

# LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SU IMPORTANCIA PARA EL INCREMENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL TERCER MUNDO\*

**Iraset Páez Urdaneta**

Ph.D. en Lingüística (Stanford)  
fallecido el 22 de mayo de 1994

L. Woodman<sup>9</sup> ha señalado un conjunto de problemas que caracterizan informacionalmente a las grandes organizaciones, especialmente a aquellas que cuentan con sistemas de información automatizados. Entre estos problemas, Woodman identifica:

(1) Imprecisión en la necesidad de información confrontada (Observa Woodman: «*The more senior the person [is] in a large organisation, the less predicable are his/her information needs. Commonly, people do not know what information they need until a particular set of circumstances arises -an then they want very specific information instantly*»).

(2) Dificultad de acceso inmediato a la información («*Information tend to be held in different degrees of updateness; at different levels of aggregation; with differing accuracy; with differing degrees of secrecy; in different languages; in different media (...); in different locations (...); in different forms...*»)

(3) Frecuente malinterpretación de la información («*The lenguaje used to describe information is often ambiguous*». La información

suele distribuirse sin que la misma dé una idea cabal del contexto de su producción o finalidad).

(4) Sobrecargamiento de información (en el sentido de sobrecargamiento de documentación organizacional. Observa Woodman: «*Most large organisations suffer from paper proliferation and it is often made worse by massive computer reports*». Esta proliferación de papeles no sólo resulta en evidentes costos de producción, clasificación, archivo y recuperación, sino también en costos de horas-hombre en cuanto a la creación, transferencia de un sitio a otro y lectura de la documentación producida).

(5) Asociación de la tenencia de información con el poder («*Many people gain status or recognition within an organisation as a direct result of their knowledge and sources of information. Quite naturally, they guard that information jealously. They are reluctant to share with others for fear of personal loss...*»)

(6) Ambigüedad en la propiedad de la información («*It is common for different people from different parts of an organisation to claim*

\*Se publica este artículo en dos partes, siendo esta la segunda.

*exclusively the same rights to the same information: i.e., rights to create it, to update it and to determine who else in the organisation has the right to access or to use it»).*

Y

(7) Rezago informacional («*Information float* is the timelag between an event occurring and the information that it has occurred reaching the person who needs to know about it in order to take some action»).

Los problemas anteriores, asociados a la posible inercia organizacional (i.e., capacidad y actitud ante el cambio), las presiones externas y/o legales, la intangibilidad del valor empresarial que pueda ser atribuido en la información organizacional y los diferentes estilos cognoscitivos de los usuarios son factores que según Woodman constriñen el manejo de la información en la mayoría de las grandes organizaciones. La situación no es diferente en las pequeñas organizaciones. Tal como ha señalado S. Flood<sup>10</sup>, «*Locating the right information in small organisations is no more easy because there are less people involved; indeed, it can happen more often because staff absences can freeze whole functions.* En las pequeñas organizaciones, en efecto, los costos de flujo y almacenamiento de la información son menores, pero esto no implica que ambos procesos sean óptimos o que la mentalidad de la organización haya sido realmente estimulada y preparada para aprovechar la información organizacional disponible. Por lo demás, las pequeñas organizaciones pueden presentar elevados niveles de saturación informacional (o de sobre-información) y, por lo mismo, ser tan ineficientes en la gestión de su inteligencia como las grandes organizaciones.

## LOS PROBLEMAS DE INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES

Dependiendo de su misión social, unas organizaciones son informacionalmente más intensas que otras. En el espectro posible, las organizaciones públicas o gubernamentales se distinguen por presentar los niveles más altos de saturación informacional que puedan detectarse. Al efecto, ha observado D.a. Marchand<sup>11</sup>, «*Paperwork is an ubiquitous aspect of the modern public organization. In contrast to the production processes of a manufacturing firm which change raw materials into finished goods, the public organization's primary characteristics is that of an 'information factory' which collects many types of raw data, processes this data through a network of people, procedures, and machines, and produces a variety of finished products in the forma of memoranda, letters, records, newsletters, reports, bulletins, and more information requests. The problem with the typical information factory is that it can produce relevant or irrelevant information, in small or large quantities*». El principal obstáculo que usualmente confronta el gerente o administrador público es que tiene demasiada información de lo que precisamente no necesita. A causa de la saturación informacional de su ambiente, el burócrata típico es un individuo que nunca sabe nada.

