

Información para la toma de decisiones

Dra. Belarmina Benítez de Vendrell

La toma de decisiones

La toma de decisiones es una constante en nuestra vida. En los diferentes contextos en los que nos toca actuar (familiar, sentimental, laboral) nos vemos obligados a elegir una alternativa, entre dos o más que se nos presentan como viables para resolver un problema real o prever la resolución de un problema potencial.

Para encarar con acierto la toma de decisiones necesitamos, por una parte, conocer el problema y analizarlo para comprender su naturaleza y, por la otra, buscar la solución. Visto de esta manera puede decirse que estamos ante un procedimiento relativamente sencillo pero no es tan así, dado que la toma de decisiones dependerá de la complejidad del problema y de las alternativas de solución que se nos presenten. Una vez hecha la elección, esta tendrá consecuencias y repercusiones tanto en nuestra vida como en nuestro entorno y es por ello que debemos realizar un proceso razonado, basado en la información que nos permita formarnos una opinión acabada del estado de situación de la cuestión.

Para las personas que desempeñan tareas gerenciales y administrativas, la toma de decisiones es, sin lugar a dudas, una de las mayores responsabilidades, dado que de ella depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de la organización a la que pertenecen. Ya ubicado en la situación de toma de decisión, la persona debe comprender la situación que se le presenta y analizar las alternativas para encontrar soluciones razonables. Esto significa que necesita reunir información para las distintas etapas del proceso.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que estamos frente a esa situación: “debemos tomar una decisión”. Ese reconocimiento es generado por la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento. Una vez comprobada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que necesitamos desplegar, según el grado de importancia que éstos revisten, para la resolución de la misma.

Sabemos que los criterios no siempre tienen la misma categoría (color, precio, modelo, tamaño, etc.), es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión que se pretende tomar. La persona que debe tomar una decisión debe, antes que nada, elaborar una lista de todas las alternativas favorables para la resolución de un determinado problema, es decir que debe hacer un despliegue de alternativas. Una vez identificadas éstas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Para la evaluación deberá realizar un análisis particular de cada una de ellas, en relación al criterio ponderado, dado que las ventajas y desventajas de cada alternativa se hacen evidentes cuando se las compara.

El responsable de la toma de decisiones debe tener una meta clara, ser objetivo y lógico. Todas las acciones que se encaran en el proceso de toma de decisiones llevan a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Una vez seleccionada la que se considera la “mejor” alternativa, se llega al final del proceso de toma de decisión.

El modelo racional prescribe una serie de pasos / etapas a seguir para incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones lógicas y fundamentadas. Estas son:

1. Identificación y diagnóstico del problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema ha sido detectado se realiza el diagnóstico para tomar medidas correctivas.

Ej. Para automatizar sus servicios la biblioteca necesita comprar un sistema integrado de gestión bibliotecaria. (SIGB).

2. Generación de soluciones alternativas. La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos; se pueden formular hipótesis, ya que las alternativas que se nos presentan pueden crear incertidumbre.

Ej. Alternativas: a) Desarrollar un SIGB contratando el servicio de programadores; b) Adquirir alguno de los que ofrece el mercado;

3. Selección de la mejor alternativa. Determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron.

Ej.: a) Comprar un SIGB; b) Desarrollar un SIGB.

4. Evaluación de alternativas. ¿Cuál será la mejor solución?

Ej. Comprar SIGB

5. Evaluación de la decisión. Una vez consideradas las posibles consecuencias de estas opciones, se está en condiciones de tomar la mejor decisión posible.

Ej.: la decisión de comprar un SIGB significa efectuar un minucioso trabajo de selección; el personal debe participar en esta instancia para ir limando la resistencia; una vez adquirido debe instalarse y capacitar al personal para su uso.

6. Implantación de la decisión. Retroalimentación.

Ej.: Se adquiere e instala un nuevo SIGB. Se evalúa su funcionamiento, se corrigen las deficiencias detectadas, etc.

