual diseñan un conjunto de servicios expresados en una estructura horizontal orientada al desarrollo de salas especializadas para los diferentes tipos de recursos informacionales que, por su incidencia en la comunidad académica, requieren de un tratamiento especial dirigido a garantizar la atención a usuarios específicos, de acuerdo con sus necesidades informativas.

En el modelo que desarrollan se evidencia la gerencia de los recursos de información desde la perspectiva del establecimiento de servicios de gestión de información, lo que limita la gestión total de la organización, porque no se expresan las formas de acceso y tratamiento que se emplean para la gestión integral de los recursos, incluyendo la gestión de archivos y de registros de archivos, que constituyen la base de los recursos corporativos que maneja la institución para el logro de sus objetivos estratégicos. La estrategia de servicios y capacitación es muy válida y tiene impacto en el desarrollo de la inteligencia corporativa y el fomento de la cultura informacional en organizaciones académicas, por lo que debe ser un ejemplo a seguir.

Cualquier acción que se realice en instituciones académicas debe aprovechar estas experiencias positivas. El sistema que se diseñe debe contener una definición clara de las políticas que se requieren para garantizar la planificación, organización, dirección,

control y uso de los recursos de información en el cumplimiento de sus objetivos, así como desarrollar estrategias que comprometan a la institución a tomar las decisiones correctas para eliminar las barreras que afectan su establecimiento y la apropiación de las herramientas que se emplean en el nuevo concepto de cultura informacional.

Como se puede apreciar, las exigencias del desarrollo de un nuevo concepto económico y productivo de la cultura informacional en el contexto social actual de procesos de globalización, hacen que las universidades tengan que producir cambios que favorezcan la adaptabilidad de sus egresados a estas circunstancias, y esto debe ser un esfuerzo continuo de todos.

Se realiza un análisis de la situación de los recursos de información en la Universidad de La Habana con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de recursos de información que propicie la organización y gestión de la información, en el que se integren las funciones y las instancias que manejan información de forma intensiva en una institución académica; determinar una tipología de fuentes, servicios y sistemas que se generan y utilizan en las facultades como unidades básicas de producción de recursos de información, y establecer lineamientos para la implementación de la gestión de información en los diferentes niveles de la institución.

En el análisis se toman en cuenta los conceptos teóricos sobre la identificación y el tratamiento de la información como un recurso básico para el progreso de la organización, las experiencias de modelación de diferentes organizaciones y las tendencias de la educación superior en el desarrollo del nuevo concepto de la cultura informacional.

#### Situación actual de los recursos de información en la Universidad de La Habana

La Universidad de La Habana constituye la más importante de las instituciones de la cultura cubana desde su fundación en 1728, por su función social en el surgimiento de la conciencia nacional y en el nacimiento de la mayoría de las ramas del conocimiento en el llamado siglo de las luces, y por el papel que ha desempeñado posteriormente en el desarrollo político, científico, cultural y social.

El análisis parte de la misión y los objetivos estratégicos de la organización para determinar el modo en que se relacionan los recursos de información con estos y las formas de organización que se han adoptado. La investigación para este estudio consta de 4 etapas: la identificación de los recursos y flujos de información de la Facultad de Comunicación, la tipificación de los recursos de información de las áreas centrales de la Universidad de La Habana y el análisis de los criterios de autoridades universitarias sobre la gestión de los recursos de información.

Como punto de partida preliminar para el desarrollo de estas etapas, y poder establecer facilidades de identificación de los recursos de información y de su flujo, se realizó un análisis para la determinación del ambiente interno y externo de la organización, en el que se efectúan acciones de intercambio de recursos de información.

La identificación de los recursos de información se sustenta en el criterio expresado por Burk y Horton 5 de que una entidad de recursos de información (ERI) es la

configuración de todos los componentes de la organización que tienen la capacidad de crear, adquirir, brindar, procesar, almacenar o diseminar información.

En la primera etapa Chaviano 6 aplicó los lineamientos expresados en la metodología de Burk y Horton para la identificación de los recursos de información en la Facultad de Comunicación y se obtuvo un inventario preliminar de los recursos de información de la unidad organizativa, fuentes (contenidos), servicios y sistemas asociados a la satisfacción de las necesidades de información. En la segunda etapa Villardefrancos<sup>7</sup> realizó la modelación y análisis de los flujos de los recursos de información de la Facultad de Comunicación.

