

LA IMPORTANCIA DE LA EVOLUCION EN EL PROCESO DE INFORMACION DE LAS ORGANIZACIONES

<https://doi.org/10.35954/SM2000.22.1.6>

*Cr. Eduardo Villagrán
José Marcos Pirez*

RESUMEN

PALABRAS CLAVE: *Cambio estratégico, información, informatización, proceso planificado, informacionalización.*

Los constantes avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento impulsan el cambio organizacional, especialmente en las organizaciones dedicadas a la Salud.

El objetivo principal de este trabajo es analizar un cambio planificado mediante un sistema de informacionalización que permita el mejor gerenciamiento y administración de los recursos con que cuenta la organización, a través de la optimización máxima del flujo de información lo que permitirá una mejor y más rápida toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

La organización Sanitaria de las FF.AA., como organización no es ajena a la problemática que acarrearán los cambios acelerados de nuestro tiempo.

SUMMARY

KEY WORDS: *Strategic change; Information; Planned process; Process of information;*

Constant technological changes and the development of knowledge give an impulse for organization changes, specially in those devoted to health care.

The main objective of this paper is to analyze a planned change by means of an information system that allows for a better management and administration of resources available to the organization, through a maximum optimization of information flow. This shall achieve a better and faster process of decision making at all levels of the organization.

The Armed Forces health care organization as such is not unaware of the problems caused by such rapid changes of our times.

INTRODUCCION

INFORMACIONALIZACION: “La informacionalización es un concepto dinámico de elaboración de los datos y también de la información existente, para obtener nueva información, necesaria para manejarse en el entorno competitivo y global” (8)

En todos los tiempos las organizaciones van modificándose y más en ésta época donde los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento impulsan a un constante cambio. Esos cambios internos son fundamentalmente provocados por causas externas. Sabido es que una de las organizaciones más propensas a sacudirse con estas modificaciones son las organizaciones especializadas en Salud; una causa fundamental es el avance tecnológico, cambio traducido en innovaciones que permiten mejorar sustancialmente la atención a los usuarios de la Institución y traen mayor atención - menor riesgo aumentando la eficacia y eficiencia en la misma - pero también aumentan o crean una brecha entre recursos económicos disponibles y necesarios.

No por ello debemos dejar de lado los cambios internos traducidos en estructuras organizacionales más flexibles, especializadas y funcionalmente distribuidas.

Debido a todos estos factores es que cada día se hace más necesario incorporar esas nuevas tecnologías a la administración y adaptar nuevos estilos de dirección y gerenciamiento en las diferentes áreas, no solo para mejorarlas sino para que no desaparezcan.

Otro factor importante que ingresa en el juego es la obtención de recursos para absorber esos cambios, recursos que de por sí son escasos.

De la conjunción de todas estas variables nace el objetivo principal de este trabajo, la administración de esos recursos escasos, mediante la utilización de un sistema de informacionalización que permita el mejor gerenciamiento de los mismos, a través de la optimización máxima del flujo de información, lo que posibilitará una mejor y más rápida toma de decisiones en todos los niveles.

Se trata del proceso y manejo de la información para que la misma este presentada de forma veraz, clara, precisa y llegue en el momento justo.

La organización Sanitaria de la DNSFFAA, no es ajena a la problemática de los cambios acelerados de nuestro tiempo.

Creemos que la aplicación del sistema que se propone traería aparejados importantes cambios, tanto a nivel de capacitación de los involucrados, como de visión sobre el proceso de generación, utilización, transporte y transmisión de la información.

1. DEFINICION Y PROPOSITOS

La Informacionalización es un neologismo que sintetiza en un término la interacción del flujo de la información y la informática, generando con ello una base sólida para la toma de decisión al servicio de los procesos de cambio de las organizaciones.

2. METODOLOGIA UTILIZADA PARA EFECTUAR EL TRABAJO

El trabajo está basado en una contrastación de la realidad "SER" y una situación deseada "DEBER SER", en particular se compara la realidad actual de la Institución en el campo de la información, su flujo y sus portadores y el objetivo del trabajo es el análisis del pasaje de esta situación a una mejor que permita aprovechar al máximo los recursos que nos brinda la información para poder gerenciar mas eficaz y eficientemente la organización.