Sea cual fuere la decisión tomada, probablemente genere ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto, los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar, como así también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar.

La toma de decisiones exige a sus responsables ciertas cualidades, entre las que se destacan la experiencia y el buen juicio para evaluar la información de manera inteligente, es decir, habilidades para percibir información y sopesar su importancia, lo que le permitirá aplicar criterios adecuados para entender el problema y simplificarlo sin distorsiones. El buen juicio se vale de la información disponible y de la experiencia previa para establecer relaciones entre los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

Las personas que toman decisiones se enfrentan a limitaciones de diversa índole: financiera, legal, de mercado, humana y organizacional, que inhiben algunas acciones y lo obligan a desplegar estrategias que aseguren una decisión óptima.

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

a. Información relativa al problema y a las alternativas de solución.

Ej. : Problema: Introducir tecnología para el desarrollo de nuevos procesos.
Información sobre: productos, equipos, sistemas, asesores

b. Conocimiento de las circunstancias que rodean al problema para seleccionar una acción favorable.

Ej: procesos de inducción, educación, cultura digital de la organización, gestión de proyectos, transferencia tecnológica.

c. Experiencia en la solución de un problema en particular.

Ej: Automatización, digitalización de bibliotecas

d. Análisis del método a aplicar para el estudio del problema.

Ej.: Desarrollar indicadores de desempeño y apropiación de la tecnología

e. Juicio para combinar, en su justa medida, la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar la solución apropiada.

La toma de decisiones está considerada como una parte importante del proceso de planificación. Una vez visualizada la oportunidad y fijada una meta, el núcleo de la planificación es, realmente, el proceso de toma de decisión.

La obtención de la información

El proceso de obtención de la información exige tanto el conocimiento de las fuentes disponibles como la capacidad de diagnosticar qué información es relevante para una determinada cuestión. Saber cómo y dónde obtener información es fundamental para la toma de decisiones. El proceso de resolución de un problema requiere, casi siempre, el uso de diferentes técnicas y estrategias destinadas a obtener un dato, una descripción, una opinión que facilite la toma de decisión.

Los profesionales de la información sabemos que el abanico de fuentes potenciales de información es sumamente amplio y que los modos y medios de localización, recuperación y análisis presentan características peculiares para cada tipo de fuente. El proceso de búsqueda, obtención, interpretación y explotación de la información tiene sus bemoles... Si estamos, por ejemplo, frente a una fuente personal, la situación de búsqueda nos exigirá la preparación previa de una entrevista que dirija la conversación hacia la información objeto. Si la fuente es una institución habrá que preparar y desarrollar una visita. Si la fuente está en la Web, hay que saber navegar entre portales y buscadores.

En síntesis, primero hay que saber buscar y luego, una vez localizada la fuente, hay que saber cómo obtenerla, para luego extraer de ella la información deseada, acto que implica, a su vez, leer y analizar para encontrar la información relevante, comparar, cruzar datos y, por último, realizar una valoración de lo obtenido en función de la necesidad que movilizó el proceso.

Identificar, buscar, localizar, validar...

Una fuente de información no es más ni menos que cualquier objeto o sujeto que genere, contenga, suministre o transfiera información (*Morales Morejón, 1995*)¹.

Si nos atenemos a esta definición tendremos fuentes no documentarias (personas, instituciones, elementos) y fuentes documentarias (en cualquier tipo de soporte), entre las que podremos bucear para encontrar la información que necesitamos.

En el proceso de búsqueda y recuperación de información debemos encontrar respuesta a preguntas que marcan el camino hacia la meta.

1. ¿Qué información necesito?
2. ¿En qué lugares hay información?

¹ Morales Morejón M, Barquín Cuesta JP. *Informetría* [curso de posgrado]. La Habana: PROINFO/DICT; 1995

3. ¿Quién tiene / dónde está, la información que yo necesito?

4. ¿Cómo accedo a ella? (requisitos, vías)

5. ¿Cuáles son las fuentes pertinentes?

6. ¿Cómo identifico, cito, la fuente?