Con estas premisas, y en correspondencia con los resultados de la identificación de los recursos de información y los flujos de la Facultad de Comunicación, luego de un proceso de análisis, revisión, verificación y corrección en el ambiente externo que conforman las diferentes direcciones y grupos funcionales con que se relacionan las facultades \_como productoras principales de los recursos de información que se generan en la organización\_ se establece una tipología de las fuentes, servicios y sistemas que tipifican el funcionamiento de la facultad como organización de base.

Se tipificaron además los recursos de fuentes, servicios y sistemas de diferentes entidades universitarias con las que intercambia información el nivel de facultad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y se consultaron criterios de autoridades y expertos que permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se aprecia una débil cultura informacional en todas las esferas de la organización. No existe una concepción integradora de la información que, como recurso activo de la organización, debe ser administrada, aunque se reconoce el papel determinante de la información en el desempeño organizacional.

2. Se tipificaron 340 recursos de información que constituyen fuentes documentales de contenido, de los cuales 199 corresponden a facultad y 141 a las entidades universitarias. Igualmente se identificaron las fuentes personales e institucionales con las que se relacionan en el desempeño de sus funciones. Las fuentes más utilizadas son las relacionadas con el funcionamiento interno de la organización\_objetivos estratégicos, reglamentos y resoluciones, objetivos de trabajo y reportes operacionales\_, por lo que se pueden considerar las fuentes principales de la información corporativa.

3. Las fuentes de información que generan las direcciones y grupos funcionales de la Universidad de La Habana son de carácter metodológico, para el establecimiento de servicios de asesoría y análisis para la toma de decisiones, además de brindar servicios como interfaz de la Dirección Universitaria al interior y exterior de la organización. Por tanto, la información que generan para brindar servicios tiene un valor agregado que permite el mejoramiento continuo de la organización, la evaluación de los objetivos estratégicos y favorece las decisiones institucionales.

4. No se explotan todas las potencialidades de servicios que debe ofrecer la institución académica como organización responsable del desarrollo del conocimiento.

5. La Universidad dispone de un considerable potencial tecnológico para las funciones docentes e investigativas, que se emplea también en las actividades gerenciales de la

organización, aunque no todas las áreas administrativas cuentan con el equipamiento que se requiere ni están conectadas entre sí.

6. En el análisis de las fuentes de información y su flujo se evidencia la duplicidad de información que impide la optimización de su gestión.

7. No existe una definición formal de los flujos de información para la organización total, ni existen manuales de procedimiento para el tratamiento de la información, lo que unido a la ausencia de personal idóneo para la gestión de documentos en los archivos, dificulta la recuperación y el empleo de la información a otros usuarios de la misma organización o unidad, e impide el acceso e intercambio desde diferentes ambientes. Tampoco se han establecido políticas que favorezcan el equilibrio de los niveles de centralización y descentralización requeridos para garantizar la recuperación de la información.

8. No se ha realizado un análisis del costo de la elaboración y entrega de la información, lo que impide evaluar la efectividad de la relación entre el costo de producción o adquisición y el beneficio de uso de los recursos que se emplean en apoyo a los objetivos de la organización, aunque la información que se gestiona en todos los casos se clasifica de útil, importante y vital para el desempeño organizacional y las decisiones.

9. No existe una política de información que garantice la atención al control de los documentos que fluyen en la organización, con vistas a asegurar su tratamiento adecuado, control y conservación así como el desarrollo de la gestión de los archivos y su relación con el Archivo Central universitario que atesora la memoria histórica patrimonial corporativa.