Para esto es que se analizan los requerimientos del cambio, las etapas del mismo, relación costo/beneficio y se teoriza sobre el funcionamiento de la situación deseada.

El material primario es la realidad de la información disponible a nivel de la D.N.S.FF.AA. que si bien se logra obtener por la conjunción de esfuerzos puntuales para situaciones u ocasiones dadas, tiene un disímil desarrollo según las áreas.

Disponibilidad de material en software y hardware, existen algunos diseños de fácil integración al proceso que se propone, en contraposición de ello no existe compatibilidad de los procedimientos de forma de llevar el flujo a las áreas "estancas", que se comunican fuera de red y luego de un proceso manual de adaptación.

El método que se propondrá recicla los Recursos Humanos disponibles para su realización, crea el "vaivén permanente" que supone el ciclo permanente de objetivo, imagen objetivo, necesidades, pruebas piloto, aplicación, evaluación, reformulación de objetivo, en apoyo de la toma de decisión y el planeamiento estratégico.

3. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA A APLICAR

La base fundamental para obtener resultados es lograr que al jerarca llegue información clara, oportuna, veraz y con la calidad suficiente para la toma de decisión, cuya evaluación y posibilidades de presupuestación posterior, mostrará el acierto.

Si no se dispone de una información con estas características, la toma de decisión puede ser errónea.

La imprescindible necesidad de la evolución continua en el proceso de decisión debe rodearse de los apoyos necesarios para que el jerarca no quede expuesto a decisiones que deba luego revocar.

Para alcanzar la aplicación del sistema que se propondrá, es menester tener presente que se llega a la informacionalización a partir de la informatización conllevando los problemas que puede presentar

3.1 Hacia la informacionalización a partir de la informatización

En el final de este siglo somos partícipes del pasaje de la sociedad industrial a la de la información:



y a la industria de la información:



Vivimos en la sociedad de la información y los consiguientes cambios en nuestras vidas y principalmente en las organizaciones, las cuales compiten por recursos cada vez más escasos.

Una forma de obtener un rendimiento mejor de la organización para obtener la mayor parte de estos recursos es la informatización de las mismas, la cual sienta las bases para la informacionalización.

La informatización provee los recursos necesarios y la informacionalización los explota al máximo en pos de lograr un funcionamiento organizacional basado en eficiencia, eficacia y sobre todo en la calidad.

Las organizaciones tuvieron en su momento que tomar la decisión de informatizarse, algunas porque entendían que ésta era una forma de mejorar su rendimiento, otras para no desaparecer en el mercado, o por ambos motivos; la realidad muestra que las organizaciones que efectuaron el cambio a conciencia, son en la actualidad las mejor posicionadas en el mercado.

Estas organizaciones supieron en su momento sacarle provecho a la informatización y dieron el primer paso hacia la informacionalización.

Sin embargo en ambas se presentaron las siguientes dificultades en las sucesivas etapas de la absorción del proceso informático, lo que no es ajeno a la D.N.S.F.F.AA. en este momento :

- La productividad no mejoró tanto como se esperaba
- Los costos de la informática aumentan (Software y Hardware Vs. RRHH)
- La cantidad de información aumenta pero la calidad no, es menester más calidad y competitividad
- Competitividad entre sistemas poco aplicables
- Desentendimiento entre directivos e informáticos, fin de la organización versus Sistema de Información
- Presupuesto versus tecnología de la información y sus ventajas estratégicas
- Desaprovechamiento de la tecnología de la información que debería priorizar el manejar información

Esto es lo que este trabajo propende a subsanar a partir de:

“Una empresa no consigue ventajas competitivas por disponer de más ordenadores, sino por saber utilizarlos, por saber aplicar estratégicamente la información que ponen a disposición. Una empresa aprovecha el poder de la Tecnología de la información cuando los usa para gestionar mejor sus recursos de información”. (7)

Según Peter Drucker; el objetivo de la tecnología de la información es aumentar la productividad, para mejorar el bienestar y la calidad de vida. (7)

3.2. Problemas de Gestión

El objetivo es ir subsanando problemas de gestión a nivel de costos, ya sean directos, predeterminados, estándar por absorción y de las metodologías para determinarlos.

Asimismo ir acompasando los problemas emergentes de la incorporación de tecnologías y perfeccionando el control interno en áreas críticas.

