

## La Gestión de Información en el contexto institucional y el rol de los directivos

Information Management in the institutional context and the role of managers

Yimian de Lyz Contreras Díaz<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0557-6768>

Soleidy Rivero Amador<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9015-4748>

Maricela María González Pérez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4289-5589>

Bowen Ding<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9447-8405>

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río. Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Estudios Internacionales de Beijing. China.

\*Autor para la correspondencia: [yliz@upr.edu.cu](mailto:yliz@upr.edu.cu)

### RESUMEN

La toma de decisiones en contextos institucionales ha sido objeto de estudio de innumerables autores y disciplinas científicas. Esta actividad, a pesar de ser inherente al ser humano, se manifiesta cotidianamente en el accionar de los directivos. La presente investigación aborda este tema desde el prisma de la Gestión de Información con el objetivo de indagar en sus principales características en el contexto institucional, con énfasis en el accionar del directivo y su compleja actuación en el proceso de la toma de decisiones y el procesamiento de la información. Mediante el auxilio del método del Análisis Documental se abordan las interacciones de la Gestión de Información con los enfoques del *Management* y se enfatiza en la presencia de la información como recurso estratégico de la institución. La investigación enfatiza en la relevancia de la Gestión de Información, el efecto dinamizador de la acción de dirigir y se plantean acciones que pueden guiar el accionar del directivo en el contexto institucional.

**Palabras clave:** Gestión de información; directivos; toma de decisiones.

## ABSTRACT

Decision-making in institutions has been the object of study by countless authors and scientific disciplines. This activity, despite being inherent to the human being, is manifested on a daily basis in the actions of managers. This research addresses this issue from an Information Management approach with the aim of investigating its main characteristics in the institutional context, with emphasis on the actions of the manager and his complex action in the decision-making process and information processing. Documentary analysis is used to address the interactions of Information Management with management approaches and emphasize the presence of information as a strategic resource of the institution. The research emphasizes the relevance of Information Management, the dynamizing effect of the action of directing, and actions are proposed which can guide the actions of the manager in the institutional context.

**Key Words:** Information management; managers; decision making.

Recibido: 03/12/2020

Aceptado: 20/03/2021

## Introducción

Desde la década de los años 90 del siglo XX, y con particular énfasis en los últimos 10 años, se han multiplicado los estudios tendentes a analizar la información como un factor clave para la toma de decisiones a nivel institucional; aunque ya desde los años 80 se visualizó un marcado auge de la información como recurso. Los primeros destellos de relevancia de la información como recurso y para el desarrollo de la sociedad se identifican en autores, tales como: *Toffler*,<sup>(1)</sup> *Bell*,<sup>(2)</sup> *Naisbitt*<sup>(3)</sup> y *Stonier*.<sup>(4)</sup>

En la literatura científica de los años 90 se reafirma la relevancia del recurso información en la administración de empresas o instituciones, el cual se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta aquel momento habían constituido los ejes fundamentales. Si la teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, ahora la información se convierte en el cuarto recurso a gestionar. Pueden ser identificados enfoques representativos en los siguientes autores: *Drucker*,<sup>(5)</sup> *Castells*<sup>(6)</sup> e *Itami*.<sup>(7)</sup>

Sigue siendo incuestionable la necesidad de incorporar la Gestión de Información (GI) al desempeño organizacional de directivos, trabajadores, usuarios, clientes, supervisores, etc. y perfeccionar los mecanismos que permitan disponer de información veraz, oportuna y confiable que tributen a la excelencia en la actuación institucional. En los últimos años las instituciones se enfrentan a la circulación creciente de la llamada desinformación y la información imprecisa, no solo por la existencia de las redes sociales y otras diversas fuentes de información, sino por su incremento exponencial a través del tiempo.<sup>(8)</sup>

Desde otra perspectiva, en las últimas décadas “la interpretación teórica de los procesos de dirección ha estado más fraccionada y dispersa que integrada a un cuerpo conceptual coherente”.<sup>(9)</sup> Aún persisten insatisfacciones de muchos especialistas con los sistemas conceptuales y las herramientas del *Management* para enfrentar las nuevas situaciones. Dirigir es una actividad compleja, integradora y universal, sobre todo en el arte de identificar caminos; en las acciones a tomar ante determinadas contingencias y en el enfrentamiento a los riesgos. El amplio abanico de la literatura científica del *Management* (sobre todo en las fuentes de habla inglesa) se inicia con el análisis de la naturaleza del trabajo de administración (se aclara que no se hace una distinción básica entre administradores, ejecutivos, gerentes o supervisores para designar a aquel que es responsable por subordinados y otros recursos de la institución).