10. El desarrollo tecnológico alcanzado por la Universidad de La Habana en la aplicación del programa de informatización de la educación superior, la condujo a situarse entre las instituciones líderes. En la actualidad se registra un descenso en la evaluación de este objetivo por carecer de una estrategia y acciones relacionadas con la gestión de información que, en general, afecta el acceso a la información que se emplea en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

11. Para alcanzar la meta de informatización de los procesos fundamentales y la gestión de información en la Universidad de La Habana, es necesario desarrollar la infraestructura tecnológica y una concepción acerca del manejo de los flujos y fuentes informacionales que conduzcan a una cultura informacional en todas las esferas de la vida universitaria. En la consecución de este propósito, la gestión de los recursos de información desempeña un papel determinante.

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA**

### **Presupuestos teóricos**

En el modelo están presentes los fundamentos teóricos y prácticos de varios autores, para dar respuesta de forma integradora a las necesidades de la gestión de información como recurso en la Universidad de La Habana.

1. El enfoque de Lytle<sup>8</sup> sobre la influencia del ambiente, en los 2 sentidos que se establece \_del ambiente de la sociedad en general hasta el nivel de base y de este al exterior\_, el modelo propuesto cumple esta relación, a los efectos del tratamiento de la información que se genera y usa para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y se expresa también la influencia bidireccional que se produce en el ambiente interno de la propia Universidad. Esta relación se haya determinada por el flujo de información que se establece entre el nivel de base (influencia de abajo arriba) y los niveles intermedio y de la alta gerencia (rectorado), que ejercen también una influencia de arriba abajo.
2. Los presupuestos teóricos del modelo de Mintzberg<sup>9</sup> cuando en el modelo propuesto se relacionan 3 niveles de producción e integración de recursos de información, que representan, a la vez, 3 momentos importantes de agregación de valor a los productos informativos que se generan en la organización para su funcionamiento y perfeccionamiento.
3. Los conceptos de los roles de suministrador, manipulador, productor, gestor y usuario que, según Horton<sup>10</sup>, desempeñan las personas con relación a los recursos de información que se desarrollan en toda organización, independientemente de la función que realicen. En todos los niveles se genera, procesa y utiliza información para la toma de decisiones y se brindan servicios con esos recursos que contribuyen a los procesos de mejoramiento interno de la organización.
4. En la interfaz y el intercambio de información se cumplen los basamentos teóricos del modelo de spectrum de valor añadido de Taylor<sup>11</sup>, partiendo de la agregación de valor a la información interna se genera y desarrolla en cada nivel y en el proceso de transferencia de sus resultados, en el establecimiento y desarrollo de servicios de información y retroalimentación para contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización. Esto permite asegurar el propósito de la gestión de recursos de información.
5. Igualmente se consideran los criterios de Huppel<sup>12</sup> sobre el empleo de las tecnologías y de los sistemas de información en el diseño y planificación de los sistemas de gestión de información.
6. La gerencia de los recursos de información orientada explícitamente a los usuarios se corresponde con la filosofía gerencial contemporánea y con el enfoque de Horton sobre los roles que desempeñan las personas en la gestión de los recursos de información.
7. El modelo del ciclo de vida de la información analizado por Vizcaya<sup>13</sup>, tomando en consideración que estos procesos constituyen la base del tratamiento de la información en cada grupo funcional definido y contribuyen a una adecuada gestión de estos recursos. Utilizar una forma de organización de la información posibilita la uniformidad en la representación, el almacenamiento, la búsqueda y recuperación de la información, así como evitar la duplicación innecesaria de información y facilitar su comunicación.

Presupuestos metodológicos

Los presupuestos metodológicos se derivan de los pasos que permiten la implantación de la gestión de recursos de información y definen la filosofía y misión del modelo de gestión de recursos de información, basados en la misión, visión y objetivos estratégicos que rigen en todos los niveles e instancias de la organización.

Consecuentemente es posible integrar en un mismo sistema los recursos de información de una institución académica, que en su estructura tiene diversas unidades organizativas como las facultades, los centros de estudio y las unidades de ciencia y técnica, al margen de las particularidades de sus funciones principales. Sobre esa base, se potencian las actividades de transferencia de información para los procesos de agregación de valor que conducen a decisiones.

La propuesta general del modelo de gestión de información para la Universidad de La Habana, se construye sobre la base de la gestión de los recursos de información de las unidades básicas organizativas de la institución, que son las que tienen la mayor responsabilidad de su generación y utilización: las facultades, los centros de estudio y las unidades de ciencia y técnica.

