



CEPAL

COMISION ECONOMICA PARA
AMERICA LATINA

CENTRO LATINOAMERICANO DE DOCUMENTACION
ECONOMICA Y SOCIAL

CLADES

Distr.
RESTRINGIDA

E/CEPAL/CLADES/SEM.1/R.4
5 de noviembre de 1982

ORIGINAL: ESPAÑOL

Reunión Regional de Evaluación de INFOPLAN
Santiago de Chile, 8 al 10 de noviembre de 1982



MANUAL DE
SELECCION Y ADQUISICION DE DOCUMENTOS PARA EL SISTEMA
DE INFORMACION PARA LA PLANIFICACION (INFOPLAN)*

* Esta versión está sujeta a revisión de fondo y forma.

Santiago de Chile, 1982

INDICE

	<u>Página</u>
Primera parte	
1. Marco referencial general de las operaciones de selección y adquisición	1
2. La función selección y adquisición en una red de información	3
3. La problemática de las acciones de selección y adquisición en el campo de la planificación !.....	5
4. Amplitud del espectro de instituciones potencialmente generadoras de información sobre planificación	6
5. Obstáculos para la obtención de los documentos seleccionados sobre planificación	7
6. Estrategia general para el desarrollo de la función de selección y adquisición	8
Segunda parte	
I. La literatura del desarrollo y la de la planificación	9
II. Examen de algunos conceptos del proceso de planificación que constituyen el marco de referencia para la función de selección y adquisición	15
1. Elementos del proceso de planificación	15
a) El proceso de planificación	15
b) El horizonte temporal del proceso de planificación ..	18
c) Las diferentes modalidades que adopta el proceso de planificación	18
2. Instituciones participantes en el proceso de planificación	20
III. Tipificación preliminar de los insumos y productos de información del proceso de planificación	26
Notas	35
Bibliografía	37

Resumen

Este Manual constituye un instrumento técnico concebido para apoyar lo que se considera una área crítica de los sistemas de información: la función de selección y adquisición de la documentación que alimentará las bases de datos. La estructura dada al Manual refleja y refuerza la estrategia general de implementación del Sistema INFOPLAN en la región, cual es, la descentralización de algunas actividades técnicas en las unidades nacionales de información participantes en la red de información.

El plan general del documento comprende tres partes:

La primera, presenta el marco general considerado para elaborar el Manual, el carácter activo asignado a la función de selección en el sistema y el carácter perfeccionable del instrumento que se entrega.

La segunda parte, intenta dar una visión sucinta de algunos aspectos de la planificación que orientarán tanto la identificación y tipificación de la documentación producida por el proceso de planificación como también para orientar las operaciones y actividades técnicas de selección.

La tercera parte, que se encuentra en preparación, describe las operaciones específicas como también las actividades comprendidas en ellas para llevar a cabo secuencialmente el proceso de selección de la documentación.

Primera parte

Palabras preliminares

El presente documento está destinado a dar pautas para la selección y adquisición de los documentos generados en los países de la región latinoamericana y caribeña sobre planificación.

Como el campo de la planificación resulta muy vasto y los documentos de planificación son, por lo general, documentos no convencionales 1/ contando, por lo tanto, con bajos tirajes de publicación, el acceso a ellos se hace difícil lo que impide su utilización como elementos de juicio en el intercambio de experiencias entre los organismos de planificación.

Este manual intenta abordar distintos aspectos de las actividades de selección y adquisición que van desde la identificación de las instituciones generadoras del pensamiento de planificación en los países hasta intentos en delimitar el campo de la planificación y de la literatura del área que debe ingresar al Sistema de Información, incluyéndose una estrategia activa y agresiva para la obtención de los documentos producidos sobre el tema en el nivel nacional.

Para cumplir con su objetivo, también se entregan en este manual algunos conceptos acerca del proceso de planificación, sus características y modalidades, que ayudarán al especialista de información a comprender mejor la parte operativa del presente documento.

Sin embargo conviene destacar que estas notas, en ningún caso, reemplazan la lectura de algunos textos de divulgación y otros sobre planificación, como un complemento necesario a la tarea de ser un especialista de información en el campo de la planificación.

1. Marco referencial general de las operaciones de selección y adquisición

Si consideramos a cada unidad de información 2/ desde un punto de vista sistemático, podríamos decir que ésta constituye un sistema compuesto por subsistemas que cumplen con ciertas actividades bien específicas. A través de las distintas funciones que cada subsistema debe llevar a cabo, se contribuye a alcanzar el objetivo final del sistema, cual es el de "obtener y transformar información a objeto de hacerla accesible a un grupo de usuarios definido." 3/

/Los componentes

Los componentes o subsistemas de un sistema de información son básicamente tres y actúan en forma secuencial:

a) subsistema de selección y adquisición, que tiene por objeto suministrar los documentos que requiere el sistema;

b) subsistema de tratamiento de información, que tiene por objetivo procesar la documentación con el fin de almacenar la información y disponerla adecuadamente para su recuperación;

c) subsistema servicios, que tiene por objeto atender la demanda de información con todo el material elaborado en el subsistema de tratamiento, más las colecciones de referencia.

Para que el sistema funcione adecuadamente, es indispensable lograr la integración y el desarrollo armónico de cada una de las partes que lo componen y es esta relación entre los subsistemas la que determinará la eficacia y eficiencia del sistema total.

Abundando sobre el tema se podría agregar que, en cualquier sistema secuencial de operaciones, las deficiencias o errores de las primeras operaciones son transmitidas a las siguientes, creándose restricciones insuperables. Así, por ejemplo, una selección deficiente en términos de irrelevancia de los documentos elegidos respecto del campo temático del sistema, no podrá ser superada por un buen tratamiento de información ni por un excelente subsistema de servicios; este último se verá afectado directamente si los resúmenes elaborados para describir el contenido de los documentos son inadecuados y si la indización no se ajusta a los tópicos tratados.

Por lo general, los tratadistas de información/documentación enfatizan la importancia de las operaciones del subsistema de tratamiento de información y concentran los esfuerzos metodológicos en este aspecto, produciendo un desbalance o desequilibrio en el desarrollo armónico e integrado que debe haber entre los subsistemas. El manual, aunque se refiera expresamente al subsistema de selección y adquisición y a las operaciones documentarias correspondientes, no deja de relacionar éstas con las del resto de los subsistemas, especialmente la de servicios, que viene a ser el fin último de la cadena documentaria, es decir, el resultado y suma del producto de los subsistemas anteriores.

2. La función selección y adquisición en una red de información

Una de las características del sistema INFOPLAN es el de ser un sistema regional descentralizado de información. Por lo tanto, visto desde esta perspectiva, habría que considerar que está formado por una red de unidades de información, transformándolo en un sistema complejo. Dado su carácter descentralizado determina que cada unidad de información que lo conforma tenga responsabilidades y roles diferentes que cumplir como parte del sistema. Sin embargo, a pesar de esta complejidad, el sistema INFOPLAN cuenta con los mismos subsistemas antes mencionados de selección y adquisición, de tratamiento de información y de servicios como componentes básicos, pero será necesario articular a cada uno de ellos dentro de tres ámbitos o planos diferentes, aunque íntimamente relacionados:

- a) en el plano de las unidades cooperantes de la red nacional;
- b) en el de las unidades que ofician de puntos focales nacionales;
- c) en el de los centros coordinadores sean estos subregionales o regionales.

La organización de la función de selección y adquisición, por lo tanto, deberá contemplar pautas que rijan la realización de las actividades en cada uno de los planos antes mencionados, considerando que el objetivo general de la función de selección y adquisición para una red de información regional será el suministrar los documentos necesarios para:

- a) la formación y mantención de una base de datos exhaustiva con la información sobre planificación en cada país, y
- b) la formación y mantención de una base de datos selectiva con información representativa del proceso de planificación en la región latinoamericana y caribeña.

En el primer caso, la responsabilidad de formar y mantener la base de datos recaerá en las unidades participantes que forman parte de la red nacional de información para la planificación y en el punto focal nacional.

El segundo será responsabilidad de los puntos focales nacionales, de los centros coordinadores subregionales y del centro coordinador general.

La base de datos regional del sistema contendrá aquella información documental que mejor refleje la experiencia de toda la región en la planificación

/del desarrollo.

del desarrollo. Las bases de datos 4/ nacionales, en cambio, no se limitarán al aspecto "experiencias relevantes" sino que deberán contener el máximo de información documental sobre y para el proceso de planificación nacional. Esto significa que la información disponible por país dentro de la base de datos regional será menor que la disponible en cada centro coordinador nacional. No obstante, el centro coordinador general tendrá acceso a esta información a través de los mecanismos de coordinación nacional y subregional de la red de información.

Para alcanzar el objetivo general con diferentes énfasis en lo regional y en lo nacional, se requerirá la participación activa de cada unidad participante en la red aunque, como ya se mencionó, con distintos grados de responsabilidad. Esta distribución de responsabilidades entre las unidades ha sido concebida en forma dinámica y obedece a una estrategia general de implementación y desarrollo del sistema.