En la última década, los gobiernos de los países industrializados han sentido la necesidad de incrementar el rendimiento de las oficinas públicas y de elevar la calidad la información gubernamental. Uno de los intentos en esta dirección ha sido el emprendido por el gobierno

de los Estados Unidos hacia mediados de los sesenta, con la creación de una comisión especial (*Commission on Federal Paperwork*) para estudiar e investigar las políticas, regulaciones, procedimientos y prácticas del gobierno federal relativas a la recolección, procesamiento y dissemination de información y de su gestión y control. La Comisión emprendió cinco grandes estudios, los resultados de los cuales fueron dados a conocer en 1977, tres años antes de la promulgación oficial de una ley sobre la materia (*Paperwork Reduction Act*). Uno de los principales estudios se refirió a la gestión de los recursos gubernamentales de información. Este estudio encontró, según F.W. Horton<sup>12</sup>, que el excesivo papeleo era, más que la causa, un síntoma de: (a) programas gubernamentales organizados sin prestar mucha atención al modo como los mismos afectarían al público, (b) programas que se diseñaban de manera tal que se ignoraban las oportunidades de reducir el papeleo y sus costos en beneficio de los ciudadanos sin que se afectase la efectividad, y (c) programas que fallaban en utilizar la mejor información, las mejores tecnologías de la información disponibles y las mejores técnicas para la gestión. Como causas de estos problemas se identificaban:

- El crecimiento sustancial del gobierno;
- El solapamiento de los programas gubernamentales;
- La proliferación y fragmentación de la información y de los requerimientos programáticos;
- La explosión del conocimiento;
- La vaguedad de las metas y los objetivos;
- La ineficiente aplicación de las nuevas tecnologías para el manejo de la información; y

- Los costos cada vez mayores de la recolección de datos e información, su almacenamiento y recuperación, los equipos, el software, las facilidades y el personal requerido para operar los equipos.

En términos económicos, la inversión de recursos no sólo era considerada cuantiosa sino además objeto de un tratamiento contabilizador inadecuado. Observa Horton: «*whereas the unit cost of the information-handling technologies was dropping significantly, when one added up the total costs of all the hardware, software, people, facilities, materials and supplies related to, and supporting, information flows and holdings, the cost was enormous and the Commission felt strongly that such costs should no longer be buried in overhead or direct accounts as an 'invisible' or minor expense item*».

Otro estudio enfocó otro aspecto que afectaba directamente la eficiencia de la oficina gubernamental y que se relacionaba con las transacciones con los ciudadanos. Los problemas identificados al respecto fueron enfocados como «cargas» (*burdens*) por la Comisión<sup>13</sup>, y entre ellas se distinguieron las llamadas «cargas de acumulación», causadas por:

- la dificultad o complejidad de los formatos o informes;
- La existencia de regulaciones demasiado complejas;
- La sobre-regulación (impuesta redundante por agencias gubernamentales de distinto nivel);
- La frecuencia demasiado inmediata en la presentación de informes administrativos;
- Los diferentes lapsos de presentación de informes ante los distintos niveles del gobierno;
- La presentación no escalonada de los informes;

- Los reportes continuos o intensivos y no muestrales;

- La irrealidad de los marcos de tiempo para la obtención de datos;

- La insuficiencia de los períodos de tiempo para la revisión de los datos recolectados;

- El excesivo número de copias requeridas;

- La ineficiencia e ineffectividad en el intercambio interdepartamental de los datos recolectados;

- La duplicación de datos;

- La baja cooperación interdepartamental para la coordinación de las actividades de requerimiento de información;