En otras palabras, la mezcla de términos que pueden definir a quien ejerce la actividad de dirección encuentra un factor común en el enfoque general del *Management* como teoría universal aplicada a cualquier tipo de estructura organizativa en la institución. Los directivos, sin importar el término o nombre que lo identifique en la estructura organizativa de la institución, guían el logro de metas, trabajando por medio de personas y otros recursos institucionales.

Por otra parte, la definición de la información como recurso institucional ha estado sometida a diversos análisis epistemológicos y teóricos que aún no muestran un consenso terminológico. Para lograr una praxis informacional aun es preciso el estudio minucioso del concepto información para muchos campos de la ciencia y tipos de contextos, y además, sus límites y similitudes con otras categorías, tales como: el dato, el mensaje, la comunicación, y el conocimiento.<sup>(10)</sup> Desde este punto de vista, la naturaleza en el contexto epistémico, así como el carácter intrateórico y polisémico de la información, han sido factores que han influido en que no exista un consenso terminológico claramente definido en la literatura científica.<sup>(11,12)</sup>

En el marco específico de la actividad directiva, el responsable de este proceso debe potenciar el desarrollo de sus subordinados, lograr coherencia entre las exigencias institucionales y las individuales y, en primera instancia, alcanzar los objetivos marcados, a pesar de las contingencias que se enfrentan. En este arduo trabajo se impone la gerencia de un recurso intangible y estratégico: la información. A nivel institucional, resulta indudable el aporte práctico de los sistemas de información (SI) a la GI para lograr un efecto armónico y contextualizado. Sin embargo, no es suficiente el accionar de los profesionales de la información, técnicos, especialistas o informáticos para lograr la interacción sistémica de los elementos que inciden en la GI. Se necesita del accionar dinamizador de los directivos. Estos, desde su autoridad formal y la influencia del liderazgo, pueden lograr una incidencia positiva en la interacción individuo-tecnología-procesos institucionales.

Para su acertado funcionamiento, las instituciones han de asumir la información como un recurso básico y un componente indispensable, que requiere la aplicación de las técnicas tradicionales de gestión y su actualización sobre la base de los cambios y dinámicas de los procesos. La utilización armónica de este recurso permite compartir y transferir información, la cual elimina las barreras espacio-temporales. Uno de los problemas que enfrentan hoy las instituciones y sus directivos es la generación exponencial de la información. Los dirigentes disponen de menos tiempo y más información a seleccionar, procesar, evaluar y aplicar; por lo tanto, es necesario gestionar la información que las instituciones generan y utilizan para orientar sus actividades de una forma eficiente.

En consecuencia, la información -en el proceso directivo de una institución- debe tratarse como uno de sus principales recursos y no puede ser considerada solamente, como ocurre en ocasiones, un apoyo o soporte para las actividades operativas de la organización. Similar a cualquier otro recurso, también produce y tiene su rendimiento, lo que contribuye a evitar problemas, generar alternativas, disminuir el umbral de incertidumbres y ofrecer soluciones. Tomando en consideración los aspectos abordados con anterioridad, la presente investigación tuvo como objetivo indagar en las principales características de la Gestión de Información en el contexto institucional, con énfasis en el accionar del directivo y su compleja actuación en el proceso de la toma de decisiones y el procesamiento de la información.

## **La Gestión de Información y el proceso de toma de decisiones**

En este estudio se aplicaron métodos de nivel teórico y empírico: el histórico-lógico y el análisis-síntesis, junto a un amplio análisis documental y bibliográfico. Se partió del criterio de autores contemporáneos de gran relevancia y se valoraron las interacciones existentes entre la diversidad de criterios emergentes desde la perspectiva del *Management* y los enfoques de las Ciencias de la Información.

El proceso de toma de decisiones constituye un fenómeno que ha sido examinado desde diversas áreas del conocimiento. A partir de su consolidación como teoría de la administración en la década del 50 del pasado siglo, numerosos investigadores -desde varias ciencias tales como: Economía, Psicología, Sociología, Ciencias Políticas, Ingeniería Industrial, Informática, Ciencias de la Información entre otras- han ahondado sobre el tema. El incremento de las investigaciones en esta temática ha favorecido la aparición de un conjunto de referentes teóricos-conceptuales, entre los que se visualizan modelos, metodologías, estrategias, entre otros componentes organizacionales, que tienen marcada influencia en los procesos de decisión.