Tradicionalmente a la función de selección y adquisición se le ha asignado un rol más bien pasivo, de filtro, que determina el ingreso de algunos documentos y el rechazo de otros, según un campo temático previamente establecido. En otros términos, su rol principal ha sido el de entregar criterios para determinar cuándo un documento debe incorporarse a un sistema de información y cuándo debe excluirse. Este enfoque tradicional explicaría la ausencia de directrices específicas 5/ para lograr una cobertura documental significativa respecto de los documentos producidos dentro de los campos temáticos de los sistemas. Esto determina, a su vez, que no son muchos los sistemas de información que pueden tener algún grado de certeza respecto de la exhaustividad con que se están cubriendo los distintos tópicos de su área temática. En otras palabras, se tiene certeza de que la información que se entrega es pertinente a una determinada demanda pero no se tiene certeza si la información que se entrega corresponde a una proporción importante de lo producido en relación a lo demandado o, por el contrario, representa una porción mínima. Esta incertidumbre no debería ser aceptable para un sistema orientado a servir las necesidades de la toma de decisiones en el campo de la planificación para el desarrollo.

El sistema INFOPLAN, en cambio, ha creído indispensable imprimirle a la función de selección y adquisición un carácter activo en el sentido de constituirlo en un mecanismo de identificación, búsqueda y recolección de la

/documentación producida

documentación producida en su campo temático con miras a cubrirlo paulatinamente y en la forma más exhaustiva que sea posible.

El nuevo enfoque impuesto, sin duda amplía y hace más complejas las actividades comprendidas en esta función y por lo mismo -y éste es un supuesto básico del manual- va a requerir del especialista de información una participación mayor en los aspectos sustantivos de las acciones de la planificación de su país. La mayor participación se entiende en dos sentidos: por una parte, algunos conocimientos de los aspectos teórico-metodológicos de la planificación para, de este modo entender mejor las necesidades de información típicas de esta actividad. Por otra parte, será necesario que se adentre en los antecedentes y características propias del proceso concreto de planificación en su país, incluyendo en esto a los aspectos más relevantes de la ejecución misma del plan o conjunto de planes. En síntesis, el especialista de información debe estar compenetrado con las actividades sustantivas de planificación de su institución, como requisito indispensable para que su contribución sea relevante a las necesidades del proceso mismo.

3. La problemática de las acciones de selección y adquisición en el campo de la planificación

La necesidad de una concepción activa de la función de selección y adquisición como también de una participación mayor del especialista de información en los trabajos sustantivos de planificación se hacen especialmente indispensable si se tiene en consideración que la problemática de selección y adquisición presenta características de especial complejidad en el área de la planificación. Presentaremos a continuación algunas de estas características.

a) Dificultades para delimitar el campo temático del sistema: El campo temático de la planificación es típicamente interdisciplinario, es decir, sus contenidos están relacionados o pertenecen a distintas disciplinas, especialmente del campo de las ciencias sociales como la economía, sociología, administración, etc., y también al de las ciencias exactas, como las matemáticas y la estadística. En la práctica esto se traduce en que será difícil para el sistema delimitar qué contenidos de esas disciplinas serán de interés para INFOPLAN, cuáles lo serán para otros sistemas de información y cuáles -simultáneamente- para INFOPLAN y otros. En vistas a ello, habrá que aceptar

/algunos traslapos

algunos traslajos en la cobertura temática con otros sistemas de información si se quiere entregar un servicio adecuado a los requerimientos de información del usuario de planificación.

Por otra parte, y dado el interés multisectorial de la planificación -vale decir que su campo de acción incluye todos los sectores del desarrollo- se deben fijar sus límites frente a otros sistemas sectoriales de información, tales como: transporte, agricultura, energía, etc., con el fin de evitar la duplicación innecesaria de esfuerzos en la identificación y recolección de documentos.

b) Ausencia de instrumentos de apoyo a la identificación y selección de documentos: Por lo general, en otros sistemas especializados de información como puede ser el caso de medicina, la función de identificación y selección de documentos se apoya en una gran variedad de instrumentos bibliográficos tales como: bibliografías especializadas, catálogos comerciales, boletines de adquisición de otras bibliotecas especializadas, etc., que facilitan esta función. Sucede así porque los documentos generados en el campo y de interés para el sistema, se editan a través de los canales tradicionales -editoriales especializadas- desde donde pueden ser fácilmente identificados y, por otra parte, dada la larga tradición de las unidades de información de esta área, normalmente son oportunamente procesados y registrados en los catálogos de las bibliotecas.

En cambio, la documentación más típica de planificación no fluye por los canales convencionales de edición ni de control bibliográfico, lo que la hace caer dentro de la categoría de documentación no convencional, uno de cuyos rasgos es su difícil identificación. En la práctica, esta situación se traduce en que el especialista de información deberá contar con este hecho al iniciar las operaciones de selección y adquisición y que, muy posiblemente, deberá él mismo crear su propio sistema de detección de la literatura sobre el tema como se verá más adelante en este manual.

4. Amplitud del espectro de instituciones potencialmente generadoras de información sobre planificación

Para la alimentación de sus bases de datos los sistemas especializados de información cuentan, normalmente, con un núcleo reducido de instituciones que generan y difunden la información más relevante al área temática que debe cubrir

/el sistema.

el sistema. Este núcleo se constituye en la fuente de información básica sobre la cual apoyar las actividades de selección y adquisición de documentos.

En cambio, en el área de la planificación, su carácter interdisciplinario y multisectorial determina que, el número y variedad de las instituciones que potencialmente pueden producir información de interés para el sistema, comprenda prácticamente todas las instituciones de la administración pública de un país (por ser justamente los instrumentos a través de los cuales se formulan o ejecutan los planes y programas de desarrollo) e incluso, muchas del sector privado.

Algo similar se puede afirmar del sector de investigación y estudio, sean estos de las universidades o de organismos privados. A través de estas observaciones se quiere apuntar a que es prácticamente imposible excluir, como eventual fuente de información para el sistema, a algún organismo o institución relacionado con el desarrollo de un país. Sin embargo, esta aseveración no se contrapone con que exista un núcleo básico integrado por las instituciones cuyas funciones son exclusivamente de planificación, núcleo que se ha denominado "sistema agencial de planificación" en este documento.

5. Obstáculos para la obtención de los documentos seleccionados sobre planificación

La identificación y selección de documentos de planificación es una tarea a la cual el especialista de información debe agregar la de adquirir dichos documentos. Existen varios factores que dificultan esta operación: en primer lugar, los documentos que registran la planificación del desarrollo económico y social se "editan" generalmente en un número reducido de copias -mimeografiadas o dactilografiadas- para ser distribuidas a un número también reducido de personas dentro de una institución. A esto se suma el hecho de que su distribución -más allá de ese reducido núcleo- está sometido a normas erráticas y no siempre explícitas de confidencialidad que se constituyen en una barrera más para la obtención de la documentación. Las políticas de impresión y distribución normalmente escapan al ámbito de responsabilidades del especialista de información, y su modificación depende, en muchos casos, de las más altas autoridades de las instituciones. Esta situación, sin duda, constituye una de las mayores barreras para la implementación de sistemas en el campo del desarrollo en general.

6. Estrategia general

6. Estrategia general para el desarrollo de la función de selección y adquisición

La organización de la función de selección y adquisición para una red regional de información descentralizada, como ya se señaló, es una tarea compleja pues debe orientar las operaciones tanto de las unidades participantes de la red nacional, como de los centros coordinadores nacionales, subregionales y regional. Teniendo en consideración el propósito del Centro Coordinador Regional de imprimirle a la función de selección y adquisición un carácter activo, se comprenderá la intención de emplear todos los recursos y tiempo necesarios para hacer de ella un componente tan tecnificado como es el tratamiento de la información.

El Manual de Selección y Adquisición de documentos para el sistema INFOPLAN ha sido concebido con el objeto de subsanar los obstáculos que se le presentan al especialista de información en la función de selección y adquisición, permitiendo al sistema -tanto en el plano nacional como regional- contar con una alimentación continua de información relevante al tema.

Sin embargo, la función de selección y adquisición está en relación directa con el desarrollo total del sistema de información cuya implementación en la región es un proceso dinámico que debe cumplir etapas en forma sucesiva. De la evaluación de estas etapas surgen modificaciones y correcciones que afectarán tanto a la estrategia de implementación futura, como a la estructura misma del sistema y a sus instrumentos técnicos. Consecuente con este pensamiento, el manual ha sido concebido como un instrumento de trabajo perfeccionable, al cual se podrán incorporar los avances y desarrollos logrados en la función de selección y adquisición.

Esto supone que la estructura dada y el contenido del manual para INFOPLAN corresponde estrictamente a una visión actual del problema y apunta a sus posibles soluciones y no a una concepción ideal de lo que debería ser la función de selección y adquisición.

Segunda parte

En esta parte se intenta dar una visión sucinta de algunos aspectos de la planificación que inciden en el tipo de documentación producida. Estos aspectos son relevantes ya que las operaciones de selección y adquisición requerirán de un especialista de información altamente involucrado y participativo en las actividades sustantivas de planificación de su institución.