- La falta de control centralizado en el manejo global de los requerimientos de información recolectados en el público;

- La falta de archivos centralizados de datos;

- La falta de definiciones estándar para los términos usados por las agencias gubernamentales;

- La carencia de formatos estándar;

- La falta de coordinación entre los formatos y las regulaciones (i.e., las regulaciones requieren información no exigida en los formatos, los formatos requieren información no exigida por las regulaciones);

- La extensión indiscriminada de los formatos sin que importe el número de informantes y su capacidad;

- La falta de estandarización en los programas, los sistemas y las políticas de requerimiento de datos o información por las agencias

públicas; y

- La falta de normas para la retención o el almacenamiento de registros o archivos.

Si bien en su gran mayoría los problemas anteriores se ubican, como hemos dicho, en el

nivel transaccional de las actividades de la organización pública, es evidente que los mismos dan una indicación de lo que pudiera estar sucediendo en los niveles superiores. En efecto, el volumen de datos es tal que inevitablemente se ven afectadas las actividades de control operativo y administrativo y las de planeamiento - incluso si las mismas cuentan con el apoyo de sistemas auto-

matizados- y se retardan innecesariamente las decisiones, a causa de lo que muchas veces se pierden, inutilizan o desvían importantes recursos económicos públicos. Este volumen de información puede desestimular su uso, lo que resultará en dos hechos negativos: que se tome la decisión sin el soporte informacional adecuado o que se considere más económico ignorar lo que se tenga disponible e iniciar un nuevo esfuerzo de recolección de datos o información. Por otra parte, tal como ha sido implicado por P. Hernon y C.R. McClure<sup>14</sup>, la ciudadanía tampoco tiene un acceso satisfactorio a la información gubernamental, especialmente a la de carácter público.

Las decisiones en el más alto nivel gerencial de la organización pública suelen ser tomadas casi absolutamente sobre la base de información externa o, normalmente, de decisiones políticas. Paradójicamente, la introducción de la tecnología de la información en las oficinas gubernamentales ha resultado en un incremento de la

---

*Las decisiones en el más alto nivel gerencial de la organización pública suelen ser tomadas casi absolutamente sobre la base de información externa.*

---

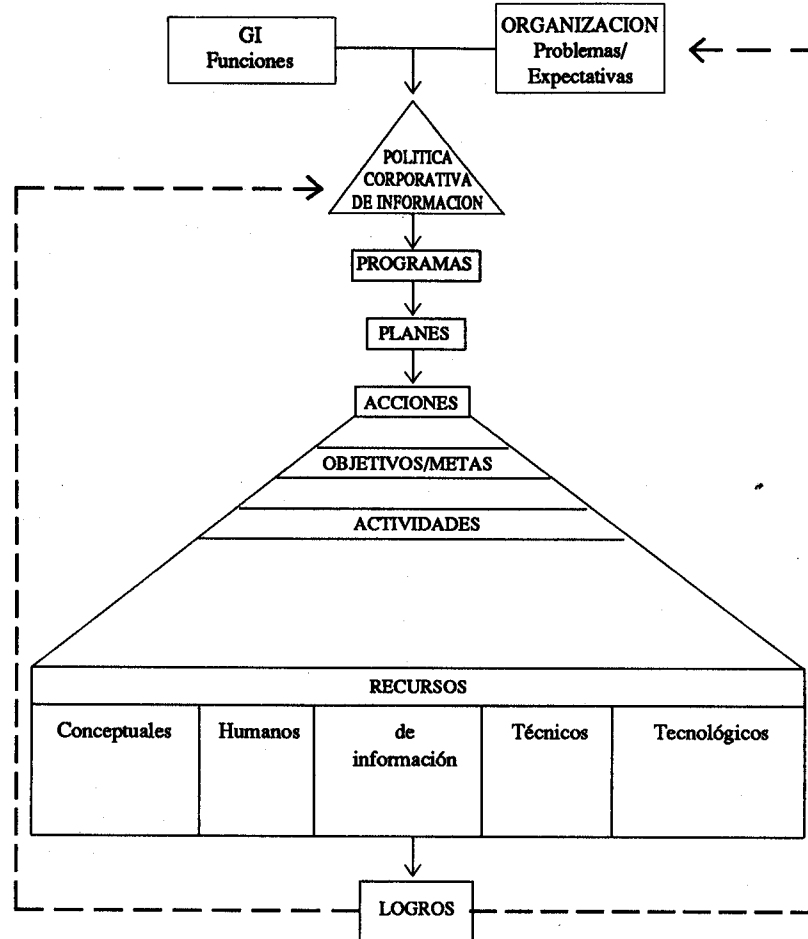
capacidad de las mismas para acumular más información, no para incrementar su aprovechamiento o reducir su costo de recabamiento o producir información con mayor valor agregado para uso de los ciudadanos, el sector privado y los organismos internacionales. Para enfrentar este problema, especialmente en función de las necesidades del planeamiento público, se proponen sistemas de información que van de arriba hacia abajo (i.e., de inteligencia organizacionalmente externa a datos internos); al igual que como sucedería con la estrategia opuesta, en una u otra dirección se corre el riesgo de organizar costosas entelequias. La alta gerencia pública cree que la solución de los problemas informacionales de las organizaciones gubernamentales depende de la existencia de sistemas de información, diseñados para procesar datos e inteligencia y centralizados en su operación. A causa de esta visión, los sistemas de información -que son realmente herramientas de una GI- se convierten en finalidades y no en medios organizaciones (Señala P. Vickers<sup>15</sup>: *The design and management of information systems should be based on what the organisation needs in order to function efficiently, not on the hardware it happens to purchase*).