### **El proceso de toma de decisiones y su carácter informacional, en el contexto institucional**

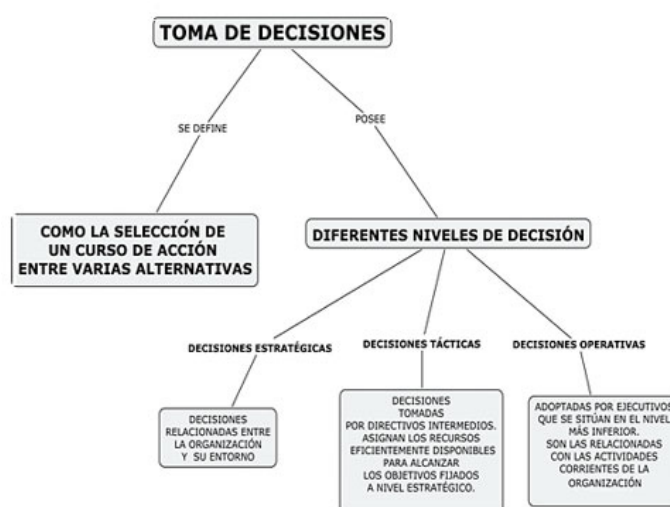
Una decisión constituye una elección entre varias alternativas posibles, que requiere información acerca de las distintas alternativas y sus consecuencias con respecto al objetivo de análisis,<sup>(13)</sup> por lo que es un proceso intencional para resolver un problema; es racional para encontrar las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema.<sup>(14)</sup> La toma de decisiones es una resolución de hacer, o dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Es un acto de creatividad y confianza, donde interviene el riesgo y la incertidumbre.<sup>(15)</sup>

En el contexto institucional, la toma de decisiones es una función de todos, pero esencialmente de los directivos; es un proceso racional que permite determinar estrategias que, una vez puestas en práctica, demuestran la capacidad de los directivos para tomar decisiones eficaces. La alta dirección y sus mandos intermedios no solo requieren de políticas, reglas o procedimientos que reduzcan la incertidumbre, sino además requieren de competencias o habilidades directivas, mecanismos, dinámicas y capacidades organizacionales que les permitan tomar acertadas decisiones estratégicas.<sup>(16)</sup>

La toma de decisiones se lleva a efecto a nivel individual o grupal y tiene en cuenta un grupo de factores incidentes en este proceso, tales como: elementos

contextuales, características de la situación concreta que genera una decisión, la información para determinar esta última y, sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecuta el proceso. Por esta razón, la toma de decisiones se desarrolla en toda organización y en sus niveles operativo, táctico y estratégico.<sup>(17)</sup>

En la figura se visualiza un mapa conceptual del proceso de toma de decisiones, elaborado mediante la síntesis de varios conceptos relacionados con la toma de decisiones y con énfasis en el contexto institucional.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los enfoques de Wigg<sup>(17)</sup> y Meza y otros.<sup>(18)</sup>

**Fig. -** Mapa conceptual del proceso de toma de decisiones.

Este mapa conceptual destaca dos aspectos fundamentales de la toma de decisiones. En primera instancia, que este proceso se enmarca en una selección de la acción a seguir, para lo que se necesita de la consulta de información pertinente. En segunda instancia, los diferentes niveles de decisión condicionan a determinados tipos de recursos de información, necesidades de información y sobre todo contextualización de la información. Las instituciones y sus funciones deben, en todo momento, direccionarse a las demandas de la sociedad y, lo que es más importante, poseer la capacidad de redireccionarse cuando sea necesario, exigencias estas que, para satisfacerse, requieren de información oportuna y objetiva para la toma de las decisiones.<sup>(18)</sup>

Desde esta perspectiva, el proceso de decisión tiene un accionar marcado en los directivos como responsables de guiar esta actividad en el colectivo que dirigen. En el acto de decidir, el responsable de tomar una decisión debe basarse en la información disponible sobre el problema, estar preparado para diagnosticar las causas y consecuencias que influyen y, finalmente, definir el camino a tomar para la solución. Distintos problemas precisan de diferentes tipos de toma de decisiones. Los problemas comunes requieren de decisiones programadas o decisiones operativas respaldadas por determinada política, regla o proceder.

En cambio, los problemas no habituales o excepcionales requieren de decisiones no programadas o inesperadas. La naturaleza de las decisiones programadas o no programadas hace que el directivo se enfrente a los dos tipos de decisiones sin importar el nivel de dirección en el que se encuentre, aunque suelen ser comunes en niveles operativos las decisiones programadas, y en niveles altos de la cadena de mando las decisiones no programadas y estratégicas.<sup>(19)</sup> En esencia, la mayoría de las decisiones implican elementos del futuro. Los directivos deben ser capaces de analizar la certeza, el riesgo, la incertidumbre o las turbulencias de cada situación. En este escenario es condición esencial el uso intensivo de la información como recurso. Aunque es un proceso participativo en el que el directivo no debe estar solo sino con un equipo de trabajo, el procesamiento efectivo de la información y las habilidades informacionales suelen ser herramientas facilitadoras en la toma de decisiones acertadas.