Para cumplir con este objetivo se desarrollarán algunos conceptos relativos a: I. La literatura del desarrollo y la de la planificación; II. Examen de algunos conceptos del proceso de planificación que constituyen el marco de referencia para la función de selección y adquisición y, por último, III. Tipificación preliminar de algunos insumos y productos del proceso de planificación.

I. LA LITERATURA DEL DESARROLLO Y LA DE LA PLANIFICACION

La tendencia actual considera a la información y, por ende, a los documentos que la contienen, como factor o variable que interviene decisivamente en el proceso de desarrollo económico y social de los países. Desde esta óptica, la información insumida y generada por el proceso de desarrollo de un país, independientemente de su carácter tecnológico, teórico o aplicado, es igualmente necesaria y forma parte del recurso de información requerido por los países para la toma de decisiones en pro de su desarrollo.

En la generación de la información participan -casi sin excepción- todas las instituciones de todos los niveles de un país. Una representación gráfica y simplificada de la información para el desarrollo la encontramos en el gráfico

1,6/

En dicho gráfico se intenta definir el "alcance temático" de un sistema de información para el desarrollo de cualquier país; los anillos I y II representan la porción que correspondería, específicamente, a la planificación. Para mayor claridad pareciera importante apuntar a que la información representada tanto en los segmentos como en los anillos del gráfico es producida por un amplio y variado grupo de instituciones no representadas en la figura 1.

En la producción de información que correspondería al anillo I participa un reducido número de instituciones que condensan y sintetizan información generada en todos los sectores; entre estas instituciones se pueden señalar:

/las oficinas

las oficinas o ministerios nacionales de planificación, los bancos centrales, los ministerios de Finanzas o Hacienda y organizaciones nacionales de desarrollo.

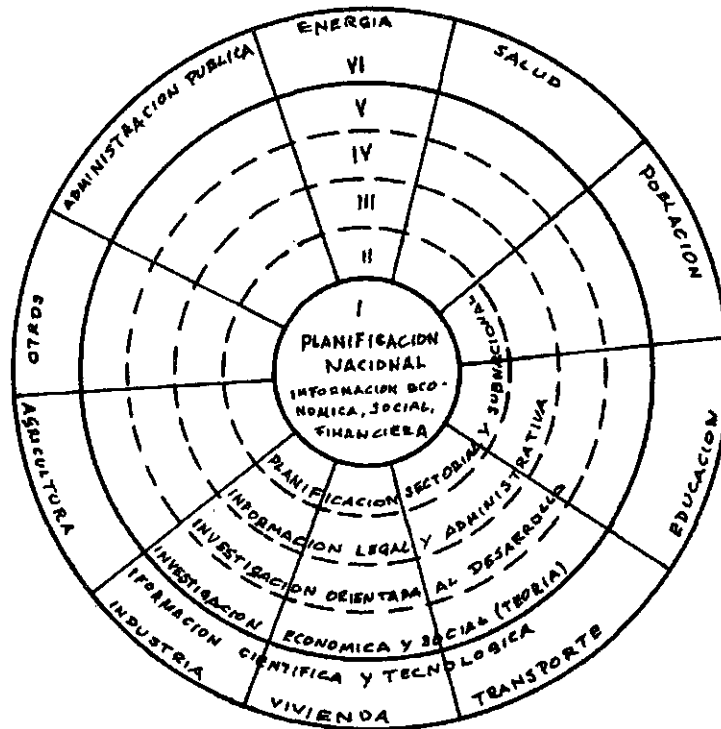
En la producción de la información correspondiente al anillo II participa un número mayor de instituciones: en primer lugar todas las instituciones del nivel ministerial y de servicios centralizados correspondientes a cada sector del desarrollo; en segundo lugar, un número mayor de instituciones como por ejemplo, todos los servicios descentralizados del sector, las corporaciones autónomas e incluso las empresas estatales, las cuales generan documentos referentes a la planificación pero en un menor volumen.

Pero como es fácil suponer, todas las instituciones que participan en la actividad del sector no sólo producen información sobre planificación sino que, en la práctica, producen información de todos los tipos representados en los anillos de dicho gráfico: información científico-tecnológica, información producto de la investigación aplicada producida en el sector, información sobre los aspectos teóricos-metodológicos del área disciplinaria del sector, información sobre los aspectos legales y administrativos generados por y durante la ejecución de las actividades del sector, etc., etc.

Gráfico 1

TIPOS DE INFORMACION PARA EL DESARROLLO

- Anillo I : Intenta graficar el concepto de que la planificación nacional es un ejercicio que elabora, sintetiza y condensa la información generada en todos los sectores del desarrollo, transformándola de acuerdo a sus necesidades.
- Anillo II : Incluye la información sectorial (ramas de las actividades económicas y sociales) la información subnacional (regiones, provincias, estados, ciudades, etc.) que son utilizados como insumo al proceso de planificación.
- Anillo III : Incluye la información legal y administrativa relacionada con la regulación y operación de las acciones del desarrollo. Abarca campos como: legislación, procedimientos administrativos, seguimiento y control de proyectos, etc.
- Anillo IV : Incluye toda la información y documentación sobre investigación económica y social necesaria a la continuidad de las acciones para el desarrollo.
- Anillo V : Cubre las investigaciones académicas llevadas a cabo por universidades o institutos de educación superior y organismos internacionales.
- Anillo VI : Incluye la información científica y tecnológica involucrada en el desarrollo de un sector específico.



/Sin embargo

Sin embargo, también se puede afirmar de antemano que -en términos generales- la proporción en cuanto a la producción de información para cada uno de los anillos del gráfico varía en los diferentes tipos de instituciones de un mismo sector. Esta diferencia se muestra en el gráfico 2.

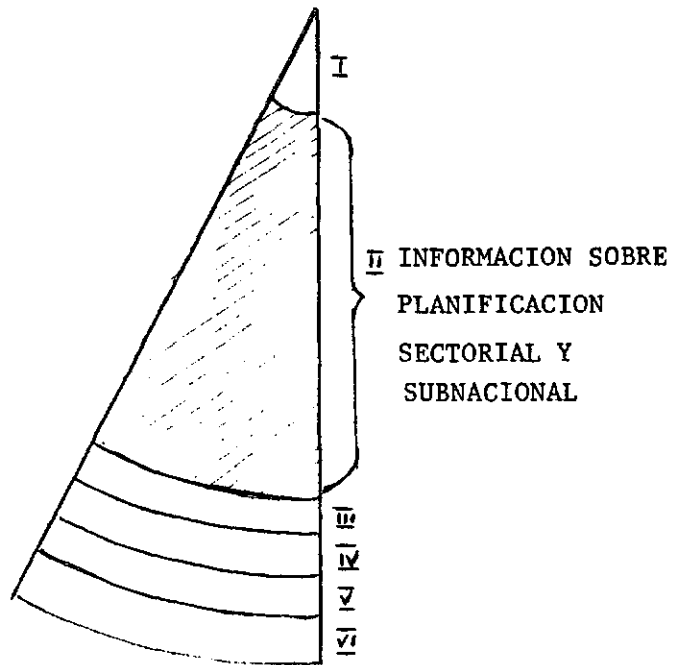
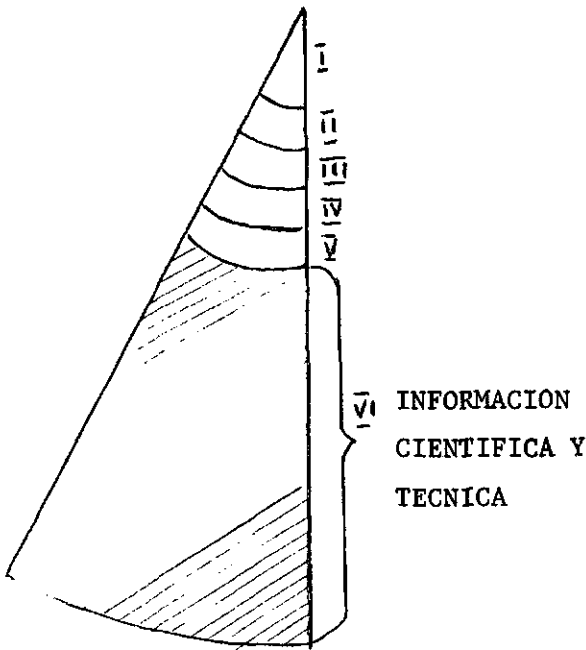
Gráfico 2