La misión de la gestión de los recursos de información es administrar los contenidos de información que se generan en la organización; los sistemas que se emplean en los procesos del ciclo de vida de la información; las tecnologías que se utilizan en su tratamiento, comunicación y difusión para el funcionamiento de la organización; y las personas que intervienen en el manejo de la información, la elaboración de productos informacionales y la prestación de servicios, con el objetivo de que la información constituya un componente vital para el beneficio de la organización mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos informativos.

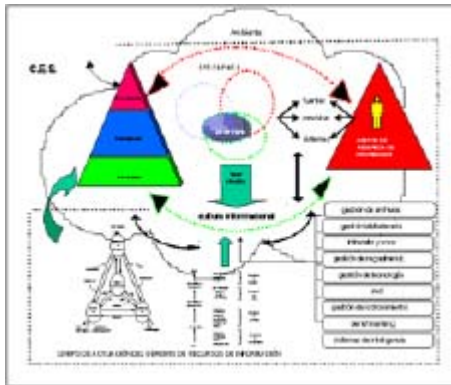
De este modo en el modelo se representa la estructura de la gestión de información en el ámbito universitario como expresión de la conjugación de la gestión de sus recursos de información \_incluye la gestión de archivos, la gestión bibliotecaria, las intranet y www, la gestión de registros administrativos, la gestión de las tecnologías y de los sistemas de administración de datos\_, a partir de la identificación de las fuentes, servicios y sistemas en los diferentes roles que se pueden expresar: suministradores, usuarios, productores o manipuladores y gerentes.

La gestión integral de los recursos de información organizacionales permite conservar la memoria corporativa, informar para la toma de decisiones y elevar la eficiencia de la organización. Su explotación como recurso activo en las acciones cotidianas de la institución es expresión de cultura informacional de la organización y de su compromiso con el desarrollo del conocimiento como valor social. Asumir la gestión de información con esta visión integradora contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y a alcanzar los niveles de descentralización de los recursos que se requieren, a través de su representación en las intranet y en otras vías de comunicación interna y externa, con el propósito de evitar duplicaciones innecesarias u omisiones en la comunicación entre las partes, potenciando el desempeño de la organización.

### **Componentes del modelo**

La gestión de información definida en el modelo en su dimensión más abarcadora, subraya el establecimiento de una cultura

informativa como expresión consciente de la apropiación del empleo de la información como un recurso estratégico para la organización, que debe estar presente en la relación usuario-ambiente-sistema-organización-gestión, combinados eficientemente y con una orientación hacia el usuario.



### **Gestor de información**

Al modelo se incorpora la figura del gestor de información, que se responsabiliza con la función de gestión de información en el nivel de base en el desarrollo de las acciones específicas de la gestión de los recursos de información de estas unidades. Estos gestores deben estar subordinados a la máxima dirección de esas organizaciones con el objetivo de alcanzar una mayor y efectiva vinculación con los recursos institucionales y estar impuestos de la autoridad para su gestión en la organización y en la alta gerencia institucional para desarrollar una función más integral: la gestión de información de la organización total con el fin de contribuir a la homogeneización del trabajo interno de la organización y su proyección.

El gestor de recursos de información tiene la responsabilidad de adquirir, organizar, almacenar para la recuperación y diseminación las fuentes, servicios y sistemas que se generan y utilizan en la organización productora, así como establecer los nexos para su transferencia y empleo en los procesos de agregación de valor que se realizan en el ambiente interno y externo de la organización en apoyo al cumplimiento de los objetivos y de su encargo social.

El gestor de información resulta clave porque estará responsabilizado con la transformación de la información, organizada y almacenada, la administración de la circulación de los recursos y la coordinación de todos los niveles, velando por la evaluación y el control de la efectividad de los recursos de información en el logro de la misión y los objetivos de la organización y el enriquecimiento de la visión organizacional.