Para ir resolviendo los problemas e incorporar el desarrollo del propio sistema es menester: redefinir el trabajo de las jerarquías y el estilo de dirección, eliminar los procesos y procedimientos innecesarios, captar en forma inmediata los datos validados y disponibles (tiempo real), distribuir la información allí donde es necesaria y no solo en el nivel directivo como antes.

Existen constantes cambios importantes en las tecnologías de la información:



El costo de la aplicación de la informática incluye distintos componentes:

- Personal especializado con mayores sueldos
- Tiempo de aprendizaje del nuevo sistema
- Fallas del Software y Hardware
- Proceso sin marcha atrás que exige constante revisión y avance

En suma lo que se propone es transformar sistemas operativos e información aislada en una informacionalización que transforma los sistemas operativos en un sistema estratégico para la explotación inteligente de la información que fluye por la organización.

3.3. Características de Funcionamiento

La gestión involucra la realización de:

- Toma de decisiones
- Acciones de acuerdo con lo oportunamente decidido
- Control de los resultados provocados tanto como consecuencia de lo actuado como por hechos ajenos a la organización, pero que inciden sobre sus recursos, obligaciones o expectativas;

y el sustento indispensable es una adecuada información.

4. REQUERIMIENTOS PARA LA APLICACION

Lo que transforma un sistema operativo en estratégico es aplicarlo a la explotación inteligente de la información que fluye por la empresa.

Los sistemas informáticos operativos contienen gran parte de los datos para los sistemas informáticos estratégicos. Su aprovechamiento provee ventajas competitivas sin costo agregado, ej: mejor conocimiento de proveedores, usuarios, mejorar las compras, decisiones fundamentales para implementar cambios operativos, aparecen nuevos productos y servicios, etc. Lo que diferencia a las empresas es como usan la información dado, que en el entorno global y competitivo, todas disponen de los mismos recursos y necesidades.

4.1. Recursos Humanos

EL GERENTE EMISOR - RECEPTOR (JEFE DE AREA)

- Mono o polifuncional indistintamente
- Interacción constante con el nivel operativo (forma parte del mismo)
- Capacidad de Análisis objetiva, síntesis y ajuste sobre solicitudes de información
- Receptor de instrucciones claras y precisas sobre las necesidades de información
- Utilización del Canal Formal por excelencia
- Toma de decisiones operativas (excepcionalmente extraordinarias)
- Perfil Joven, conocimientos básicos de administración (Capacitación mínima)
- Primer llave de Control Interno, mecanismo dado por el funcionamiento de su área, información informal dentro de su sección y formal pertinente al funcionamiento.

- Estima un primer tiempo de proceso de datos solicitados.

- Receptor de cambios (sistema cliente secundario)

EL GERENTE RECEPTOR EMISOR PRIMARIO

(JEFE DE DEPARTAMENTO)

- Primer fase de extracción de información
- Segunda llave de Control Interno a nivel de Jefes de Area o Sector, construcción de indicadores primarios, verificación de los mismos con los niveles más bajos.
- Capacidad de Análisis, síntesis y ajuste mayor al gerente anterior
- Polifuncional preferentemente, Monofuncional en su defecto
- Profesional, con conocimientos a nivel medio de administración (capacitación intermedia)
- Contratación y validación primaria de la información (antecedentes de la misma, niveles inferiores)
- Estima segundo tiempo de proceso y envío acorde a necesidades más precisas.
- Catalizador primario y canalizador secundario de cambios (sistema cliente primario)
- Primera oportunidad de toma de decisiones
- Primera cuantificación de costos/beneficios

EL GERENTE RECEPTOR – EVALUADOR – EMISOR

(JEFE DE DIVISION)

- Tercer llave de Control Interno, hacia los niveles inferiores y perfeccionamiento de indicadores
- Catalizador secundario y canalizador primario de políticas y cambios (agente de cambio)
- Cuantificación cuasi-real de costo/beneficio
- Otorga sentido al enfoque necesario de la información y toma decisiones de importancia para la Institución específicamente apuntando a lo que sea necesario para la mejora de: eficiencia, eficacia o calidad
- Perfil Profesional Administrador Polifuncional con Asesoramiento profesional médico, militar, legal.