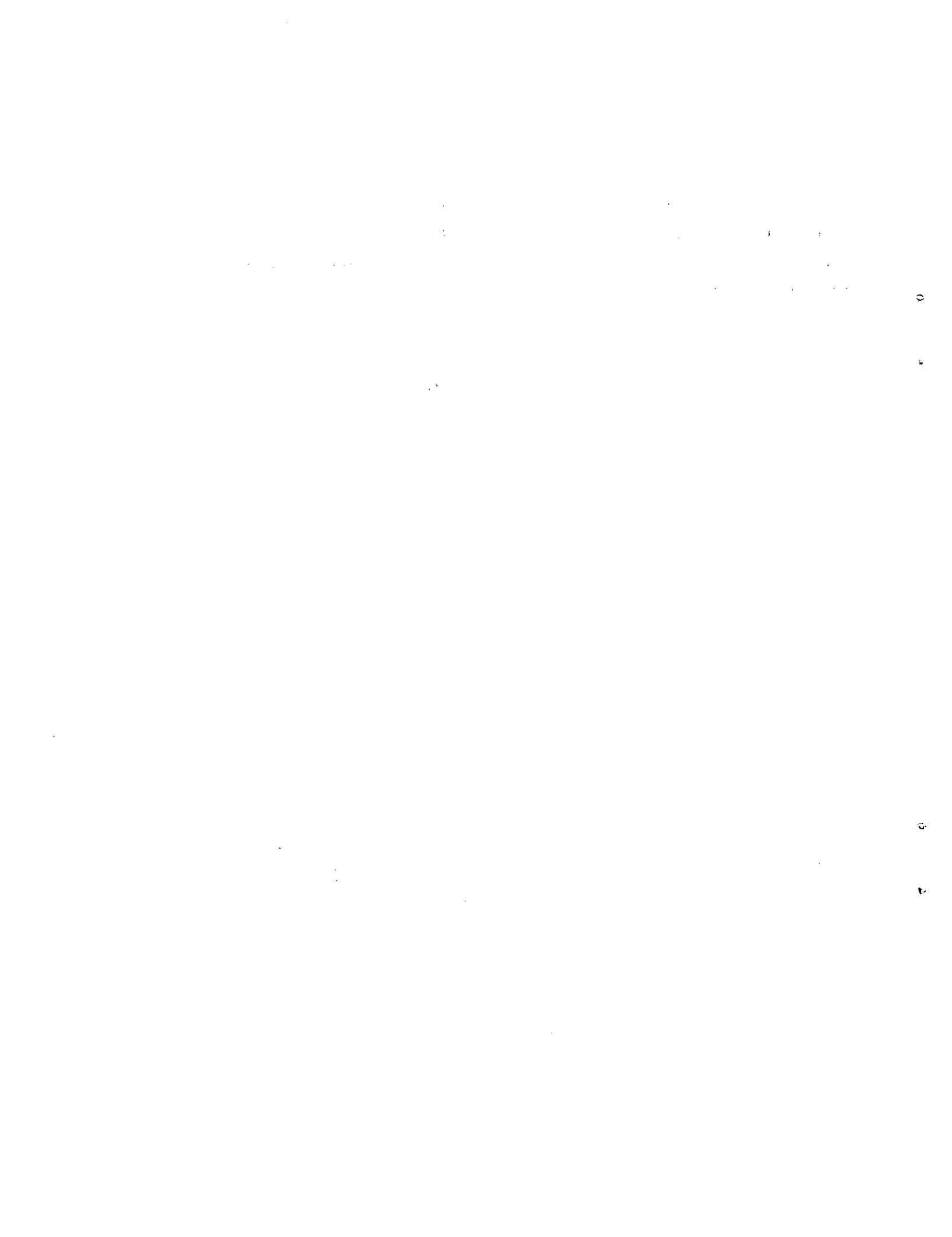
LA INFORMACION PARA EL DESARROLLO EN DOS INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO

SECTOR MINERIA

EMPRESA NACIONAL

MINISTERIO DE MINERIA





En síntesis, se puede afirmar que la información de planificación de interés para el sistema INFOPLAN se encuentra inmersa en un universo de información mayor, cual es la información para el desarrollo, y que ésta es generada o producida por un amplio espectro de instituciones en proporciones diferentes.

II. EXAMEN DE ALGUNOS CONCEPTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION QUE CONSTITUYEN EL MARCO DE REFERENCIA PARA LA FUNCION DE SELECCION Y ADQUISICION

A la luz de los conceptos examinados anteriormente se puede afirmar que el obstáculo central para INFOPLAN es la identificación de los mecanismos y criterios que le permitan recoger selectivamente la información que deberá ingresar al Sistema de Información para la Planificación. La identificación de estos mecanismos y criterios serán los objetivos centrales del presente manual.

El marco de referencia de estos mecanismos y criterios lo constituyen:

- 1) un conjunto de elementos extraídos del propio proceso de planificación que se estiman significativos y orientadores para el especialista de información, y
- 2) las instituciones que más explícitamente participan en el proceso de planificación.

1. Elementos del proceso de planificación

El conjunto de elementos del proceso de planificación lo constituyen:

- a) las distintas fases y etapas del proceso de planificación;
- b) el horizonte temporal del proceso;
- c) las diferentes modalidades que adopta el proceso: la planificación global, regional y sectorial.

El conocimiento y utilización de estos elementos permitirá identificar los contenidos específicos de información que, son, en su conjunto, el campo temático del sistema y efectuar las actividades propias de la operación de selección y adquisición.

a) El proceso de planificación

La planificación del desarrollo, desde su nacimiento, es entendida como aquel proceso que pretende racionalizar y regular -parcial o totalmente- la organización del esfuerzo de una sociedad para lograr los objetivos del desarrollo económico y social que ésta se ha fijado.

Este proceso de planificación tiene su origen en una situación referencial deseable de alcanzar dentro de determinado horizonte temporal llamada también imagen-objetivo. Esta corresponde a un modelo, y como tal, a una simplificación selectiva de la realidad, que expresa la situación futura deseada por los agentes que controlan el proceso de toma de decisiones. En ella se hace

/referencia a

referencia a un cierto modelo de crecimiento y de desarrollo y, por lo tanto, implica una proposición sobre la estructura y el funcionamiento del sistema durante un período establecido. Esta imagen-objetivo es la que guía la formulación y la ejecución del plan.

i) La formulación del plan comprende, de acuerdo a la tradición, las etapas del diagnóstico, determinación de objetivos y metas, diseño de la estrategia y especificación de políticas. A su vez, la ejecución del plan implica la selección de los instrumentos de política y el control y evaluación del mismo.

- Diagnóstico y prognosis: En la formulación de un plan, la etapa de diagnóstico y de prognosis tiene por objetivo central, presentar a los planificadores un cuadro claro con la descripción de la situación existente, las causas que la explican y las tendencias del cambio. La prognosis, por otra parte, consiste básicamente en una extrapolación de la situación actual a alguna fecha futura; se trata de proyectar las tendencias detectadas en el diagnóstico bajo el supuesto que se mantendrán los factores que en el pasado han determinado dichas tendencias.

- Objetivos y metas: Los objetivos y las correspondientes metas se insertan dentro de la situación referencial a futuro conocida como imagen-objetivo. Un objetivo en la planificación es el estado en que aparece una variable en el modelo e imagen-objetivo. El valor de dicho estado es una meta, en la medida en que dicho valor se asocie a una trayectoria temporal.

- La estrategia: Una estrategia de desarrollo es un conjunto de decisiones importantes que, teniendo en consideración las posibles reacciones del medio, tiene por propósito principal, maximizar los cambios necesarios en un sistema y, al mismo tiempo, minimizar las reacciones adversas que estos puedan despertar. Este conjunto limitado de decisiones, se expresa mediante una secuencia de combinaciones de opciones alternativas denominadas -principios guías o lineamientos estratégicos- que definen el marco de referencia en donde se insertan las políticas específicas.

- La especificación de políticas: Con los antecedentes reunidos en el diagnóstico, la definición de objetivos y metas y el diseño de la estrategia -que apunta a establecer las acciones fundamentales que deberían ser introducidas durante el proceso de planificación para cerrar la brecha entre la

/situación presente

situación presente en el diagnóstico y aquella planteada en la imagen-objetivo es posible especificar las políticas para el desarrollo. Se habla de una política de desarrollo cuando ésta refiere a los principios por medio de los cuales un gobierno usa de su autoridad para regular el comportamiento de los agentes privados y para ordenar a los organismos y funcionarios públicos, los cuales deben realizar, con los recursos del Estado, las acciones planteadas en los objetivos, metas y estrategias.

ii) La ejecución del plan

- La selección de los instrumentos de política: Corresponden a aquellos instrumentos específicos que apoyan la ejecución de las grandes decisiones de política de tal manera que, al permitir, prohibir, estimular o desalentar los comportamientos de determinados agentes en ciertas circunstancias, favorecen la acción coordinada en algunas áreas o sectores. Estos instrumentos pueden agruparse en: finanzas públicas, instrumentos monetarios y crediticios, tasas de cambio, instrumentos de control directo como la capacidad del Estado para fijar precios, valores o cantidades, instrumentos institucionales que afectan al sistema básico dentro del cual actúan los otros instrumentos, proyectos específicos, etc. En este grupo se incluyen también los programas y proyectos que determinan, con mejor grado de precisión, la forma y oportunidad en que deben realizarse ciertas actividades.