Para estar informado es importante no solo saber buscar información sino también saber registrar las fuentes para poder dar cuenta de ellas, de la seriedad y calidad de las mismas como garantía, confiabilidad, a la hora de elaborar informes, reportes u otro producto comunicativo.

La búsqueda de Información en la Web

La búsqueda de información en la Web es una tarea que nace con la irrupción del fenómeno Internet. Sin embargo, la necesidad de información es preexistente y el hombre, en su configuración bio-psico-social, ha transitado un largo camino en su afán de satisfacerla. Los modelos de comportamiento de búsqueda de información enfocados al usuario representan un avance significativo en la tentativa de conocer mejor al sujeto de la información: sus hábitos y necesidades; sus motivaciones y emociones. Sin embargo, subsiste una dificultad y está relacionada con las posibilidades de integrar las diferentes dimensiones del fenómeno de la búsqueda de información en Web, a partir del reconocimiento (y de la aceptación) de las interacciones entre humanos y artefactos, como la nueva plataforma sobre la que se tendrán que apoyar las investigaciones futuras.

A partir de la Edad Moderna y hasta hace apenas dos décadas atrás, cuando alguien necesitaba información de carácter científico, comercial o de entretenimiento, se dirigía hacia una biblioteca pública, especializada o académica, donde el usuario podía consultar los tradicionales catálogos de autor, título, materia u otro que describiera los documentos existentes en la institución. Allí estaba también el bibliotecario referencista que lo orientaba hacia la localización del libro o documento buscado y cuando éste no estaba en esa biblioteca, el problema se resolvía remitiendo al usuario a otra unidad de información.

En la actualidad, cuando alguien necesita realizar una búsqueda recurre, primeramente, a Internet, pues allí está presente la gran biblioteca universal, con sus múltiples departamentos especializados en las diferentes materias. El desarrollo científico y tecnológico ha generado, entre otros fenómenos, el incremento y el perfeccionamiento acelerado de las tecnologías de información y de la comunicación, favoreciendo notablemente

el registro, el procesamiento, la búsqueda y la diseminación de la información; no obstante ello, persiste el problema para acceder a la información relevante. (Torres Pombert, 2003)².

El crecimiento permanente del volumen de información disponible en Internet hace necesario el mejoramiento constante de los mecanismos de búsqueda para aprovechar al máximo las posibilidades que ésta ofrece. Cuando se busca un documento que realmente existe en la red, tarde o temprano lo encontraremos, pero la idea es encontrarlo en el menor tiempo posible. Para potenciar el aprovechamiento de los recursos informacionales debemos conocer cómo funcionan los buscadores, en tanto herramientas básicas, y los métodos utilizados para realizar las búsquedas. Conociendo las características de los diferentes buscadores podemos elegir el método de búsqueda más conveniente para cada caso.

La red evoluciona y cambia continuamente su fisonomía, a medida que ingresan a ella nuevos grupos de usuarios, integrándose a los sectores sociales que utilizan sus servicios para distintas actividades. Así la red se adapta progresivamente a distintos usos y aumenta las facilidades de acceso.

Los usuarios también se adecuan, día a día, cambiando el lenguaje y ciertos usos, compartiendo el soporte tecnológico, pero conservando las características propias de cada entorno humano social o profesional, configurado por características relacionales y culturales propias y singulares, cuyas fronteras ahora no son básicamente geográficas sino temáticas, idiomáticas, o culturales. (Zapata Ros, 2000)³.

La búsqueda de información es, siempre, un proceso complejo. La multiplicidad de mecanismos de rastreo, indización, recuperación y organización de documentos en la Web, así como el número de motores de búsqueda y los híbridos resultantes de la combinación de diferentes mecanismos, pueden causar confusión al usuario común. Esto hace que debamos clasificar y diferenciar los tipos de herramientas de búsqueda disponibles en la red.

La Web pone al alcance del usuario tecnologías de búsqueda de información que están en constante evolución, de ahí la exigencia de evaluaciones permanentes, mediante el empleo de diferentes métodos y herramientas de investigación.