Los problemas que confrontan las organizaciones gubernamentales en el Tercer Mundo son todavía mayores por razones conocidas (concepción cultural de la organización pública, incapacidad de la burocracia, concepción de la gerencia pública, nivel de aprendizaje organizacional, soportes financieros y legales, existencia y uso de la información para las decisiones<sup>16</sup>, nivel de auditoría, etc.). Debe destacarse que si en los países más desarrollados las oficinas públicas recolectan más información que la que pueden aprovechar eficientemente, en los países en desarrollo no se recolecta esta infor-

mación en la medida de lo cuantitativa, cualitativa o temporalmente adecuado. La cultura y el estilo de las oficinas gubernamentales en los países en desarrollo influye directa o indirectamente en la concepción y la dinámica de las organizaciones privadas tradicionales y las empresas mixtas. Desde el punto de vista informacional, la GI en el ambiente gubernamental debe procurar incrementar la eficiencia organizacional en un contexto de significación políticas más intenso que el que pudiera identificarse en el caso de la organización privada. La dificultad mayor radica en el hecho de que la GI entraña un fuerte significado de competitividad organizacional que pudiera estar ausente en el medio público, particularmente cuando el liderazgo del gobierno es débil, parcialmente seguido o irregular.

## ESTRUCTURA, FUNCIONES Y RECURSOS DE UNA GESTION DE LA INFORMACION

El Cuadro 3 contiene una representación de la estructura que podríamos asociar con la GI en los términos en que la misma es concebida por nosotros. Tal como se puede observar, identificamos dos componentes de partida: la ORGANIZACION (o ambiente de una GI, con los problemas que espera resolver a través de ella para satisfacer unas determinadas expectativas) y la GI propiamente tal (o una tecnología con una capacidad determinada para utilizar un conjunto de principios y herramientas en la resolución de problemas organizacionalmente percibidos). Teóricamente, una GI tiene las FUNCIONES siguientes:



Cuadro 3: Estructura de una GI

(a) Determinar las necesidades internas de información (relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización) y satisfacerlas competitivamente;

(b) Determinar las necesidades de inteligencia externa de la organización y satisfacerlas competitivamente;

(c) Desarrollar la base informacional de la organización y garantizar la accesibilidad a la misma;