- Control y evaluación del plan: Constituye la última etapa del proceso de planificación. Sin embargo, cabría hacer notar que ésta es también la primera que dará nacimiento a un nuevo flujo de información, pues la planificación no tiene una línea claramente definida de su inicio como tampoco de su fin, ya que responde a un proceso circular continuo. El control envuelve, naturalmente, una cuestión de verificación, de medición y abarca tanto horizontes temporales como otros elementos muy disímiles a ser medidos.

Para el control y evaluación del corto plazo, normalmente se utilizan:

- las partidas del presupuesto por programa y el correspondiente flujo de caja, que permite seguir el desarrollo de cada proyecto desde el punto de vista financiero;
- el control físico del avance de obras, y
- un conjunto de indicadores coyunturales que permiten un control global.

/Para el

Para el control y evaluación del largo plazo, se utilizan los datos proporcionados por las cuentas nacionales a objeto de dar respuesta a interrogantes como: cambio en la composición del producto, cambio en la distribución del ingreso, etc.

b) El horizonte temporal del proceso de planificación

Otro aspecto de la planificación especialmente relevante para identificar la información de interés para el sistema se refiere al horizonte temporal del proceso de planificación.

Se hará referencia aquí, en forma muy breve y esquemática, a este aspecto y sólo hasta donde sea indispensable para el especialista de información.

En relación al horizonte temporal de la planificación se distinguen tradicionalmente tres períodos: la planificación de largo plazo (de 10 a 15 años) que en términos generales se caracteriza por entregar lineamientos respecto de la sociedad a que se aspira, al rol del estado en la conducción del proceso de cambio y lineamientos estratégicos respecto del camino elegido para efectuar el proceso; la planificación de mediano plazo (de 4 a 6 años) presenta un marco global y por sectores -que puede ser más o menos comprehensivo- de las políticas de desarrollo y en la que se formulan, además, un conjunto de programas y proyectos específicos para materializar los cambios a que se aspira; la planificación anual operativa, apunta básicamente a conciliar los objetivos de cambio estructural y de desarrollo con otros que, como el equilibrio de la balanza de pagos, tienden a dominar las preocupaciones de corto plazo.

En relación a este aspecto, el manual tendrá como punto de referencia, la planificación de mediano plazo, por ser ésta donde se centra la mayor actividad de planificación de la región.

c) Las diferentes modalidades que adopta el proceso de planificación

En relación a las modalidades del proceso de planificación, señalaremos que ésta puede ser:

- i) global, que cubre ampliamente tanto el espacio geográfico como también todos los sectores y facetas del desarrollo (cultural, social, económico, etc.);
- ii) sectorial, referida a algunos de los sectores productivos o de servicios tradicionalmente clasificados en: salud, vivienda, trabajo, educación, minería, industria, agricultura, etc.

/iii) regional, que

iii) regional, que introduce la dimensión espacial en el proceso y se refiere, por lo tanto, a las necesidades y posibilidades de evolución de todas las partes o regiones de una nación, en busca de un equilibrio regional ante posibles desajustes.

Con estas explicaciones sucintas sobre el proceso de planificación, su alcance temporal y sus modalidades, se entregan algunos de los parámetros que posteriormente se utilizarán en el Manual Operativo para identificar la documentación-tipo generada e insumida por el proceso de planificación y que también hará posible la identificación de las instituciones que producen esta información.

Abundando sobre el punto anterior, a continuación se menciona como ejemplo, la información que se encuentra en los documentos correspondientes a cada una de las modalidades:

- la documentación sobre la planificación global contiene información de síntesis referente tanto a los aspectos propiamente globales de la planificación -i.e. macrodiagnóstico estructural de los problemas socioeconómicos del país- como a los aspectos sectoriales y regionales de planificación. Esta información puede encontrarse en un Plan Libro o en un conjunto amplio y variado de documentos. Un adecuado conocimiento previo de esta documentación orientará las acciones de identificación y selección de los documentos específicos de planificación sectorial y regional;

- la documentación sobre planificación sectorial tiene información referente a los sectores productivos y de servicios de cada uno de los países. Se encuentra en un conjunto de documentos en forma más desagregada de lo que se entrega en los documentos de planificación global.

- la documentación sobre planificación regional contendrá información sobre el proceso de planificación en algunas o todas las regiones de un país. Esta información puede existir explícitamente como tal o puede estar dispersa en los diferentes planes sectoriales o en los documentos que se refieren a programas y proyectos propuestos o ejecutados para alguna región del país.

2. Instituciones participantes en el proceso de planificación

Reiterando lo expresado en páginas anteriores, para llevar a cabo las funciones de selección y adquisición será necesario que el especialista de información se familiarice con algunos de los rasgos característicos y básicos de las instituciones nacionales que participan en el proceso de planificación y, especialmente, conocer sus vínculos con las distintas modalidades del proceso.

Sin embargo, conviene mencionar aquí -en relación con las instituciones-tipo generadoras de información sobre planificación- un problema ampliamente analizado en los documentos del ILPES 7/ y que dice relación con los "estilos" de planificación existentes en la región, donde se plantea que los roles de los ministerios del ramo y de los ministerios sectoriales varían considerablemente según el estilo asumido. Es importante tener en cuenta este punto en el diseño de las estrategias de identificación y selección de la literatura.

Además, pareciera de interés anotar que en el manual no se ha considerado explícitamente esta variable y corresponderá al especialista de información introducirla como criterio básico dentro de las funciones de identificación y selección de la documentación a ingresarse al sistema.

A continuación se entregan algunos antecedentes de carácter general sobre instituciones o conjuntos de instituciones-tipo que existen en casi todos los países de la región, con igual o distinta denominación, y que participan en el proceso de planificación nacional en su modalidad global, sectorial y regional. Se sugiere por lo tanto que cada centro participante trate de reconstruir estos esquemas con las instituciones reales existentes en sus países.

El cuadro 1 señala algunas de las instituciones-tipo que en mayor medida participan en la formulación del Plan Global llamado también por algunos "Plan Nacional de Desarrollo."

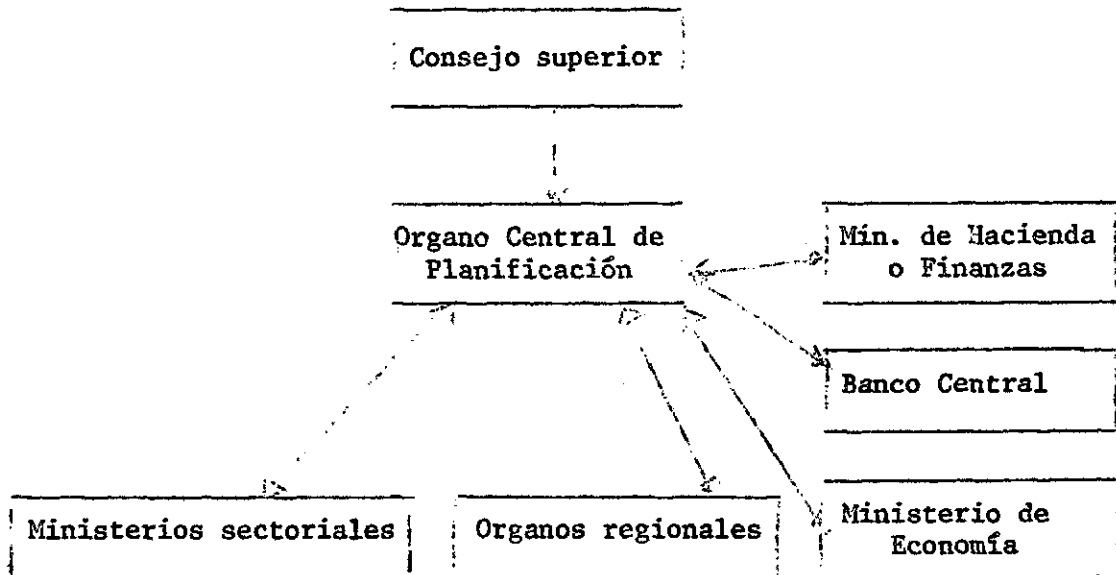
Estas instituciones, que conforman el "sistema agencial de planificación", son las siguientes:

- a) en primer lugar, el órgano central de planificación que puede ser una oficina nacional o un ministerio;
- b) en segundo lugar, los ministerios sectoriales y las direcciones generales y los órganos regionales de planificación;
- c) en tercer lugar, el Banco Central y el Ministerio de Hacienda.

Cabe destacar que, normalmente es el órgano central de planificación quien, con los ministerios sectoriales y órganos regionales, formula el o los planes globales y son los ministerios de Hacienda, Economía y Banco Central quienes participan en la formulación de los planes en su componente presupuestario: el presupuesto económico, el monetario financiero, el de comercio exterior y el del sector público.

Cuadro 1

EL SISTEMA AGENCIAL DE PLANIFICACION



/En contraste

...the ... of ...
...the ... of ...
...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

...the ... of ...