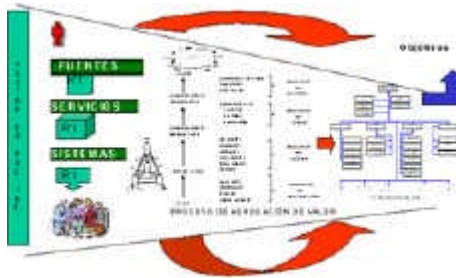
### **Los grupos funcionales**

En el modelo se definen los grupos funcionales que intervienen en el procesamiento de la información, agrupados en 3 niveles: Nivel de base: se incluyen los recursos de

información que se generan y utilizan en las unidades básicas los constituyen el núcleo operativo de la organización. Lo integran las facultades, los centros de estudio y las unidades de ciencia y técnica; Nivel intermedio: se incluyen los recursos de información que generan y utilizan las direcciones y grupos funcionales subordinados a estas direcciones o a la alta gerencia, para estandarizar el trabajo o para brindar servicios integrales a la institución en 2 direcciones: hacia el nivel de base y a la alta gerencia; Nivel rectorado: en este nivel se incluyen los recursos de información que ingresan a la institución, tanto internos como externos, y los que utiliza la alta gerencia en los procesos de decisiones.

### **Interfaz de intercambio de información**

La gestión de los recursos de información constituye la base del modelo de gestión de información propuesto y se sustenta en el trabajo que se realiza en las unidades básicas de la organización (nivel de base), principales productores y usuarios de las fuentes, servicios y sistemas de información que responden a los objetivos estratégicos de la organización y que son comunes independientemente de la tipología de la unidad.



La integración de los recursos que se gestionan en cada nivel se representa en un sistema escalonado de intranets. Gran parte de los contenidos que se identifican como recursos de información para el funcionamiento interno deben contar con restricciones de acceso para cada grupo de usuario.

Cada intranet puede tener una salida (extranet) al interior de la Universidad, la que se representa en la estructura como el segmento de intersección que relaciona a todos los niveles. Las extranets tributan a la intranet universitaria, que unida a la propia intranet del primer nivel, constituyen el espacio para la consulta y retroalimentación de las partes entre sí y es un efectivo canal de comunicación que permite el acceso inmediato y continuo a la información.

La presencia en la intranet universitaria de un segmento externo de la intranet del rectorado, favorece la comunicación interna y la distribución de indicaciones y estrategias de trabajo para cada nivel, a la vez que propicia la retroalimentación de la gestión de información que apoya el cumplimiento de sus objetivos y metas. Esta intranet es la expresión de la sinergia de los recursos de información corporativos de la institución en su totalidad, y su función principal es facilitar el mejoramiento continuo de la organización y su proyección hacia el entorno macrosocial.

Es necesario precisar que disponer de los recursos de información en una intranet no garantiza necesariamente la optimización de su uso. Uno de los grandes problemas que

inciden en la eficacia y la eficiencia de la información se relaciona con la ausencia o inconsistencia de su organización, por lo que se deben complementar estos esfuerzos con un programa de capacitación para la elevación de la cultura informacional.

### **Los recursos de información en los espacios de intercambio y difusión**

La intranet, como una red de comunicación corporativa, conecta a las entidades internas, tanto generadoras o suministradoras, como procesadoras o manipuladoras y receptoras a usuarios de información y posibilita el acceso a los recursos, tanto físicos (impresoras, espacio en disco y otros) como lógicos (bases de datos, productos y servicios de información) igualmente se puede establecer la comunicación y colaboración desde esa plataforma de distribución de información a directorios internos y a las bases de datos corporativas.

Desde el punto de vista de los contenidos en la intranet deben estar representadas las fuentes que se emplean para el uso interno en el funcionamiento de la organización. Además permite realizar otras funciones como la gestión de archivos y la gestión de información bibliotecaria.



### **Recursos de información de contenido presentes en el modelo**

Los objetivos estratégicos de la organización constituyen los elementos temáticos que determinan la definición y organización de los recursos de información presentes en el modelo.

Considerando el ciclo de vida de la información y el proceso de agregación de valor que se realiza, se seleccionaron 96 fuentes de información correspondientes a los 3 niveles: facultad, direcciones y rectorado, atendiendo al tipo de fuente, su emisor, el receptor o destino, el conducto o canal de almacenamiento y distribución y el público que tiene acceso a cada fuente representada. Del total de 96 fuentes identificadas como recursos de información, 19 están presentes en las intranets de los 3 niveles, 41 en 2 y 36 solo en 1.