(d) Optimizar el flujo organizacional de la información y el nivel de las comunicaciones;

(e) Desarrollar la estructura informacional

de la organización y garantizar la operatividad de la misma;

(f) Manejar eficientemente los recursos institucionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y optimizar su valor y su aprovechamiento organizacional;

(g) Garantizar la integridad y accesibilidad a la memoria corporativa;

(h) Evaluar periódicamente la calidad e impacto del soporte informacional para la gestión y el desarrollo de la organización;

(i) Optimizar el aprovechamiento de la base y la estructura informacionales de la organiza-

ción para incrementar su productividad o el rendimiento de la inversión.

(j) Establecer, aplicar y supervisar los procedimientos relativos a la seguridad de la información organizacional;

(k) Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales de la organización;

(l) Contribuir a modernizar u optimizar las actividades organizacionales y los procesos administrativos relacionados con las mismas; y

(m) Garantizar la calidad de los productos informacionales (mercadeables o no) de la organización y asegurar su diseminación efectiva.

Estas funciones pueden asociarse teóricamente con el papel que pudiera asumir en una organización un *gerente de información*<sup>17</sup>. La concertación entre las funciones de una GI y los problemas/expectativas de una organización se establece a través de una POLITICA, que equivale a un enunciado de los cursos de acción (estrategias) que serán institucionalmente asumidos para lograr superar tales problemas o satisfacer tales expectativas. Los cursos de acción podrían discriminarse según PROGRAMAS (e.g., *Programa para el desarrollo de la base informacional, Programa para el desarrollo de la estructura informacional, Programa de optimización informacional de la gestión, Programa de entrenamiento informacional, Programa para la implantación organizacional de la actividad X, Programa para la producción de Y, Programa para el mercadeo de Z, etc.*) Un programa, que implica un conjunto de acciones a mediano y largo plazo, deberá servir de base para la formulación de un PLAN, que es un conjunto de acciones a ser cumplidas a corto plazo (lapsos menores o equivalentes a un año). Las ACCIONES de un plan se formulan bajo la

forma de OBJETIVOS/METAS y las ACTIVIDADES necesarias para lograr tales objetivos sobre la base de los RECURSOS organizaciones posibles. Los LOGROS finales permitirán la modificación del programa respectivo (y si fuere el caso, de la política corporativa en el área) para los efectos de un segundo plan, y así sucesivamente.

Para el cumplimiento de sus actividades la GI cuenta con RECURSOS de cinco clases: (a) Recursos conceptuales, (b) Recursos humanos, (c) Recursos de información, (d) Recursos técnicos y (e) Recursos tecnológicos. Los recursos conceptuales equivalen al conjunto de conocimientos teóricos y metodológicos de que hace uso la GI para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Entre estos recursos conceptuales se identifican:

- La GI enfocada holísticamente;
- La GRI y la gestión de los recursos organizacionales en general;
- La gestión de servicios de información (GSI);
- La gestión en general (incluyendo las metodologías propuestas bajo las designaciones de *planeamiento estratégico, gerencia por objetivos, rejilla gerencial, etc.*)
- La teoría organizacional;
- El análisis, diseño y evaluación de sistemas de información;
- La investigación de operaciones;
- La automatización de oficinas;
- Mercadeo;
- La ciencia de la información<sup>18</sup>;
- Las ciencias de la bibliotecología y la documentación.

El personal directamente involucrado en la GI constituye sus recursos humanos. En este personal se podría distinguir a:

- Los especialistas en información;
- Los especialistas en informática;
- Los especialistas en sistemas; y
- Los técnicos y oficinistas de apoyo.