Facilitar la información como mecanismo de comunicación entre el equipo que participa en la toma de decisiones puede favorecer el clima organizacional y beneficiar el consenso para elegir acciones positivas en el contexto institucional.<sup>(20)</sup> Es evidente que “la toma de decisiones tiene un carácter informacional por la marcada dependencia a la información como recurso estratégico”.<sup>(16)</sup> Por ejemplo, en el proceso de toma de decisiones, son determinantes para su éxito las siguientes acciones: la identificación de recursos informacionales para su adecuada socialización y análisis colectivo; el



procesamiento y análisis óptimo para realizar la acción concreta y el desarrollo de procesos informacionales y cognitivos que relacionan a las personas, las tecnologías y las acciones que realizan en el contexto institucional.

En este escenario, la GI tiene la misión de garantizar las condiciones para lograr el uso intensivo de este recurso intangible en la toma de decisiones institucionales. Desde su accionar aporta valor agregado a todos los subsistemas de la organización, razón por la cual es de vital relevancia para lograr dirigir el complejo accionar sistémico de la institución y alcanzar los objetivos proyectados.

### **La Gestión de Información: aspectos trascendentales en su definición**

El concepto de información sale a relucir desde finales de los años 80 del pasado siglo, con insistencia en caracterizar este recurso hacia una acción específica en un contexto determinado. Al respecto, *Davis y Olson* plantearon que la información es " (...) un dato que ha sido procesado en una forma significativa para el receptor, para el cual tiene un valor, real o percibido, y que sirve en la toma de decisiones o establecimiento de acciones actuales o futuras".<sup>(21)</sup> Esta definición pone de manifiesto la esencia de la información procesada, contextualizada y portadora de valor reconocido. Además, caracteriza la información como recurso o activo de las organizaciones. Este valor reconocido de la información puede ser real (objetivo), o bien percibido (subjetivo). Es evidente que lo que es considerado como información para una persona puede ser datos en bruto para otra. Esta es la causa por la que ambos términos son intercambiables en función del punto de vista del interesado, aun cuando su significado es diferente.<sup>(22)</sup>

En la década de los años 90, la Gestión de Información fue introduciéndose en los procesos administrativos con más fuerza, y alcanzó mayores valores en su uso dentro de las organizaciones. Lo más importante en este período fue que las organizaciones comenzaron a darse cuenta de que los verdaderos objetivos

de los avances tecnológicos producidos en esta etapa iban a estar en función de mejorar el uso eficiente y estratégico de la información para facilitar la toma de decisiones y mantenerse en un rango competitivo favorable.<sup>(23)</sup> En el libro “Ecología de la Información”, *Davenport* precisa la necesidad de no centrarse solamente en invertir en tecnologías sin estudiar de manera profunda cómo administrar la información. En esencia, si la información no es administrada eficientemente y no está disponible para su utilización en el momento adecuado, puede perder todo o gran parte de su valor.<sup>(24)</sup>

El aspecto más aludido en la literatura científica sobre el concepto de la información como recurso es su utilización en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en la construcción del conocimiento. Al respecto, “la información no se limita a los datos recopilados; en verdad, la información se refiere a datos recopilados, organizados, ordenados, a los cuales se les atribuye significado y contexto. La información debe informar, por cuanto los datos no tienen esa misión. [...] La información debe ser discutida en el contexto de los usuarios y de los responsables por decisiones específicas. La información representa datos en uso, y ese uso implica un usuario”.<sup>(25)</sup>

En la actualidad, existe un consenso al definir la Gestión de Información como un proceso estratégico que tiene lugar en organizaciones de cualquier tipo y abarca todos los procesos, actividades y componentes, manteniendo una estrecha relación con el sistema que lo rige.<sup>(26)</sup> La GI está vinculada a la política de información, a las rutinas organizacionales que promueven el intercambio de información y su almacenamiento, así como al uso del sistema de información en actividades estratégicas a nivel institucional.