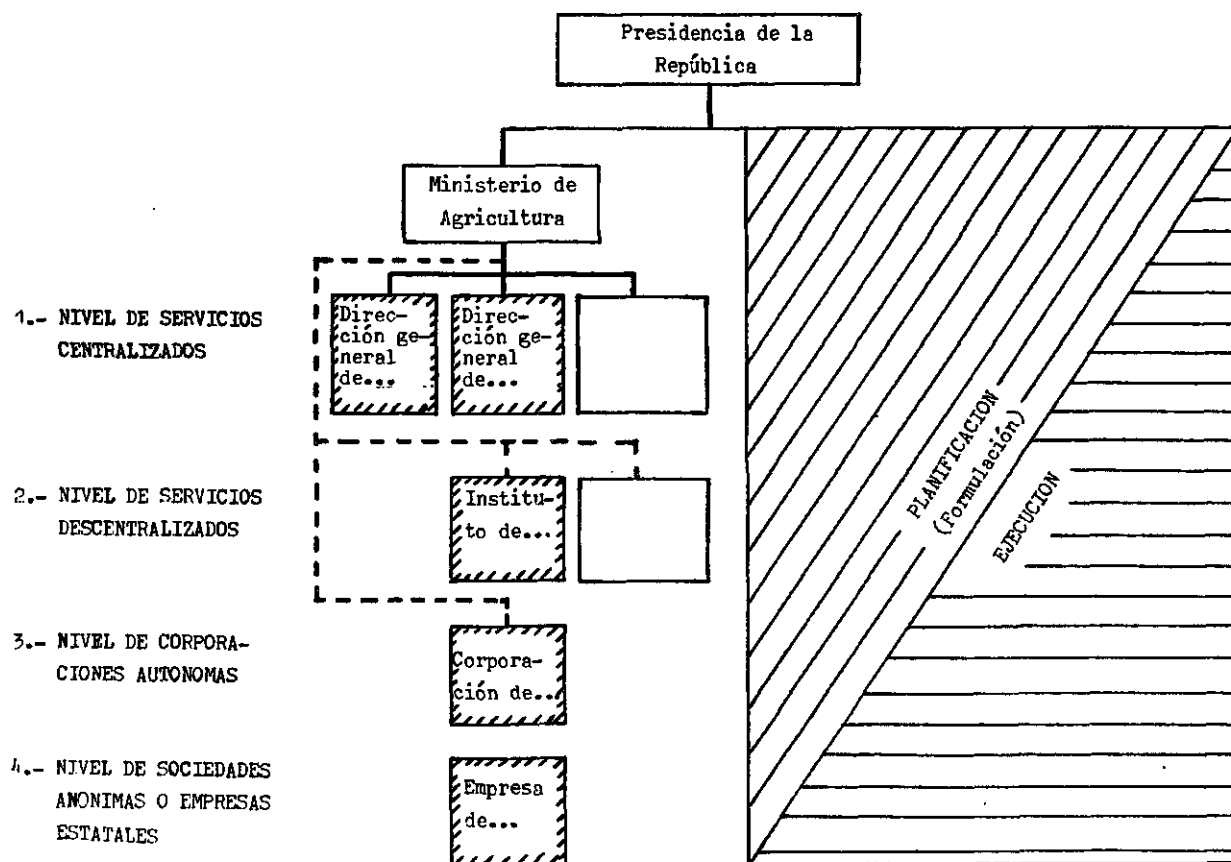
...the ... of ...

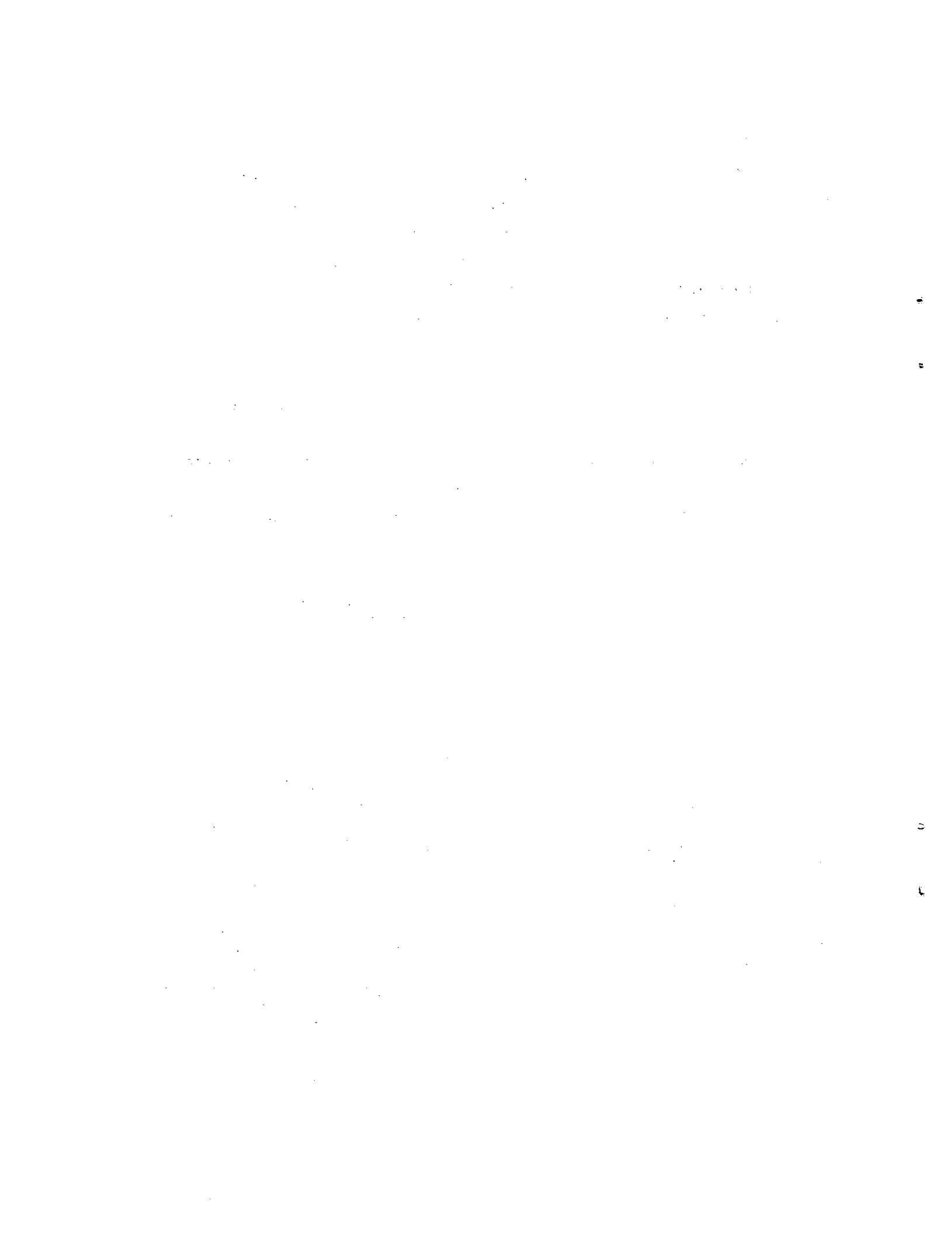
En contraste con la planificación global y esquematizando la situación, se podría afirmar que en la planificación sectorial participa un mayor número de instituciones de diferentes niveles. En el gráfico 3 se muestra la existencia de al menos 4 niveles involucrados en el proceso de formulación y ejecución de la planificación en un sector, en este caso el agrícola:

- 1) un primer nivel, de servicios públicos centralizados en el que están comprendidos básicamente los ministerios y direcciones generales de los sectores;
- 2) un segundo nivel, de servicios descentralizados, tales como los institutos especializados del sector (i.e. Instituto Nacional de Reforma Agraria);
- 3) un tercer nivel, de corporaciones autónomas, como por ejemplo, Corporación de Desarrollo de Los Andes;
- 4) un cuarto nivel, de las sociedades anónimas y empresas estatales.

Gráfico 3

LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR AGRICOLA Y SU PARTICIPACION EN LA PLANIFICACION





En el mismo gráfico se puede apreciar que la ubicación de las instituciones en la línea vertical indica su mayor o menor participación en la fase de formulación de un plan de desarrollo. Así, las instituciones en la parte superior del gráfico están más involucradas en las etapas de formulación y las de más abajo están más ligadas a la ejecución del plan.

Respecto a la planificación regional, las instituciones que participan en ella presentan una situación menos tipificable, al menos desde el punto de vista de la documentación que generan, si se le compara con la situación existente en la planificación sectorial. Esta diferencia puede deberse a que no en todos los países de América Latina y el Caribe se han creado los instrumentos de política institucional para formular y ejecutar las políticas y programas regionales. Es por esto, y conscientes de que se trata de una simplificación para las necesidades del proceso de selección y adquisición, que se tipifican dos situaciones percibidas en la región:

a) la planificación regional se efectúa a través de organismos regionales especializados ya sea para todas o algunas regiones del país (i.e. el SUDENE en Brasil, FUDECO en Venezuela, PREDESUR en Ecuador, los SERPLAC regionales en Chile, etc.)