EL GERENTE EMISOR – RECEPTOR – DECISOR (DIRECTOR)

- Perfil Profesional Administrador Polifuncional con Asesoramiento profesional médico, militar, legal.
- Decisor, precursor en base a la información de políticas y sistemas de cambio a implantar
- Representante externo por excelencia de la Institución
- Gestionador de Recursos
- Principal canalizador por área de actividad
- Motor de inicio del vaivén del proceso

4.1.1. Factor Tiempo de capacitación

Demás está decir que el tiempo de cada gerente es de por sí escaso, pero en este caso es absolutamente necesario que el mismo lo administre de forma tal de poder capacitarse en los temas en los cuales es más débil, ya que de una buena instrucción depende el éxito de la aplicación del sistema.

Es importante destacar que la misma debe realizarse de forma participativa debido a las características de los RRHH involucrados en el mismo, de forma tal de lograr una concientización por parte del que se capacita de que debe adquirir para realizar la labor que se le encomienda una visión administrativa – objetiva, si esto se logra, no solo el sistema se aplicará con éxito, sino que también, quién realice la capacitación notará que el tiempo destinado a completar la información solicitada se reducirá sustancialmente, permitiendo desempeñar sus funciones con mayor soltura y confianza.

4.2. Aspectos de la Información a través de la Informacionalización (1, 2)

Calidad: El proceso de informacionalización apunta fundamentalmente a la calidad de la información, en este caso la calidad está dada por la exactitud de la misma; exactitud medible en proporciones iguales al funcionamiento real de cada sector y a la utilidad que puede brindar esta información dentro de un proceso de toma de decisiones.

Oportunidad: La oportunidad no es nada más ni nada menos que el tiempo exacto en el cual debe llegar la información a la mesa de quién o quienes deben tomar la decisión, en este proceso se apunta a tener la información en el momento justo, ahí cuando hay que destinar fondos a determinada área o potenciarla brindando RRHH.

Veracidad: Este punto tiene un relacionamiento especial con el generador de la información, es importante que, quién la provea, tenga claro que no solo está en juego el destino de su puesto de trabajo, sino que el destino de la organización, por lo cual es necesario que apunte a la

realidad de la situación y confeccione y transmita con responsabilidad la misma y se atenga a los resultados.

Claridad: Resulta tan importante como los puntos anteriores, ya que es necesario obtener datos que reflejen la realidad, no que nos alejen de ella, para esto es necesario que la información sea entendible por quién la recibe y la utiliza, ya que de ese entendimiento nacerá una posible decisión.

Flujo Constante, Intermitente con mayor carga (decisiones Ad – Hoc): El flujo constante de la información no es otra cosa que el sistema en marcha, en un período de tiempo acordado por quienes solicitan y quienes reciben la información, y de la cual efectúan un seguimiento normal y constante del funcionamiento de la organización.

El flujo intermitente para tomar decisiones Ad-Hoc, es el flujo constante potenciado; se da en la organización el hecho de tomar distintas decisiones, unas de mayor peso que otras, para las de mayor peso es necesario contar con un flujo de información complementaria, con las mismas características que el flujo constante, pero que permitan abrir un espectro mayor de decisión, haciendo posible tomar la decisión más adecuada para la situación planteada

Información informal (deformación – rumor): Por ningún motivo debemos desestimar el canal informal de información, ya que una de las principales cualidades de un gerente es saber manejarlo y controlarlo.

Este canal es muy rico en información, pero también es muy rico en rumores y deformaciones, la tarea del gerente constituye en saber seleccionar la información de los rumores, esta posibilidad le brinda al mismo efectivizar o complementar los controles formales, ya que a través del canal informal puede interiorizarse de situaciones en diferentes áreas que no funcionan como debería funcionar y además el papel es muy frío y puede describir la realidad o puede describir la realidad que los demás gerentes quieren observar.

4.3. Los portadores de Información (6)

Dentro de los requerimientos del sistema informacionalizado, es necesario definir el o los portadores de información, ya que sobre ellos se produce el registro, transporte y archivo de la información utilizada.

El diseño de los portadores de información debe ser acorde a las necesidades del propio sistema, de forma tal que se constituyan en un complemento del mismo, ahorrando tiempo y mejorando la comprensión de los datos que en él se describen.