² Torres Pombert, Ania. 2003. *El uso de los buscadores en Internet*.
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_3_03/aci04303.htm

³ Zapata Ros, Miguel. 2000. La accesibilidad como requisito de calidad en los entornos virtuales de aprendizaje. Disponible en: http://www.jornadas.sidar.org/2005/ponencias/mzapata/zapata_sidar_bilbao_1.ppt.

En el desarrollo de la búsqueda y recuperación de información, el motor de búsqueda y el usuario interactúan en diversos estadios:

1. El inicio. Es el punto de partida de la búsqueda de información que responde a una determinada demanda. El proceso se inicia generalmente en un motor de búsqueda, que presenta un cuadro de diálogo en el que el usuario introduce la pregunta (ecuación) de búsqueda. La página de inicio es la primera que visualiza el usuario y sobre ella recae el efecto de la primacía (mayor recuerdo del primer estímulo de una serie). Ello significa que la página inicial será clave en la percepción del sitio Web por parte de los usuarios. La página del buscador debería ser un gran conjunto de enlaces organizados que faciliten su rápida lectura, de manera tal que el usuario pueda ojear velozmente la página, buscando la información relacionada con su objetivo y encuentre en ella el hilo que conduzca su búsqueda. Es aquí donde el motor de búsqueda pondrá a disposición del usuario las herramientas que le darán acceso rápido a las páginas que le interesan.

2. El enlace. Para efectuar un enlace se parte de un conjunto de documentos o recursos (nodos) que satisfacen una demanda de información y cuyos resultados, generalmente 10 por página, se muestran en la pantalla del buscador. En muchos casos, para encontrar la información es necesario recorrer un trayecto de navegación demasiado extenso y hacer una exploración sucesiva de nodos enlazados.

3. La navegación (browsing y/o clustering). El método de acceso a la información denominado browsing consiste en ojear un espacio con el propósito de reconocer objetos en él. Puede realizarse en espacios de una dimensión (una lista) de forma secuencial, o puede tener lugar en un contexto estructurado que contiene relaciones jerárquicas (por ejemplo en forma de árbol) o relaciones semánticas o asociativas (por ejemplo en forma de mapa). En el caso de la Web, el *browsing* implica desplazamientos hipertextuales a través de una estructura en el seno de una misma sede Web o entre distintas sedes Web. Las técnicas de *clustering* tratan de agrupar objetos similares mediante algoritmos matemáticos. Aplicadas al ámbito de la recuperación de información, estas técnicas logran crear clasificaciones de documentos conforme a ciertas similitudes en su contenido; si a estas técnicas de agrupación se suma una presentación gráfica de su resultado, se obtiene una nueva forma de ver los documentos de las bases de datos, lo que facilita el ojeo y la recuperación de información. (Marcos Mora, 2004)⁴. El buscador Clusty Search, sucesor de Vivísimo es un ejemplo de

⁴ Marcos Mora, Mari Carmen. (2004). Interacción entre los usuarios y los catálogos de las bibliotecas: problemas actuales y posibles soluciones. Rovira, Cristòfol; Codina, Lluís; Marcos, Mari Carmen;

agrupación en forma de *clustering* y KartOO combina ambas metodologías, esto significaría una representación gráfica en forma de mapa, agrupando por categorías los distintos documentos resultantes de una búsqueda según la cantidad de términos que coinciden en sus textos, muestra las relaciones entre diferentes términos y permite navegar entre ellos. (Lamarca Lapuente, 2006)⁵.