Es necesaria la combinación armónica de tecnologías, procesos organizacionales y personas que permitan la recopilación de información, su procesamiento, el acceso y la distribución; y, en primera instancia, la identificación de necesidades de información. Se considera la institución como un sistema complejo de procesamiento de información, lo cual se puede expresar de forma preliminar en los siguientes aspectos:

- El rol de la tecnología de información en el procesamiento de información de la organización.<sup>(27,28)</sup>
- La necesidad de identificar la información y el conocimiento como recursos intangibles.<sup>(23,29)</sup>
- Los requerimientos del procesamiento de información de la organización.<sup>(16)</sup>
- El comportamiento de los miembros de la organización hacia el procesamiento de información y la incidencia de los directivos.<sup>(30)</sup>
- La adquisición de información del entorno y la agilización de su flujo en la institución, para promover la innovación, facilitar la comunicación y aumentar la coordinación.<sup>(31,32)</sup>
- La naturaleza y uso de la información en las organizaciones.<sup>(22)</sup>

Un aspecto conclusivo de este análisis teórico es la evidente relación intrínseca del SI y la GI, la cual se materializa en la propia conceptualización de este tipo de gerencia, sobre todo desde la perspectiva estratégica. En las definiciones consultadas se hace alusión, de manera implícita, a la presencia de la información en las funciones clásicas del *Management*: planificación, organización, dirección y control. Se hace necesario profundizar en las peculiaridades de la información como recurso de la dirección o administración en los contextos institucionales, en los que el directivo es el responsable de desarrollar las funciones clásicas del *Management*.

## La Gestión de Información y el rol del directivo en el contexto institucional

Desde un enfoque tradicional, ampliamente debatido por los teóricos y promulgado por *Woodman* (1985) se considera la GI como la forma de obtener la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo preciso, en el momento oportuno, en el lugar indicado y para tomar la acción correcta. Asimismo, esta actividad a nivel institucional necesita de una estrecha interacción entre los procesos y subsistemas organizacionales. Los

siguientes factores se han convertido en determinantes en la eficiencia y eficacia de los resultados de esta actividad:<sup>(33,23,34)</sup>

- Las personas no saben lo que necesitan.
- La información no siempre está accesible.
- Con frecuencia se malinterpreta la información.
- La sobrecarga informativa es común.
- La información se asocia a la política y al poder.
- Existe una inercia organizacional.
- La propiedad de la información es ambigua con frecuencia.
- Los usuarios tienen estilos cognitivos variables.

Estos factores pueden ser muy cambiantes mediante el accionar de los directivos, los cuales son los encargados de instaurar políticas, socializar directivas para el cumplimiento de los objetivos y sobre todo orientar los procesos de análisis de información de sus subordinados.

Actualmente, el amplio desarrollo de las TIC ha favorecido la implementación práctica de la GI y de igual modo la adopción de nuevos enfoques en la gerencia a nivel institucional. La automatización en la generación, aplicación y explotación de la información puede generar ventajas sostenibles en el tiempo y excelencia en el desempeño institucional.<sup>(35)</sup> Pero si no existe equilibrio en la utilización de métodos y herramientas para catalogar, modelar, evaluar, controlar la calidad y analizar los activos o recursos de información, el resultado final puede ser poco objetivo, inapropiado o frustrante.<sup>(36)</sup> Esta situación es la causa fundamental de que, a pesar del alto incremento de herramientas informáticas y de los elevados niveles de competencias informacionales de los usuarios, persistan el exceso de información o su duplicidad, la desinformación intencionada o involuntaria de los usuarios que la necesitan y, sobre todo, la subutilización de herramientas informáticas costosas.

Se reafirma la necesidad de propuestas metodológicas desde perspectivas sistémicas, sin obviar la infraestructura informacional de la institución, las

características de los decisores al usar la información, así como las condiciones estructurales y funcionales de la organización en sus niveles de decisión.<sup>(16,37,38)</sup>

En la praxis cotidiana de la GI existen varios puntos de contacto relacionados con el proceso de producción, búsqueda, procesamiento y divulgación de la información eficiente, en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Resulta imprescindible la aplicación de principios gerenciales, la adquisición, la organización, el control, la diseminación y el uso de la información relevante para la operación eficaz de toda clase de organizaciones. Los directivos pueden necesitar invariablemente tomar decisiones con o sin toda la información acerca de una situación.