Por la naturaleza del propio sistema, el portador fundamental es la red informática, complementado por los registros permanentes (diskettes, CD) y constituyendo su principal boca de salida los listados, o informes requeridos.

No debemos descuidar en la confección de los mismos, detalles que pueden resultar importantes como ser la calidad del papel en el cual se imprimen, ya que si es un

papel sujeto a mucho tránsito administrativo, deberá ser durable, de buen textura, etc.

5. TESIS DE FUNCIONAMIENTO

5.1. Funcionamiento Normal

El hecho de implantar el sistema de informacionalización como medio de transporte y utilización efectiva de datos, no asegura su correcto funcionamiento, el mismo va a esta garantizado por quienes lo utilicen y lo mantengan en constante movimiento.

La clave del correcto funcionamiento se encuentra fundamentalmente en los gerentes de los diferentes órganos, ya que el proceso se origina y se canaliza a través de éstos.

El funcionamiento está encadenado a la obtención de determinados resultados sobre determinadas áreas "centros de costos", las cuales contienen dentro de la Institución funciones básicas y por ende representan una porción de gasto mayor para la misma.

Una definición primaria de estas áreas podría establecerse en base a la Previsión de compra de la Institución, donde se identifican áreas claves para el funcionamiento, en las cuales se concentra un costo mayor.

La necesidad es "tomarle el pulso" al gasto de estas áreas y obtener en base a la información que ellas nos brindan, indicadores para poder seguir su gestión e incluso tomar decisiones sobre su aprovisionamiento, funcionamiento y eventual fusión o desaparición de la misma.

En cuanto a los instrumentos, es necesario establecer una conexión con las áreas identificadas de tal forma de poder establecer parámetros de medición de las distintas situaciones, reflejados a través de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.

Al comienzo del proceso, se solicita la información pertinente a determinada situación o control como el seguimiento del funcionamiento del área. En este tipo de uso, es necesario que **el gerente de cada área** tenga muy claro el tiempo estimado en analizar y procesar los datos primarios o brutos que llegan a su mesa de trabajo y efectúe las coordinaciones con el gerente de departamento, a quién eleva los datos, el tiempo estimado de traslado hacia ese departamento, atendiendo a la celeridad con que se necesitan los datos en el área solicitante y la celeridad con la cual se pueden procesar en el área que emite los mismos.

Con la información obtenida, el gerente de área podrá controlar el desempeño de la misma y prever situaciones futuras, así como decidir operativamente algún cambio o mejora del servicio que presta, en ambos casos deberá comunicar al gerente de departamento la decisión tomada.

Asimismo, el hecho de formar parte del nivel operativo le facilita la obtención de información informal, la que deberá analizar y seleccionar de tal forma que la misma se constituya en un elemento más de control de la información obtenida.

Otro punto importante es el traslado de la misma, el cual se realiza a través de la red informática o soportes informáticos (diskettes), de tal forma que quién lo solicita pueda seleccionar lo que requiera de la misma y extraerla con mayor velocidad y exactitud que en el flujo anterior de información.

El gerente de Departamento recibe la información de cada gerente de área a través de los soportes mencionados anteriormente, y efectúa un control, utilizando como contrastación los parámetros previamente establecidos, (primera instancia del funcionamiento) y luego cotejando mes a mes en base a la información histórica, los posibles cambios en la información con las justificaciones propuestas elevadas por los gerentes de área.

En base a los controles, tomará decisiones de corte ejecutivo hacia los niveles inferiores y en base a la información que genera su propia área tomará decisiones de corte operativo, sin perjuicio de utilizar ambas decisiones en ambos niveles.

Será quién realice una confección primaria de indicadores globales utilizando los indicadores desagregados de las áreas, depurando la información para el envío de la misma al nivel superior y con los datos obtenidos tendrá un primer acercamiento de relación costo/beneficio de cada área emisora, pudiendo de esta forma proporcionar una guía de toma de decisión para el nivel superior.

La utilización del canal informal será de igual forma que en el nivel inferior, pero pudiendo testearse con otros gerentes de un mismo nivel tanto formal como informalmente.

La estimación de tiempos de análisis y envío, así como el soporte por el cual circula la información se efectúan de igual forma que en el nivel inferior.