Por su importancia, frecuencia de utilización y relación con los objetivos y metas de la organización, fueron seleccionadas 60 fuentes de información que constituyen los recursos corporativos organizacionales y se comparten en más de una intranet. Para una primera etapa se incorporan a la intranet universitaria 52 fuentes de información que responden al interés corporativo y deben ser compartidas por todos los miembros de la organización en cada nivel. Además, se representan 86 fuentes que deben estar

presentes en el nivel de base y 37 en el nivel intermedio y se definen los niveles de acceso que deben tener.

Es imprescindible universalizar el concepto de servicios que tradicionalmente se asocian a las bibliotecas y los archivos, a las actividades que se realizan con la información que se genera en la organización para su funcionamiento, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. Estos servicios se pueden establecer desde las plataformas de distribución de recursos de información.

Además de los sistemas de información existentes se requiere desarrollar sistemas que permitan mejorar las actividades rutinarias de la organización y el monitoreo de información como apoyo a la toma de decisiones, la solución de problemas que se presentan con regularidad y que ayudan a los directivos al monitoreo de información de la institución y proporcionan reportes estadísticos y de control. También se pueden emplear los sistemas utilizados por los analistas que integran información de varias áreas para apoyar la planeación estratégica a largo plazo.

### **Organización de los recursos tecnológicos**

En cada área de base se debe disponer de equipamiento con la suficiente capacidad de cómputo y almacenamiento para desarrollar la función de servidor de servicios (de comunicación, correo electrónico y acceso a Internet); de ficheros y de páginas web de la intranet.

Se debe contar con una computadora como estación de trabajo en cada área suministradora de recursos de información o en la que se brinden servicios. Por ejemplo, en la secretaría docente, vicedecanatos, departamentos, biblioteca, etcétera. También se requiere disponer de tecnologías para la reproducción y respaldo de la información en soporte electrónico.

El desarrollo de la propuesta de modelo de Gestión de Recursos de Información en la Universidad de La Habana se puede realizar en cuatro etapas con una duración de 4 años para alcanzar su implementación total.

### **Conclusiones**

En el desarrollo del conocimiento como valor social y expresión de la cultura informacional, la gestión de información resulta esencial para la actividad gerencial de cualquier organización en la administración de la inteligencia corporativa y el uso eficiente de los recursos que emplean en el cumplimiento de sus objetivos y metas. En este contexto la gestión integral de los recursos de información organizacionales, incluyendo la gestión de sus archivos que contienen memoria corporativa institucional, posibilita elevar la eficacia de la organización en las decisiones, el desarrollo de la responsabilidad individual y colectiva sobre la información patrimonial que se genera, brindar facilidades para su localización y exigir por su calidad.

No abunda la información sobre estudios que evidencien el comportamiento de la gestión de información en instituciones académicas del país, ni sobre sus recursos de

información y cómo se comparten en el desarrollo de sus funciones. Esta investigación propone soluciones de aplicación práctica, con rigor científico y metodológico, y desarrolla propuestas de acciones que contribuyen a modelar el comportamiento de los recursos de información en un sistema de gestión de información en instituciones de esta naturaleza.

En la Universidad de La Habana, como institución académica de formación de individuos para el ejercicio profesional y la vida en sociedad, existe una gran contradicción entre la variedad de información que se genera, usa y capta y la formalización de un sistema que integre a las unidades básicas de captación, procesamiento y uso de la información (facultades, centros de estudio y unidades de ciencia y técnica y la dirección universitaria, a los archivos administrativos, de gestión y técnicos de la dirección institucional y los servicios de información y de publicaciones) y que regule el ordenamiento y manejo de los recursos de información que se involucran en el desarrollo de las funciones, las decisiones y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, lo que incuestionablemente genera dificultades para el acceso a la información que se requiere en los procesos de verificación y control de la gerencia institucional.