4. Filtrado y evaluación de fuentes. En la búsqueda booleana o búsqueda avanzada se utiliza una serie de parámetros especiales que amplían o delimitan la investigación que se está realizando, añadiendo mayor potencia y precisión a la palabra clave con el fin de obtener mejores resultados. El usuario tiene hoy la posibilidad de filtrar los resultados de su búsqueda, pautando las condiciones de esta. Para ello debe especificar, en el menú correspondiente, el valor que desea encontrar y elegir el filtro, la condición (o las condiciones) que desea aplicar para limitar los resultados de la búsqueda. Para obtener una búsqueda más específica, además de los operadores lógicos, se podría buscar por otros medios, tales como

- rango de fechas: indicando la fecha en que debe haberse publicado la información a recuperar;
- idioma: para sitios bilingües inglés-español, o multilingües, el sistema le facilita buscar los resultados en el idioma solicitado;
- ordenamiento: la manera de presentar los resultados (por fechas o por relevancia). Por defecto, el ordenamiento se produce por grado de relevancia;
- por tipo de Archivo: el buscador le permite buscar por un tipo de archivo específico o por todos: Word (.doc); Excel (.xls); Rich Text (.rtf); Texto (.txt); HTML (.html).

La mayoría de las veces nos vemos obligados a seleccionar una documentación entre varias que se nos presentan como posiblemente útiles, sin tener un conocimiento exacto del alcance de cada una de ellas. Cuando la evaluación de las fuentes recuperadas es realizada por los usuarios finales, estos deberán desarrollar una serie de habilidades para identificar las adecuadas.

Palma, María del Valle. *Información y documentación digital*. Barcelona: IULA; Documenta Universitaria.

⁵ Lamarca Lapuente, María Jesús. (2006). *Hipertexto el nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen: Tesis doctoral*. [Http://www.hipertexto.info/documentos/busq_rec.htm](http://www.hipertexto.info/documentos/busq_rec.htm)

Si los recursos proceden de servicios donde se realiza un proceso de filtrado y evaluación, el usuario deberá conocer la política de selección de dicho servicio para poder determinar la fiabilidad y la credibilidad de los recursos. Si los recursos proceden de fuentes donde no se aplica ningún tipo de filtrado, la evaluación del usuario deberá ser más exhaustiva, intentando determinar en primer lugar la autoridad y credibilidad del recurso. En cualquiera de los casos, independientemente de las fuentes de información utilizadas, el usuario final es quien valorará la calidad de la información recuperada.

En otras circunstancias, la decisión final puede depender de las recomendaciones de otras personas ya que existen herramientas que permiten el filtrado mediante sistemas de recomendaciones (SR: PHOAKS, Referral-Web, Fab, Siteme, GroupLens, etc.), cuyo objetivo es asistir a los usuarios en sus procesos de búsqueda de información ayudando a filtrar los ítems de información recuperados, usando las recomendaciones propuestas sobre esos ítems a partir de las opiniones proporcionadas por otros usuarios en búsquedas previas o bien a partir de las preferencias del usuario objeto de la recomendación (*usuario activo*), dando lugar a los dos grandes grupos de SR, *los colaborativos* y *los no colaborativos o basados en contenidos*. El uso de estos sistemas se está incrementando cada vez más debido a su utilidad para evaluar y filtrar la gran cantidad de información disponible en la Web, para asistir a los usuarios en sus procesos de búsqueda y recuperación de información (Dorrego Martín, 2006)⁶.

5. La extracción de información. La extracción de información (EI) es una disciplina dentro del procesamiento del lenguaje natural (PLN) cuyo objetivo es obtener determinada información relevante, a partir de unos textos. La EI consiste en extraer de un texto o de un conjunto de textos, entidades, eventos y relaciones entre ellos (Modelo de Markov, Árboles de decisión, Redes de cuantificación vectorial). El objetivo de la extracción de información es construir sistemas que encuentren y articulen las informaciones relevantes e ignoren otras que no lo sean para el ámbito de trabajo en cuestión. Una vez obtenidos los documentos con información significativa, mediante la intervención de un sistema de recuperación de información, se pone en acción un sistema de extracción de información para extraer y organizar la información de interés para el usuario. Desde la perspectiva del procesamiento del lenguaje, los sistemas de extracción de información son sistemas completos que deben