Casi completando el ciclo, **el gerente de División** recibe la información de los Departamentos, recordemos que la misma incluye la información depurada de las áreas, indicadores o instrumentos de medición primarios.

Con esta información el gerente de División realiza el control pertinente, en una primera instancia de forma predefinida, luego mes a mes el control se transforma en seguimiento histórico.

De los controles se desprende una segunda depuración de la información, la misma implica confeccionar indicadores generales de eficacia, eficiencia y calidad de todas las áreas y departamentos de la institución, así como de otras Divisiones.

También se obtendrá una visión global, exacta y una relación costo beneficio de la realidad funcional de la Institución.

Luego, el gerente analizará y evaluará los datos obtenidos y podrá llegar a una gama de soluciones, las cuales le facilitarán la toma de decisiones en su nivel y hacia los niveles más bajos, resultando también una guía fundamental en una decisión mayor, que será tomada por la Dirección.

En este punto se complementará el soporte de información por el cual la misma circula, con una entrevista personal entre el gerente de División y el Director, lo que le dará un carácter más formal al tránsito de la información suministrada, así como una efectiva aclaración de todas las dudas que surjan sobre la misma

El Director: con la información, la evaluación hecha sobre la misma y el abanico de decisiones presentado por el gerente de División, tomará una decisión, la cual modificará o no el flujo de información, ya que la decisión tomada cuadra con el establecimiento de políticas para la Institución.

Asimismo la información le permitirá al Director ofrecer hacia el exterior de la organización una pauta real del funcionamiento de la misma, generando una imagen de la Institución hacia el medio ambiente que la rodea y creando la posibilidad de que el propio medio ambiente colabore para que la misma continúe su funcionamiento normal, o de lo contrario cambie.

COMIENZA VAIVEN

De la decisión tomada surgirá la posible canalización de recursos hacia una determinada área, lo cual implica que comience a funcionar el vaivén del proceso, en este punto es donde se deciden los posibles cambios y se trazan las políticas y pautas de acción para los mismos.

A partir de lo convenido por el gerente de División comienza actuar como agente de cambio (3, 4, 5), ya que será el encargado de canalizar a través de la línea de mando descendente el cambio propuesto por la Dirección.

Como agente de cambio deberá informar y ordenar al gerente de Departamento las modificaciones propuestas, las cuales lógicamente producirán cambios en la información, ya sea de confección (modificación de formato del documento que corre por el flujo) o de sustancia. El hecho de que el gerente de División funcione como agente de cambio implica que el mismo conozca particularidades de su actual circunstancia y las considere al máximo para lograr un cambio efectivo. Para citar una circunstancia podemos hablar del tiempo, tiempo que necesita el sistema cliente primario para poner en rodaje el cambio y posteriormente internalizarlo.

Debido a que las situaciones podrían exigir cambios rápidos, quizás sea necesario no esperar a que el gerente de Departamento internalice el cambio, ya que esto depende del propio gerente, para transmitirlo hacia los sectores.

Una vez logrado el rodaje en los Departamentos, el propio gerente de División deberá, en su posición de agente de cambio (al igual que lo hizo con el gerente de Departamento), informar y ordenar el cambio en el sector, con similares características al método aplicado en los Departamentos pero con una mayor carga de cohesión, debido a las características de los gerentes de sectores.

Por su parte el gerente de División utilizará como apoyo para el cambio de los sectores, al gerente de Departamento, el cual ya se encuentra empapado en el tema.

La nueva situación planteada modificará la información y el soporte de la misma, por lo cual se debe tener presente que los resultados que se obtengan no podrán ser verificados solo con la información histórica, será necesario complementar esta información con los parámetros propuestos y ajustados en el cambio.

De esta manera sigue en su funcionamiento el flujo de la información a través de la informacionalización, ante una eventual modificación de políticas.

Es importante destacar que la capacitación de cada gerente se vuelve fundamental en todo el proceso, ya sea en el normal, o en el proceso de cambio, por lo cual no hay que descuidar la misma, cada gerente deberá actualizar en un cierto período de tiempo sus conocimientos, así como las novedades que de éstos surjan en el medio ambiente. No perdiendo de vista la posibilidad de solicitar un asesoramiento para cada tema en el cual tenga dudas.