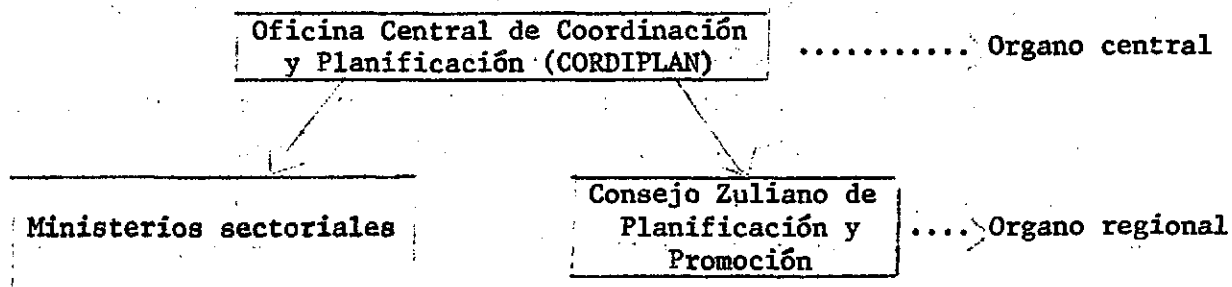
b) la planificación regional se efectúa directamente desde la Oficina Nacional de Planificación y se materializa a través de programas y proyectos dentro de cada sector (véase cuadro 2.)

En el primer caso, las instituciones nombradas (FUDECO, PREDESUR, SERPLAC, etc.) son las generadoras o fuentes de información de y para la planificación regional. En el segundo, son las instituciones de planificación global las que realizan -a través de programas y proyectos- la planificación regional. Por lo tanto, es más difícil detectarlas para el especialista de información como generadoras de documentación sobre planificación regional.

En el cuadro 2 se muestra la situación de un caso de Venezuela.

Cuadro 2

LAS INSTITUCIONES DE PLANIFICACION REGIONAL:
UN CASO DE VENEZUELA



III. TIPIFICACION PRELIMINAR DE LOS INSUMOS Y PRODUCTOS
DE INFORMACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION

El proceso de planificación puede considerarse como una secuencia compleja de operaciones que requiere de ciertos insumos básicos de información y, a su vez, generan ciertos productos básicos de información. Tanto los insumos como los productos de información son representativos de la experiencia en planificación y, por lo tanto, de interés potencial para el sistema y los objetivos de INFOPLAN.

Sin embargo, por ser el proceso de planificación una actividad de síntesis, los insumos que utiliza son más numerosos y variados que los productos de información que genera; al mismo tiempo, estos últimos son más fáciles de tipificar tanto desde el punto de vista de su contenido como de su forma.^{8/} Pensamos sin embargo que, justamente por su carácter de síntesis, los productos ayudarán en las primeras etapas a identificar en forma gruesa, las principales tendencias y hechos del proceso de planificación. Respecto de la tipificación de los insumos, el especialista de información deberá tener un rol activo en su identificación y especificación. Esta tarea se concibe como una actividad dinámica y permanente en que puede materializarse el trabajo interdisciplinario de planificadores y documentalistas.

No obstante la situación expuesta anteriormente, el sistema de información requiere de la tipificación de este insumo-producto, tipificación que se ha querido representar gráficamente en los cuadros 3, 4 y 5. Los contenidos temáticos se han agrupado según tres perspectivas:

- a) descripción general de los principales insumos y productos de información de cada una de las etapas del proceso de planificación (cuadro 3.)
- b) etapas del proceso de planificación y los rangos de horizonte temporal de mediano plazo y de planificación anual operativa (cuadro 4.)
- c) el proceso de planificación en sus distintas modalidades ya señaladas: global, regional y sectorial (cuadro 5.)

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice to ensure transparency and accountability.

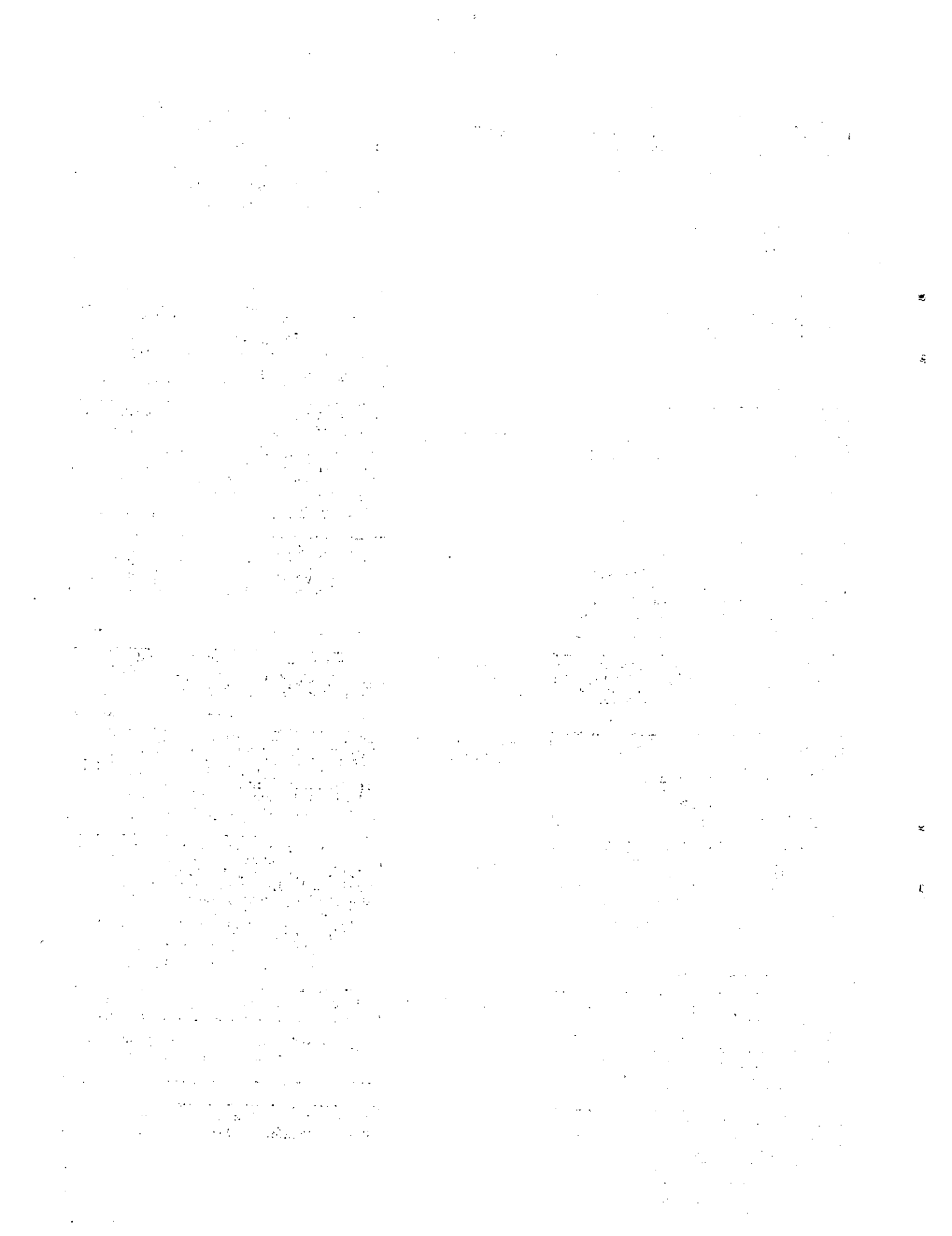
2. The second part outlines the procedures for handling discrepancies between the recorded amounts and the actual cash flow. It suggests a systematic approach to identify the source of the error and correct it promptly to avoid any financial misstatements.

3. The third part provides a detailed breakdown of the monthly financial statements, including the income statement, balance sheet, and cash flow statement. Each statement is accompanied by a brief explanation of the key figures and trends observed during the period.

4. The final part of the document offers recommendations for improving the overall financial management process. It suggests implementing a robust internal control system and regular audits to minimize the risk of fraud and ensure the integrity of the financial data.