⁶ Dorrego Martín, Mario. (2006). *Evaluación de contenidos de información en web: Recuperación y organización de la información*. Universidad Carlos III de Madrid.
[Http://es.geocities.com/contenidos_creibles_recuperables/evaluacion.html](http://es.geocities.com/contenidos_creibles_recuperables/evaluacion.html)

trabajar en distintos niveles, desde el reconocimiento de palabras hasta el análisis de sentencias, y desde el entendimiento a nivel de sentencia sobre el análisis de discurso al del texto completo. (GPLSI, s.f.)⁷

Algunas de las acciones mencionadas en los puntos precedentes son visibles, previsibles y otras pertenecen al plano de la tecnología, de la programación, de la arquitectura de diseño.

“El que busca encuentra”, dice un proverbio popular; pero en la superautopista de la información, aquel que no sabe cómo ubicar rápidamente los contenidos que requiere, puede perderse en el océano de la Web. Por otra parte, Internet está cada vez más saturada y los usuarios se ven obligados a refinar los métodos de exploración y las técnicas de búsqueda para conseguir, de forma rápida y eficiente, los contenidos que necesitan. La Web no sólo es un gran reservorio de documentos de texto, sino también de documentos multimediales: sonido, video, gráficos y otras presentaciones visuales que hacen que las búsquedas sean cada vez más sofisticadas y los intereses de los usuarios cada vez más especializados. (Tortello 2001)⁸.

La validación de la información

Una vez localizadas las fuentes de información debemos asegurarnos que la información contenida en ellas sea válida, pertinente para la necesidad planteada. Tanto la información, como la fuente, deben ser validadas porque no siempre son actuales, objetivas, imparciales, confiables. Algunos criterios a aplicar para la validación del contenido podrían ser: Objetividad de la información; Relación entre el título, el resumen y el contenido; Facilidad de lectura y comprensión: Tono, estilo y vocabulario (incluyendo ortografía, gramática, sintaxis, etc.); Estética, originalidad y creatividad; Organización y estructura de la información.

Para evaluar la credibilidad y fiabilidad de la información debemos considerar: Autor y/o productor; URL; Acceso a la dirección electrónica del autor y/o patrocinador; Contenido contrastable; Actualidad temática; Frecuencia de actualización; Facilidad de navegación; Enlaces pertinentes y apropiados; Frecuencia de consultas; Seguridad del sistema

⁷ Grupo de investigación en procesamiento del lenguaje natural y sistemas de información. Universidad de Alicante. <http://gplsi.dlsi.ua.es/gplsi09/doku.php>

⁸ Tortello, Miguel A. (2001). Como aguja en un pajar: Los más comunes y sus características Venezuela: *El universal*, 21/11/2001. <Http://www.eluniversal.com/index.shtml>

Para calificar el ajuste de los resultados al tópico de la búsqueda debemos tener en cuenta: el orden en que son presentados los documentos; la ponderación de su importancia mostrado por el buscador; el resumen y/o comentarios; la idoneidad de los recursos; el idioma; el coste de la consulta; facilidad de acceso a la información; título; términos resaltados mediante técnicas tipográficas; lectura de los primeros párrafos; integridad de la información; profundidad de la información.

Sabemos que no hay una receta definida y fiable para buscar información en la Web, pero podemos proveernos de elementos que nos permitan construir actitudes, esquemas de comportamiento y estrategias para afrontar el uso óptimo de la red y llegar a encontrar lo que deseamos.

Podemos sintetizar el proceso diciendo que una estrategia de búsqueda de información en la Web se concreta, como mínimo, a partir de la definición clara y precisa de los objetivos de la búsqueda (qué y porqué busco), de la elección y delimitación de los itinerarios de búsqueda más adecuados (cómo y dónde busco), del análisis crítico de los resultados de la búsqueda (qué he encontrado) y de los contenidos localizados (qué información nueva y útil he encontrado), del procesamiento y almacenamiento óptimo de la información encontrada y de la utilización, presentación y comunicación de la información hallada.