Como recursos de información se incluyen:

- Las bases de datos institucionales (textuales, referenciales y numéricas);
- La documentación textual informal de la organización;
- La documentación textual formal de la organización;
- La documentación no-textual de la organización;
- La documentación textual externa a la organización;
- La documentación no-textual externa a la organización;
- Las fuentes secundarias de la información organizacional (índices, catálogos, localizadores, directorios y repertorios institucionalmente elaborados, diccionarios de elementos informacionales de la organización, etc.);
- Las fuentes terciarias de la información organizacional (resúmenes y análisis institucionalmente elaborados);
- Las fuentes secundarias y terciarias extra-institucionales;
- Las bases de datos extra-institucionales; y
- Los productos informacionales de la organización (comercializables o resultantes de la agregación de valor a los institucional o extra-institucionalmente disponibles).

Los recursos técnicos son de dos tipos: los recursos operacionales y las herramientas. Entre los recursos operacionales se incluyen:

- Los servicios de acopio, custodia y distribución de la documentación organizacional;
- Los servicios de análisis y diseminación de la documentación organizacional;
- Los servicios internos/externos de automatización y procesamiento de datos;
- Los servicios externos de datos e información;
- Los sistemas de información gerencial (SIGs) de la organización;
- Los sistemas de inteligencia de la organización;
- Los sistemas de soporte a la toma de decisiones (SSDs);
- Los servicios internos/externos de reproducción;
- Los agencias extra-institucionales de asesoría en el área;
- Las unidades organizacionales de producción informacional (comercializable o promocional);
- Los productores externos (comerciales o no) de información.

En la categoría de las herramientas se incluirían las técnicas y los formatos para:

- La determinación de los requerimientos organizacionales de información;
- La determinación y formación de flujos organizacionales de información;
- La evaluación del uso y aprovechamiento de los recursos, servicios y sistemas de información de la organización;



- El diseño y la organización de sistemas de información;
- La evaluación de la eficiencia de los sistemas de información organizacionales;
- La definición y cumplimiento de normas relativas a la generación y manejo de la documentación organizacional, el diseño, la implementación y el desarrollo de los recursos de información automatizados, el funcionamiento de los servicios informacionales internos, y el uso de la información organizacional;
- La evaluación del ambiente organizacional en función de su dinámica informacional;
- La agregación de valor a los productos informacionales de la organización;
- La determinación del costo/beneficio de las actividades informacionales de la organización;
- La determinación del valor y el rendimiento de los recursos informacionales y tecnológicos-informacionales de la organización;
- La incorporación de niveles competitivos de información en las actividades organizacionales; y
- El entrenamiento o formación de los usuarios de los recursos informacionales de la organización.

Finalmente, los recursos tecnológicos incluyen los que convencionalmente se identifican como:

- Equipo computacional (institucional o extra-institucional);
- Software (id.);

- Periféricos para la impresión;
- Periféricos para las telecomunicaciones (correo electrónico, fax, telex, teletext, videotex, etc.);
- Equipos de reproducción; y
- Redes de comunicación.

## IMPLANTACION DE LA GI EN UNA ORGANIZACION

El proceso de implantación de la GI en una organización se inicia una vez que se haya tomado una decisión al respecto a nivel de la

cúpula gerencial de dicha organización. El contacto preliminar de un especialista en GI con una organización interesada en ella podría consistir en el asesoramiento que el especialista tendría que brindar para explicar las ventajas que pudieran derivarse de la gestión organizacional de la información y para «vender» la idea entre quienes deberán decidir eventualmente su institucionalización. Si bien las acciones siguientes dependerán en gran medida del grado de respaldo o urgencia que se conceda a la iniciativa, es

posible concebir el proceso de implantación de una GI en por lo menos tres etapas: una de puesta en marcha, una de estabilización y otra

---

*El contacto preliminar de un especialista en GI con una organización interesada en ella podría consistir en el asesoramiento que el especialista tendría que brindar para explicar las ventajas que pudieran derivarse de la gestión.*

---

de consolidación y desarrollo.