5.2. El Proceso de decisión Ad-Hoc (7)

En oportunidad de tomar una decisión importante para la Institución, se hace necesario un gran cúmulo de información.

Básicamente el flujo de información opera en forma análoga al proceso normal, pero con la diferencia de que a esta información que fluye por los canales normales se le agrega (teniendo en cuenta las necesidades que se generen) un plus de información, el cual transitará de igual forma que la información en el canal normal, constituyendo un complemento a la información normalmente generada.

En este proceso es necesario identificar tres circunstancias :

1) Quién participa normalmente en el flujo debe tener en cuenta que el plus de información le generará a su sector o Departamento una carga de trabajo mayor, para lo cual debe de antemano prever esta situación, al igual que el tiempo de análisis y envío de la misma hacia los niveles superiores.

2) De la información y del plus que genere, se tomará una decisión que podrá modificar aspectos fundamentales de la Institución, por lo cual quién la confeccione, deberá tener en cuenta que los datos que envíe pueden ser de gran importancia, al igual que la responsabilidad por su confección.

3) El flujo converge hacia un comité integrado por el Director y gerentes de División, quienes analizarán la información y el plus de la misma, en pos de crear una gama de posibilidades para la toma de una o varias decisiones, por lo cual la claridad y exactitud referidas a ella es fundamental a los efectos de la consecuencia de esta decisión tomada.

Por último cabe destacar que el proceso de decisión Ad-Hoc, podrá ser utilizado cuando la Dirección o algún gerente de División crea pertinente utilizarlo.

5.3. Medidas para evitar la dispersión del sistema (1, 2)

Es necesario que los involucrados que integren el cambio, asuman el reto de optimizar la productividad de los recursos, y tomen como premisa que la información nos permite el conocimiento de la realidad. La realidad existe independientemente de la percepción que de ella se tenga y es a través del conocimiento que se puede facilitar intelectualmente a aquella.

Para poder identificar la veracidad de la información es necesario recurrir a las llaves de los controles dados por los gerentes, de ahí la importancia de capacitar a los mismos para el cambio.

Este control se apoya en los indicadores, pero fundamentalmente se apoya en la planificación, ya que el control es fundamental para detectar desvíos y corregirlos.

6. CONCLUSIONES

La finalidad de la implementación de este sistema es:

1. que conjuntamente con la generación de mecanismos para recoger y almacenar información, se asegure su correcta utilización, ya que es un recurso clave, costoso y que se consigue con la acumulación de esfuerzo a lo largo del tiempo. En definitiva, se trata de explotar al máximo el recurso de información de la Institución, yendo más allá de la simple automatización de procesos.

2. Adecuar en una estructura organizativa los perfiles de "los gerentes" que generan un marco de aplicación en una Institución donde hay rápidos recambios, dándole en cada área la continuidad por la definición del perfil y aprobación de roles.

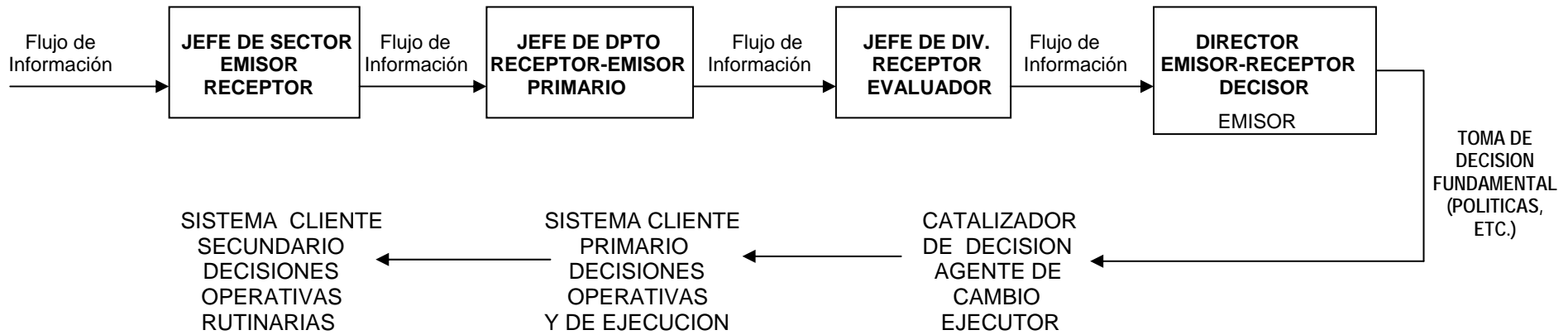
El anexo 1 muestra el ciclo y el anexo 2 la transformación operativa estratégica propuesta.