La toma de decisiones basada en la información

La información se ubica en el corazón de la actividad cognitiva porque contribuye a modificar la representación del mundo que posee cada individuo. Es una relación triangular que se instaura entre el hombre, la acción y la información y que da cuenta de la intensa dinámica de la misma.

Uno de los polos es el individuo que posee un capital social e intelectual formado por la combinación de numerosos elementos: su historia familiar y social, su formación, sus experiencias pasadas y sus capacidades cognitivas, que forman un referencial individual totalmente específico, permanentemente movilizado y enriquecido por sus actividades y sus relaciones. Este polo de funcionamiento cognitivo, con sus mecanismos de comprensión, de tratamiento de la información, de creación y de transformación de las representaciones bajo el efecto de la información es propiamente individual y fluctuante. Pero la persecución de un

objetivo y el compromiso en la acción son los que definen el deseo de información y orientan su búsqueda.

El segundo polo, el de la acción, es el que define el contexto de una situación. El cuadro de acción está constituido por la posición institucional del individuo, el tipo de actividad, los objetivos y aquello que podemos llamar el referencial colectivo, hecho de hábitos, del servicio, del tipo de administración y de las tareas propias de ese contexto.

La relación que el hombre mantiene con la acción integra dos grupos de pertenencia: el personal y el profesional, que modelan la cultura de información que es, en gran medida, una actividad personal pero está, siempre, en relación con el cuadro colectivo de la acción, de manera que éste aporta las preocupaciones de los grupos a los que está ligado. Toda búsqueda de información necesita, por lo tanto, identificar y clarificar dos referenciales: aquellos que están ligados a los esquemas mentales, a las aptitudes, a las actitudes personales y a los modos de socialización de la persona y, el otro, que referencia la acción inmediata. Ambos pesan sobre los pasos de la búsqueda de información o de su explotación. Toda movilización para actuar y por informarse es siempre contextualizada y contingente, individual y colectiva.

Un tercer polo, el de la información, posee un contexto y unas características propias que van más allá de su contenido o de su comprensión. Las características externas de la información (condiciones de producción, de comunicación, de uso) se combinan con el trabajo de interpretación, de construcción de sentido, que es efectuado por el individuo cuando se informa. El conocimiento de estos elementos es primordial para comprender la dialéctica que participa del contacto entre la información y la estrategia de acción de un individuo.

La articulación entre estos tres polos da cuenta de la dimensión dinámica y estratégica de un individuo comprometido en producir, buscar o utilizar la información. Hay una parte de permanencia y de contingencia, un juego individual y colectivo, estabilizado por su contexto de producción y de difusión, el que será interpretado en función de situaciones, lo que crea una parte de su valor de uso (Guyot, 2000⁹).

La información es poder, y su aplicación, su uso, su significación y su administración conveniente y eficaz conduce a un nivel superior: el conocimiento.

Los ejecutivos de las instituciones que cuentan con la información necesaria y conveniente y en el momento oportuno, se ven beneficiados y toman decisiones más

⁹ Guyot, Brigitte. *Les dynamiques informationnelles*. ENSSIB: Lyon, 2000

objetivas, precisas y concretas. Para tomar decisiones correctas es necesario contar con información objetiva y basarse, primeramente, en los datos que ésta proporciona, para luego dar lugar a las intuiciones, deseos y esperanzas.

Cuando contamos con buena información, podemos hacer estudios / proyecciones para el futuro y mejorar, a corto plazo, el producto que ofrecemos o el servicio que brindamos. Pero para que la información se constituya en un insumo valioso, dentro de una organización / institución, debe fluir y transitar por los canales adecuados y debe ser reconocida como una herramienta (ó materia prima) fundamental para la toma de decisiones. Cuando la calidad de la información es buena, también mejora la calidad en la toma de decisiones y se pueden aplicar criterios analíticos, cuantificables, de los resultados basados en esa información. Para ello se deben establecer canales internos de comunicación de manera que la información necesaria pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada por los respectivos actores.