Desafortunadamente muchos de los estudios también resaltan el hecho de que los gerentes no son conscientes de sus propias necesidades de información y los profesionales de la información no son suficientemente conscientes de las necesidades de información de los gerentes para adecuar el apoyo que podrían proporcionar.<sup>(39)</sup>

Un estudio que se ha aproximado al tema en particular y que constituye uno de los acercamientos más certeros al comportamiento del uso de información en la toma de decisiones es el desarrollado por *Choo* (1999, 2002). Este autor no solo reconoce la importancia de este recurso y los procesos informacionales, sino que también reconoce la importancia del comportamiento informacional de los directivos y la necesidad de comprender el uso y manejo que hacen de la información. Según *Choo* (1999), los procesos informacionales son determinantes para un adecuado proceso de decisión, lo que conlleva no solo una mejor comprensión, sino también mayores esfuerzos individuales e institucionales.

Por estas razones, en su modelo de proceso de manejo de la información, el autor propone tener en cuenta las necesidades de información, la adquisición de la información, la organización y el almacenamiento de esta, los productos

y los servicios informativos, la distribución de la información y el uso de la información.<sup>(40,41)</sup>

Los directivos se caracterizan por disponer de poco tiempo y tener que ser constantemente prácticos, por lo que muchas veces se guían más por la experiencia y la intuición que por el análisis de información sistematizada.<sup>(9)</sup> La propia evolución en la dirección o el llamado *Management* han sido punto de contacto en la evolución del concepto de GI en relación con las TIC, el capital intelectual, la Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Información como herramientas imprescindibles para dinamizar esta gerencia de recursos intangibles, reflejados en la información y el conocimiento a nivel institucional, personal, grupal, e incluso a nivel regional.

De esta forma, se muestra el carácter interdisciplinar del concepto de GI, sobre todo en el contexto institucional. En ese escenario las instituciones necesitan invertir en un nuevo tipo de formación, para sus directivos, aumentando la demanda por sistemas más eficaces de información y la dotación de métodos más estructurados para la toma de decisiones.<sup>(30,42,43)</sup>

No existen recetas absolutas para mezclar “información” y “directivos” en sus funciones clásicas: planificación, organización, coordinación y control. Para llevar a la práctica el proceso de dirigir una institución, el directivo no puede apartarse de este recurso tan excepcional, de la misma forma en la que siempre tendrá su intuición y experiencia consigo. Se impone un proceso de formación de los directivos en herramientas informacionales, en pro de crear una cultura informacional que les permita convertirse en personas que toman decisiones y que, además, desarrollan este proceso mediante un buen uso de los recursos informativos y de los sistemas de información. De igual modo, que les permita convertirse en receptores y comunicadores de información, monitores de información, difusores de información, portavoces de información y, en esencia, sean orientadores de sus subordinados en la conformación de un equipo de trabajo armónico y ajustado a las necesidades institucionales y del contexto cambiante.

Ante esta realidad se plantean un conjunto de acciones generales que distinguen el rol del directivo en la GI en el contexto institucional. Para la elaboración de estas acciones se analiza la GI desde tres dimensiones: la dimensión humana, la dimensión tecnológica y la dimensión institucional.

### **Dimensión humana**

1. Diagnosticar las competencias informacionales en relación con los tipos de cargos que ocupa el personal de la institución.
2. Capacitar los trabajadores de acuerdo con sus niveles de competencias informacionales en el cargo que ocupan.
3. Detectar las necesidades de información de los usuarios en cada nivel departamental.
4. Estudiar los niveles directivos y su relación con los usuarios y administradores de la información.

### **Dimensión tecnológica**

1. Analizar el nivel de informatización de la institución y su relación con los objetivos estratégicos.
2. Valorar la utilización de los *softwares* o aplicaciones informáticas que se utilizan respecto a la proyección estratégica de los objetivos institucionales.
3. Crear las condiciones técnicas para garantizar el ciclo de vida de la información de acuerdo con las características de cada departamento.
4. Diseñar y ejecutar la estrategia de informatización armonizada con los objetivos estratégicos de la institución.

### **Dimensión institucional**

1. Delimitar las fuentes de información internas y externas en cada departamento de la institución.

2. Establecer los responsables de la captura, el procesamiento y la divulgación de la información institucional, de acuerdo con los objetivos departamentales.
3. Monitorear los flujos de información en cada área departamental de la institución.
4. Instaurar un sistema de gestión documental en plena interacción con las dinámicas institucionales y las regulaciones nacionales.

Estas acciones, de manera general, responden a distintas actividades a delegar por los directivos en sus colectivos laborales, pero -en respuesta a un principio del *Management*- incurren en la responsabilidad de estos. El rol fundamental de los directivos en la GI es su función activa como dinamizadores de la información como un recurso institucional y, sobre todo, el establecimiento de mecanismos que equilibren las dimensiones (humana, tecnológica e institucional) en la práctica de la GI.