La etapa de puesta en marcha incluye las actividades siguientes:

(a) Formulación de una estrategia de iniciación que especifique los objetivos/metras, las actividades cronogramadas, los recursos requeridos y los indicadores de logro para la etapa en cuestión;

(b) Organización de la oficina de soporte, adecuada en dotación de recursos humanos, técnicos y tecnológicos para los fines de la primera etapa;

(c) Elaboración de un diagnóstico inicial sobre la situación organizacional (problemas, expectativas, recursos, etc.);

(d) Análisis de los resultados del diagnóstico y categorización de los problemas, las expectativas y los recursos; identificación de prioridades;

(e) Formulación de un primer plan de trabajo anual.

La etapa de estabilización coincide con la ejecución del primer plan de trabajo. Al efecto, esta etapa incluye las actividades siguientes:

(a) Definición de una política global y de mediano y largo alcance para el incremento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad organizacionales con apoyo de la GI<sup>19</sup>;

(b) Estructuración de los programas de acción para la GI;

(c) Inicio del proceso de integración de la base y la estructura informacionales de la organización;

(d) Inicio de las acciones (de investigación e

introducción de soluciones) requeridas por los problemas y las expectativas organizacionales prioritarios;

(e) Continuación del proceso de desarrollo de la oficina de soporte a la GI, incluyendo el entrenamiento de su personal para la adopción de funciones progresivamente requeridas.

La etapa de consolidación y desarrollo debería coincidir con la ejecución de los planes de trabajo sucesivos, los cuales podrían incluir, además de las rutinarias, las actividades siguientes:

(a) Modificaciones mayores o menores de la política corporativa para la información y la GI organizacionales;

(b) Evaluación de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la GI organizacional;

(c) Continuación del proceso de desarrollo de la base informacional de la organización;

(d) Implementación de proyectos de introducción o sustitución de procesos, técnicas o tecnologías informacionales de mayor complejidad o sofisticación;

(e) Producción y mercadeo de productos organizacionales de información.

P. Vickers<sup>20</sup> ha señalado que para implantar la GI y obtener el mayor provecho de sus beneficios se requieren numerosos cambios en las personas -mediante la modificación de sus actitudes hacia la información y los sistemas de información, en los sistemas y procedimientos, en los medios de información, en la organización -particularmente en su estructura- y en su gerencia.

## IMPACTO POTENCIAL DE LA GI EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS DEL TERCER MUNDO

A medida que los países del Tercer Mundo avanzan hacia la última década del actual milenio se hacen evidentes tres hechos fundamentales: (1) que los modelos de desarrollo socio-económico y cultural implementados en las décadas de los setenta y los ochenta se han agotado conceptual y operacionalmente, (2) que la implementación de dichos modelos resultó sin embargo en un nivel de progreso relativo para los países tercermundistas (progreso sobre el cual se fundamenta las expectativas de estos países en desear superar sus dificultades en el contexto de un orden económico internacional justo y en expansión), y (3) que los modelos sustitutivos que reconduzcan e intensifiquen el desarrollo del Tercer Mundo tienen que ser formulados desde dentro de él. Quienes intervienen en la discusión de estos modelos sustitutivos coinciden en reconocer las grandes decisiones que deberán tomar las naciones tercermundistas para hacer frente a sus múltiples problemas. Entre estas decisiones se incluye inevitablemente la necesidad de optimizar

la gestión del Estado y el rendimiento de la estructura productiva.

En nuestra opinión, en uno y otro caso se trata de crear las condiciones necesarias para incrementar la efectividad de la organización pública y la organización privada, y de orientar el desarrollo de estas organizaciones en función de proyectos nacionales liberados del romanticismo que los ha caracterizado hasta ahora. La efectividad organizacional (que es una medida

---

*Los modelos de desarrollo socio-económico y cultural implementados en las décadas de los setenta y los ochenta se han agotado conceptual y operacionalmente.*

---

de rendimiento organizacional estrechamente asociada con la eficacia y la eficiencia) es esencialmente un problema de decisión, constancia e inteligencia. Nuestra contención es que la deficiencia fundamental de la organización tercermundista es su bajo nivel de inteligencia, lo que imposibilita que pueda aprovechar sus propias capacidades y las circunstancias de su entorno para

su beneficio y el progreso social en general. La idea que subyace a la GI -tal como la misma ha sido enfocada aquí- es que la organización puede ser inteligenciada. La GI no puede corregir todas las deficiencias de la organización tercermundista, pero sí puede contribuir a crear los ambientes informacionales apropiados para que estas deficiencias puedan ser superadas.