En la actualidad, el manejo de la información para la toma de decisiones cuenta con el apoyo tecnológico de los Sistemas de Soporte de Decisiones (SSD)¹⁰. Se trata de sistemas interactivos que facilitan el manejo de los datos, de los documentos, del conocimiento y/o de los modelos que se usan para resolver los problemas en las organizaciones. Los SSD son herramientas de gran utilidad en la inteligencia empresarial¹¹, proporcionan un análisis de diferentes variables para apoyar a los directivos en la toma de decisiones, dado que permiten extraer y manipular información; ayudan al usuario en el manejo de decisiones no estructuradas, a definir qué información necesita y cómo combinarla; puede combinar información de los sistemas transaccionales internos de la institución con otros de otros organismos; también incluyen herramientas de simulación¹² y modelización¹³

La característica principal de los DSS es la capacidad de análisis multidimensional (OLAP)¹⁴ que permite analizar datos, tendencias en la información desde diferentes

¹⁰ SSD es "un sistema de información basado en un computador interactivo, flexible y adaptable, especialmente desarrollado para apoyar la solución de un problema de gestión no estructurado para mejorar la toma de decisiones. Utiliza datos, proporciona una interfaz amigable y permite la toma de decisiones en el propio análisis de la situación". (Turban, E. (1995). *Decision support and expert systems: management support systems*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall).

¹¹ Inteligencia empresarial o inteligencia de negocios o BI (*business intelligence*): conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento, mediante el análisis de los datos, en una organización.

¹² Simulación: experimentación con un modelo de una o varias hipótesis de trabajo.

¹³ Modelización: técnica cognitiva utilizada para crear una representación ideal de un objeto real. Se modela para comprender mejor o explicar mejor un proceso.

¹⁴ OLAP (*On-Line Analytical Processing*): agiliza la consulta de grandes cantidades de datos mediante el uso de estructuras multidimensionales que contienen datos resumidos de grandes bases de datos o sistemas

perspectivas y realizar análisis prospectivo, proyecciones de información para pronosticar lo que puede ocurrir en el futuro. Esto lo convierte en un soporte importante para las personas que tienen que tomar decisiones en cualquier nivel de gestión, gracias a la combinación de información objetiva y juicio crítico.

Los beneficios de la toma de decisiones basada en la información y el conocimiento son el incremento de las habilidades para demostrar la efectividad de las decisiones tomadas en el pasado, mediante referencias de registros basados en los hechos; y el aumento de la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones, y decisiones, identificar a tiempo desviaciones en los objetivos, afrontar cambios no esperados del mercado y aprovechar las oportunidades. O, simplemente, realizar rectificaciones adecuadas cuando se detecten errores o desvíos, para lograr los objetivos del plan institucional /organizacional (*Fernández Pereda, 2007?*)¹⁵.

Lo más importante para la toma de decisiones, es establecer procesos de información que valoren, cualifiquen y complementen los conocimientos de los usuarios de los productos y/o servicios de la organización con la información institucional, que acerquen a la comunidad de usuarios con la empresa / organización /institución y sus procesos políticos, sociales, productivos, comerciales.

La información será útil en la medida en que ayude a resolver el problema que enfrenta la persona antes de la toma la decisión. Si entendemos a la “decisión” como el proceso de transformación de la información en acción, la información sería el input (entrada) de la decisión. La administración de una institución es un proceso global de toma de decisiones, donde la información es necesaria para cualquier tipo de planificación.

A modo de conclusión podemos decir que la información es la materia prima fundamental para la toma de decisiones, razón por la cual toda institución / organización debe establecer los mecanismos adecuados para recolectar, analizar, resumir y estructurar la información considerada importante para ella, como elemento de apoyo para realizar predicciones, basadas en el análisis de los hechos, los datos y las experiencias pasadas, a los que luego se agregarán la experiencia y la intuición para la toma de decisiones acertadas.

transaccionales. Se usa en informes de negocios, de ventas, marketing, informes de dirección, minería de datos y áreas similares.

¹⁵ Fernández Pereda, Héctor. En: gestión de calidad ISO 9001. http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html