Los resultados que se obtienen patentizan la relevancia de la GI como una actividad de máxima prioridad y la necesidad de conformar un Sistema de Gestión de Información que integre de manera armónica toda la información de tipo operativa, táctica y estratégica y permita percibir la actividad informacional de directivos y trabajadores. De este modo, los directivos pueden tomar decisiones de forma más efectiva con el apoyo de los profesionales de la información y los especialistas de los procesos. La verdadera prioridad de la GI es que la información se convierta en un instrumento favorecedor del accionar conjunto de los miembros de una institución para el cumplimiento de su encargo social.

### Consideraciones finales

Las organizaciones, en el contexto actual, demandan información porque les resulta imprescindible para cumplir con sus actividades, funciones, metas y objetivos. En este evidente escenario de actuación, es un hecho categórico que la GI ocurre en una institución y no hay dos instituciones iguales, por lo que



cada una diseña y desarrolla su contexto informacional bajo sus propias condiciones, con sus propios componentes y alcance. Este recurso intangible es uno de los que le brindan la vitalidad para sostenerse y para desarrollarse; por tanto, debe situarse en el máximo nivel de prioridad institucional y hacia todos sus niveles de actuación.

Una organización logrará perfeccionarse constantemente si sus miembros tienen capacidades y habilidades para trabajar con información y saben definir con precisión sus necesidades y, además, si esta logra el óptimo funcionamiento de los componentes de un Sistema Gestión de Información armónico y ajustado a los cambios del entorno. Los directivos, al asumir la autoridad formal de su cargo dentro del sistema complejo de la institución, adquieren la responsabilidad inherente de dinamizar la información desde su postura socializadora hacia niveles horizontales y verticales de la institución.

El rol dinamizador del directivo puede estar condicionado por las habilidades o competencias informacionales de este, su voluntad y motivación hacia la socialización de la información, y los recursos tecnológicos que tenga a su alcance. Otros aspectos influyentes pueden radicar en el conocimiento oportuno de los procesos institucionales y sus normativas, el estilo de ejercer su liderazgo y la influencia de su equipo de trabajo. Muchas veces estas condiciones o formas de dinamizar la información a nivel institucional suelen manifestarse de manera natural o espontáneas, e incluso la información fluye de manera informal. Por el contrario, si los directivos logran establecer formalmente los procesos de la GI e instaurar herramientas y metodologías en este tipo de gerencia a todos los niveles y tipos de usuarios de la estructura de la institución, se logrará favorecer la toma de decisiones y el desempeño armónico y desarrollador de la institución.

## Referencias bibliográficas

1. Toffler A. La tercera ola. México: Edivisión; 1981.

2. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books; 1973.
3. Naisbitt J. Megatrends: Ten new directions transforming our lives. New York: Warner Books; 1982.
4. Stonier T. The wealth of information. Editorial Mandarin; 1983.
5. Drucker P. La sociedad postcapitalista. Editorial Sudamericana; 1993.
6. Castells M. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. España: Alianza Editorial; 1996.
7. Itami H. Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Press; 1987. p. 18-21.
8. Ponjuán Dante G, Torres Ponjuán D. La otra cara de la información: la desinformación y la información imprecisa como retos para la gestión de la información institucional. Rev Cubana Inform Cienc Salud. 2020;31(2):e1575.
9. Codina Jiménez C. Habilidades Directivas. Cuba: Editorial Academia; 2014.
10. Zins C. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. J Am Soc Inform Sci Technol. 2007;58(4):479-93.
11. Ríos Ortega J. El concepto de información: dimensiones bibliotecológica, sociológica y cognoscitiva. Invest Bibliotecol. 2014;28(62):143-79.
12. de Castro Freitas R, Duarte Freitas MC. Information management in lean office deployment context. Internat J Lean Six Sig. 2019;11(6). pp. 1175-206. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2019-0105>
13. Bárzaga Sablón OS, Vélez Pincay HJJ, Nevárez Barberán JVH, Arroyo Cobeña MV. Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. Rev Cienc Soc. 2019;XXV(2): 120-30.
14. Gallagher CA, Watson HJ. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. México. McGraw Hill/Interamericana editores; 2009.
15. Galindo J. El concepto de riesgo en las teorías de *Ulrich Beck* y *Niklas Luhmann*. Múnich, Alemania: Acta Sociol. 2015;67:141-64.
16. Rodríguez Y, Pinto M. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Transinformação. 2018;30(1):51-64, [acceso: 04/12/2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