## REFERENCIAS

(9) L. Woodman. 1985. Information management in large organisations. *Information management. From strategies to action*. B. Cronin, ed. London: ASLIB (pp. 95-114).

(10) S. Flood. 1985. The small organisational model. *Information management. From strategies to action*. B. Cronin, ed. London: ASLIB (pp. 125-147).

(11) D.A. Marchand. 1982. Information management in public organizations: defining a new resource management function. *Information management in public administration*. Forest W. Horton & D.A. Marchand, eds. Arlington, Virginia: Information Resources Press. (pp. 58-69).

(12) F.W. Horton, 1985. Information resources management in public administration: a decade of progress. *ASLIB Proceedings*, 37(1): 9-17.

(13) Commission on Federal Paperwork. 1977. *Information valueburden assesment*. Washington, D.C.: US Government Printing Office.

(14) P. Hernon & C.R. McClure. 1984. *Public access to government information: Issues, trends and strategies*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing Corporation.

(15) P. Vickers. 1985. A holistic approach to the management of information. *ASLIB Proceedings*, 37 (10): 19-30.

(16) Para un resumen de una investigación sobre la percepción y uso de la información por parte de los responsables de políticas públicas en Nigeria, v. de W.O. Aiyepku, 1982, Information utilization by policy-makers in Nigeria ((Parts I-IV) *Journal of Information Science*, 4-5). Salvando las distancias, varios de los resultados de esta investigación podrían ser aplicables a otros países del Tercer Mundo. Entre las conclusiones sintetizadas por Aiyepku: «... public policy-makers in Nigeria did not generally have as high a level of 'information conciousness' as they might, but... this level was not as low as had been expected»; «In-house memoranda, personal contacts, government documents, newspaper, ad magazines were the most important sources of information of the civil servants surveyed; theses and dissertations, indexing and abstracting services were the least important. Multidisciplinary and more

integrated social science periodicals were consulted most frequently, followed by those which were economics-oriented. Periodicals dealing with other subjects and with science generally were the least consulted... Civil servants read the latest national plans in greater detail and more frequently than the older plans»; «federal civil servants in Nigeria preferred full-length, original documents to summaries although there was a reported strong preference for reviews of such documents»; «Availability and timeliness of information were considered the most critical in the provision of information services to policy-makers; relevance and repackaging aspects were rated relatively low. A large majority of respondents preferred to have maximum information support at the planning stage of a theoretically sequential four-stage decision-making task. Generally, the policy-makers themselves tended to agree that Nigerian policy-makers suffer from either inadequate or unavailable training to recognise information as a vital component in the process of policy analysis and the lack of tradition of integrating information analysis into policy analysis».

(17) V. de W.R. Synnot & W.H. Gruber, Changing roles for information managers, en *Information resources management: Opportunities and strategies for the 1980s*. (New York: John Wiley & sons, 1981 (pp. 45-69), y de B. Wiggins, The evolving information manager, en *Information management. From strategies to action*. (London: ASPLIB, 1985 (pp. 39-54).

(18) Por ciencia de la información entendemos el estudio de la naturaleza del procesamiento humano y cibernético de la información. La designación es entonces distinta de la tradicional de «ciencias de la información», que no es una designación especializada.

(19) Entendemos por política en este contexto la conducta prospectiva que una organización define como estrategia para lograr unas metas compartidas. Para las funciones de una política corporativa de información, v. de J. Diebold, Corporate information policy, en *Managing information. The challenge and the opportunity* (New York: American Management Associations, 1985 (pp. 47-68).

(20) P. Vickers. 1985. Information management: selling a concept. En *Information management. From strategies to action*. London: ASLIB (pp. 161-160).