No existe una concepción integradora de la información como recurso activo de la organización ni de la necesidad de una persona que se encargue de su gestión; las decisiones no siempre van acompañadas de toda la información imprescindible para garantizar una mayor eficiencia; no existe una política de información que garantice la atención al control de los documentos que fluyen en la organización para asegurar el desarrollo de la gestión de los archivos y establecer su relación con el Archivo Central universitario, todo lo cual es expresión de una débil cultura informacional en todas las esferas de la organización.

El modelo de gestión de información académica que se propone posibilita alcanzar una cultura colectiva de la necesidad de producir cambios en las estructuras, que permitan la gerencia de los recursos y la gestión de información de la institución para elevar su eficiencia en el cumplimiento de su encargo social; es expresión de los basamentos teóricos de la ciencia de la información para dar respuesta a las necesidades de la gestión de los recursos de información en la Universidad de La Habana, a todos los niveles, con vistas a garantizar la optimización del uso de los recursos corporativos que sirven al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y puede ser aplicado a otras instituciones similares, previo estudio y adecuación.

### **Recomendaciones**

Designar a la Facultad de Comunicación como laboratorio del proyecto y la elaboración de políticas para la organización, aplicación y funcionamiento del modelo de gestión de recursos de información.

Implementar una estrategia de capacitación a diferentes categorías de productores y usuarios de información orientada al desarrollo de una cultura de tratamiento y uso de la información para la toma de decisiones y el trabajo de inteligencia corporativa.

Establecer mecanismos de integración entre las personas que tienen la responsabilidad de gestionar las tecnologías y las que gestionan los contenidos así como favorecer la

realización de investigaciones conjuntas para la creación y desarrollo de sistemas de información que se puedan emplear en las actividades cotidianas de la organización.

## Notas

1 García González, Fidel y Sara Artilles. "La gerencia de información y el cambio de paradigmas para las universidades: el caso de la Universidad de Camagüey". En: García González, Fidel; Sara Artilles Visbal y José Mho González. Compendio de artículos sobre gestión de información. Ciudad de La Habana: Editorial Universitaria, 2000. Formato html de 937 Kb. ISBN: 959-016-0025-9 LOCALIZACION: [eduniv/htm/0025-Articulos/0025\\_9.htm](http://eduniv/htm/0025-Articulos/0025_9.htm).

2 Martín Ramos, Ignacio. Servicios de Información Universitarios. Situación actual y tendencias para la elaboración de un modelo aplicable a estos centros y al tratamiento de este tipo de información (reproducción de documento electrónico sin fuente de publicación)

3 Escobar, Eduardo. Modelo de sistematización para la evaluación de instituciones universitarias de la Universidad Nacional de La Rioja, República Argentina. [eduardo@unlar.edu.ar](mailto:eduardo@unlar.edu.ar) <http://www.coneau.edu.ar/linefunc.htm>

4 Ob. cit. (1)

5 Burk, C.F; F. W. Horton. InfoMap. A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources N.J: Prentice Hall, 1988

6 Chaviano, Lismey. Tesis de grado. Licenciatura en Ciencias de la Información y Bibliotecología. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2000

7 Villardefrancos, María del Carmen. Estudio del flujo de información para la optimización de procesos en la Facultad de Comunicación. Tesis presentada en la Facultad de Economía optando por el título de Master en Gestión de Información. Universidad de La Habana, 2001

8 Lytle, Richard H. "Information Resource Management: 1981-1986". Annual Review of Information Science and Technology (ARIST). 21 (1986): 309-336

9 Mintzberg, H. The Structuring of Organizations. New York: Prentice Hall, 1979. Citado por: Rodríguez, D. Diagnóstico organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 1998

10 Horton F.W. "The Corporate Information Management Function". ASLIB Proceedings. 3 (1992): 107-114

11 Taylor, Robert S. Value-added: Process in the Information System. Norwood, NJ: Ablex, 1986

12 Huppel, Tjerk "Information Technology for Organizational Effectiveness: the Challenge for the 1990s". International Journal of Information Resource Management: a Journal about Managing Information. 2 (1990): 4-12

13 Vizcaya Alonso, Dolores Información: procesamiento de contenido Rosario, Argentina: Ediciones Nuevo Paradigma, 1997