17. Wiig K. A knowledge model for situation-handling. *J Knowl Manag.* 2003;7(5):6-24. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270310505340>
18. Meza DM, Crespo E, Navarro H, Castellanos JR. Indicadores, información y decisiones en la gestión universitaria. *Information Systems in Latin America;* 2020 [acceso: 07/05/2020]. Disponible en: <https://aisel.aisnet.org/isla2020/3>
19. Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert DR. *Administración.* México: Pearson Educación; 1996.
20. Fuster Caubet Y. Organizaciones saludables: personas e información en sinergia y desarrollo. *Braz J Inform Stud.* 2020 [acceso: 04/12/2020];14(3). Disponible en: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2020.v14n3.pe020002>
21. Davis GB, Olson MH. *Sistemas de información gerencial.* México. McGraw-Hill International Editions; 1987.
22. Melián González S, Bulchand Gidumal J. Information technology and front office employees' performance. *Internat J Contemp Hospit Manag.* 2017;29(8): pp. 2159-77. [acceso: 12/08/2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0585>
23. Artilés Visbal S, Márquez Pérez Y. El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento: resultados de su aplicación en una empresa en perfeccionamiento. *GECONTEC: Rev Intern Gest Conocim Tecnol.* 2013;1(1):2.
24. Davenport T. *Ecología de la Información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información.* México: Oxford University Press; 1999.
25. McGee JV, Prusak L. *Gerenciamento Estratégico Da Informação.* Campus, Rio de Janeiro; 1994.
26. Ponjuán Dante G. *Introducción a la gestión de información.* La Habana: Editorial Félix Varela; 2014.
27. Devece C, Palacios D, Martínez Simarro D. Effect of information management capability on organizational performance. *Serv Busin.* 2017;11(3). pp. 563-80.
28. Andreu R, Ricart JE, Valor J. *Estrategia y sistemas de Información.* Ed. McGraww- Hill; 1996.

29. González Guitián MV, Pinto Molina M, Ponjuán Dante G. Metodología integradora de la auditoría de la información y el conocimiento para organizaciones. Rev Cubana Inform Cienc Salud. 2017;28(1):2.
30. García Varela GJ, García Rodríguez A. La Gestión de Información como herramienta en el desempeño del trabajo de los cuadros. Rev Univers Soc. 2017 [27/05/2020];9(3):154-61. Disponible en:  
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
31. Cornella A. La Empresa es información. Documento; 1994.
32. Baque ER, Moran JH, Álvarez CA. Gestión de la información para la toma de decisiones de pequeños y medianos negocios en Jipijapa, Manabí, Ecuador. Avances. 2020;22(2):183-93. [acceso: 19/12/2020]. Disponible en:  
<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/530/1603>
33. Woodman L. Information Management in Large Organizations. En: Cronin B. Information Management: from strategies action/L.Woodman. London: ASLIB; 1985.
34. Ponjuán Dante G. Gestión de información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. Pesq Bras Ciênc Inform Bibliotecon. 2008;3(2):26-38.
35. Kolding M, Sundblad M, Alexa J, Stone M, Aravopoulou E, Evans G. Information management - a skills gap? The Bottom Line. 2018;31(3/4):170-90.
36. Frost RB, Choo CW. Revisiting the information audit: a systematic literature review and synthesis. Internat J Inform Manag. 2017;37(1):1380-90.
37. Fernández Rendón JR, Cañizares Galarza FP, Romero Fernández A. Los sistemas de información gerencial en pequeñas y medianas empresas del sector turístico de la provincia Los Ríos, Ecuador. Uniand Epist. 2019;6(3):369-82.
38. Ponjuán Dante G. La información y el conocimiento como recursos organizacionales en Cuba: algunos aportes sobre este proceso desde la academia. Bibliotecas. An Invest. 2018;14(1):73-81.
39. Martínez ME, Páez I. Orientaciones estratégicas de los investigadores en el campo de la administración: un estudio comparativo entre regiones y disciplinas. Cuad Administr. 2017 [acceso: 09/12/2019];29(52). Disponible en:  
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.oeic>

40. Choo CW. La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford University Press; 1999.
41. Choo CW. Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment. New Jersey: ASIS; 2002.
42. Caixeta ML, Rodrigues RB. A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. Informacao & Informacao. 2008(1):81-104.
43. Zayas Barreras I. La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. Rev Electr Cuer Acad Grup Invest. 2020;7(14):1.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

*Yimian de Lyz Contreras Díaz*: Conceptualización, investigación, metodología, Redacción - borrador original.

*Soleidy Rivero Amador*: Conceptualización, investigación, metodología, redacción - revisión y edición.

*Maricela María González Pérez*: Conceptualización, metodología, revisión y edición.

*Bowen Ding*: Metodología, análisis formal.