7. BIBLIOGRAFIA

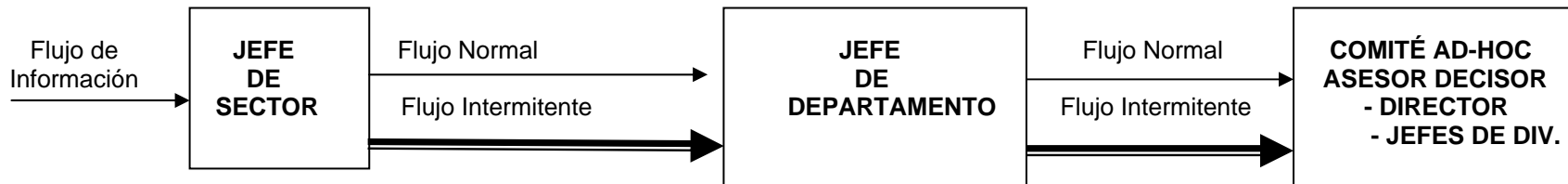
- (1) MURDICK ROBERT. "Sistemas de Información basados en computadoras para la Administración Moderna". Edit. Diana. México 1992.
- (2) "Sistemas de Información Administrativa". Edit. Hispanoamericana S.A. México 2ª Edición 1988.
- (3) SENN JAMES. "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Edit. Mc.Graw Hill. Bs.As. 1989.
- (4) LIPPITT RONALD. "Dinámica del Cambio Planificado". Edit. Bs.As. 1970.
- (5) HARSEY PAUL. "La Administración del Cambio" ONCS 1993
- (6) SIMON HERBERT. "El Comportamiento Administrativo".
- (7) LOPEZ SUSANA. "Portadores de Información"
- (8) STONER. "Administración"
- (9) ING. TENSE. "Curso de Actualización de Informática" UPAE (Unidad de Perfeccionamiento a Egresados) Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

ANEXO N° 1

PROCESO NORMAL



PROCESO DE DECISION AD-HOC



ANEXO N°2

EVALUACION

ASPECTO	TACTICO OPERATIVO	ESTRATEGICO O EXTERNO
OBJETIVOS	<p>AUTOMATIZACION DE PROCESOS INTERNOS</p> <p>MEJORAS CUANTITATIVAS TANGIBLES</p> <p>AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD</p> <p>REDUCCION DE COSTOS</p> <p>HACER LAS COSAS MEJOR</p>	<p>MEJORA DE LA RELACION CON EL ENTORNO</p> <p>MEJORAS CUALITATIVAS TANGIBLES</p> <p>OBTENCION DE VENTAJAS COMPETITIVAS</p> <p>GENERACION DE RESULTADOS</p> <p>HACER MEJORES COSAS</p>
AREA DE APLICACION	INTERNA	ENTORNO: USUARIOS, PROVEEDORES, REGULADORES, ETC.
HORIZONTE TEMPORAL	CORTO Y MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
ROL ECONOMICO	<p>CENTRO DE COSTO</p> <p>GASTOS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO</p>	<p>CENTRO DE RESULTADOS</p> <p>INVERSION DE CAPITAL</p>
RELACION CON ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	<p>DESARROLLADOS POR LOS INFORMATICOS SEGUN LAS DIRECTIVAS RECIBIDAS</p> <p>SIN RELACION CON PLAN ESTRATEGICO</p>	<p>LA DIRECCION INTERVIENE EN LA PLANIFICACION Y EL DISEÑO</p> <p>ESTRECHAMENTE LIGADO CON PLAN ESTRATEGICO</p>
RECURSOS	HW Y SW GENERICO Y ESPECIFICO DE LA INFORMACION	<p>MW</p> <p>CONTENIDO DE LA INFORMACION</p>
CULTURA DOMINANTE	INFORMATICA	INFORMACIONAL

VAIVEN