EJEMPLOS DE INSUMOS Y PRODUCTOS DE INFORMACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION

INSUMOS DE INFORMACION		PRODUCTOS DE INFORMACION
<p>Estadísticas básicas e indicadores económicos-sociales. Información financiera. Cuentas nacionales.</p> <p>Estudios integrados de recursos naturales.</p> <p>Informes por sector y/o factor de producción.</p>	<p>DIAGNOSTICO</p>	<p>Información que describe y analiza la situación existente y las causas que la explican. Esta información corresponde a los planes globales, sectoriales y/o regionales.</p>
<p>Estadísticas básicas e indicadores económico-sociales.</p>	<p>PRONOSTICO</p>	<p>Proyección de las tendencias actuales de desarrollo y de los resultados esperados, de aplicarse las medidas propuestas en los planes.</p>
<p>Información que contiene las ideas propuestas de los distintos agentes sociales, políticos y económicos respecto de la situación futura deseada.</p>	<p>DEFINICION DE IMAGEN-OBJETIVO</p>	<p>Modelo de referencia que sintetiza la situación a que se aspira con las acciones de cambio propuestas; se definen a grandes rasgos los objetivos del desarrollo y el tipo de estructura socioeconómica que se desea construir.</p>
<p>Información que contiene las ideas propuestas de los distintos agentes sociales, políticos y económicos, referentes a las alternativas para alcanzar la situación deseada.</p>	<p>ESTRATEGIA</p>	<p>Información que define la forma o camino elegido para pasar de la situación descrita en el diagnóstico a la definida en la imagen-objetivo.</p>
<p>Información referente a las aspiraciones y necesidades de la comunidad en general y de los indicadores económico-sociales que los representan.</p>	<p>FORMULACION DE OBJETIVOS Y METAS</p>	<p>Información referente que contiene objetivos operativos tanto globales como sectoriales y/o regionales y a su expresión cuantificada o metas.</p>
<p>Toda la información referente a estrategias, objetivos y metas ya establecidos.</p> <p>Información relativa a instrumentos de políticas -legales, administrativas, institucionales, financieras, etc.</p>	<p>FORMULACION DE POLITICAS</p>	<p>Información referente que contiene los principios que aplicará el Gobierno para regular el comportamiento de los agentes privados y ordenar el financiamiento de los organismos públicos de los distintos sectores y regiones del desarrollo.</p>
<p>Información referente a las actividades productivas, de servicios e inversión que se desprenden de las políticas y que reflejan los aspectos del desarrollo -sectores, productos, áreas geográficas, etc.- que se desean privilegiar o enfatizar en el plan.</p>	<p>FORMULACION DE PROGRAMAS</p>	<p>Descripción de los programas propuestos para el período (metas y distribución especial y temporal de esas acciones); información referente a las unidades administrativas que los llevaría a cabo.</p> <p>Calendarios de actividades e información presupuestaria.</p> <p>Información referente al seguimiento y control de los programas.</p>
<p>Estudios básicos para identificar ideas de proyectos.</p> <p>Información técnica y financiera requerida para la formulación de proyectos. Presupuesto por programas del sector público.</p>	<p>FORMULACION DE PROYECTOS</p>	<p>Ideas de proyectos, anteproyectos y proyectos. Calendarios de ejecución.</p> <p>Información sobre las actividades en curso o finales, de los proyectos.</p>
<p>Estudios de comportamiento.</p> <p>Informes periódicos del avance de programas y proyectos.</p> <p>Informes finales de ejecución de programas y proyectos.</p> <p>Estudio del impacto de determinadas políticas.</p>	<p>EVALUACION Y CONTROL DEL PROCESO</p>	<p>Informes globales de evaluación y reformulación de actividades.</p>



Cuadro 4

EJEMPLOS DE PRODUCTOS DE INFORMACION DEL
PROCESO DE LA PLANIFICACION ANUAL OPERATIVA

DIAGNOSTICO Y PRONOSTICO	→	Información descriptiva y analítica de los problemas coyunturales de la economía: balanza comercial, déficit fiscal, etc. y de sus proyecciones para el período.
FORMULACION DE OBJETIVOS Y METAS	→	Información que contiene formulación de microobjetivos y las metas anuales.
FORMULACION DE POLITICAS	→	Información que contiene el conjunto de presupuestos: - Presupuesto económico global y por sectores y regiones - Presupuesto monetario - Presupuesto de comercio exterior - Presupuesto de las empresas estatales - Presupuesto nacional de inversiones
FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	→	Descripción de los programas de ejecución de proyectos públicos. Calendarios de las actividades básicas

... ..

... ..

... ..

... ..

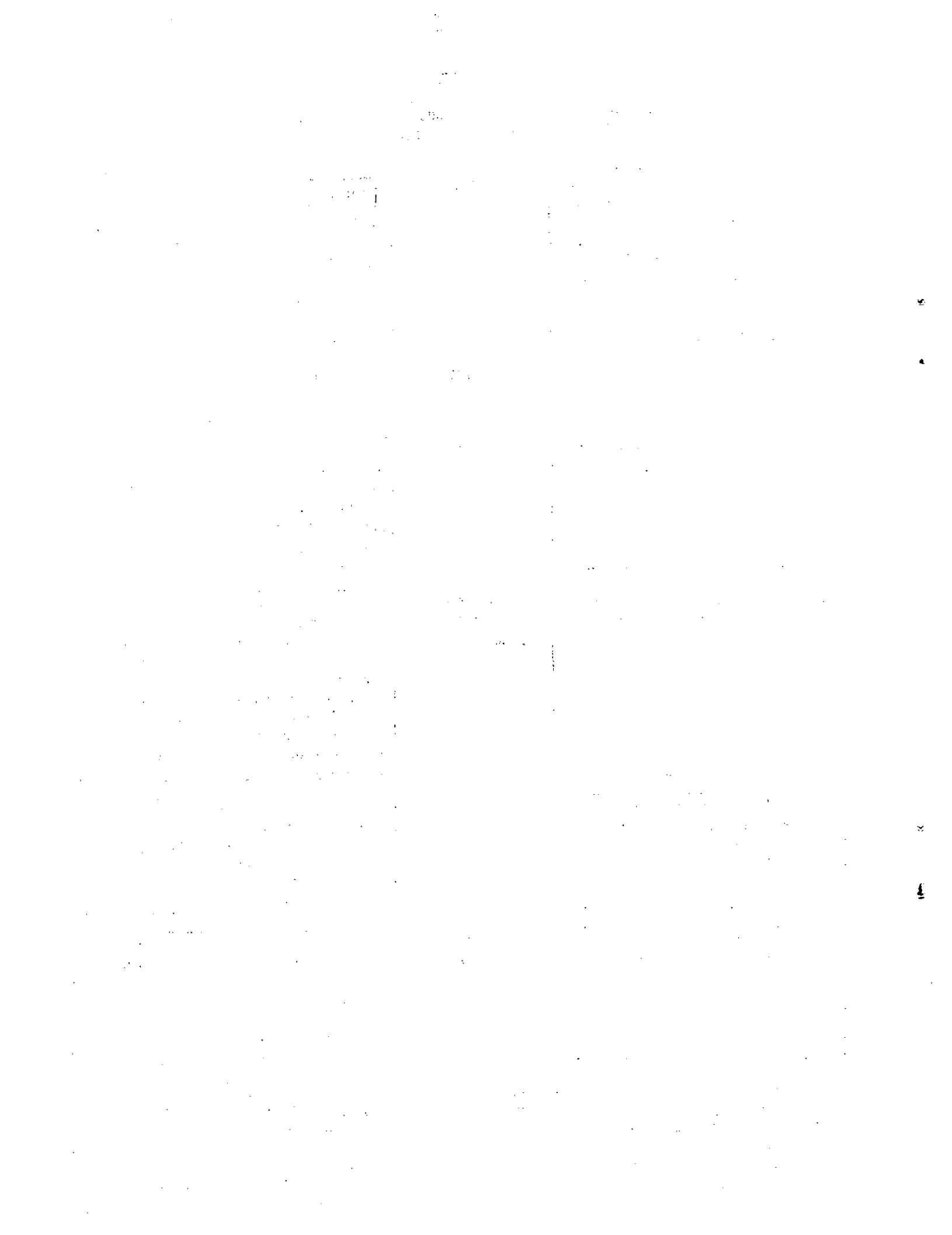
... ..

... ..

Cuadro 5

EJEMPLOS DE INSUMOS Y PRODUCTOS DE INFORMACION EN EL PROCESO DE PLANIFICACION DEL SECTOR AGRICOLA

INSUMOS		PRODUCTOS
<p>Población rural y población activa en la agricultura. Indicadores de producción; comercialización y consumo de productos agropecuarios. Recursos (humanos, tecnológicos y de capital) de que dispone el país. Ingreso agrícola. Estructura empresarial de las actividades agropecuarias, etc.</p>	<p>DIAGNOSTICO</p>	<p>Información que describe y explica la estructura, el funcionamiento y las tendencias del sistema agropecuario. Información que señala los aspectos favorables y las deficiencias básicas del sistema. Diagnósticos específicos.</p>
	<p>PRONOSTICO</p>	<p>Descripciones del comportamiento futuro del sistema agropecuario, según las tendencias vigentes.</p>
<p>Modelo normativo y la información de diagnóstico obtenida.</p>	<p>ESTRATEGIA</p>	<p>Información referente a las variables claves que permitirán acelerar o reorientar el proceso de desarrollo del sector. Aspectos que precisan esfuerzos importantes y de las vías alternativas para realizarlos.</p>
<p>Lineamientos estratégicos para el desarrollo del sector agrícola</p>	<p>FORMULACION DE OBJETIVOS Y METAS</p>	<p>Objetivos referidos a las condiciones y características que se desea imprimir al sistema agropecuario. Metas de demanda y oferta de productos agrícolas. Metas de recursos productivos y tecnológicos para el sistema agropecuario; metas de comercio exterior agropecuario y metas de ingreso agropecuario.</p>
<p>El diagnóstico del sector, las proyecciones del comportamiento futuro y los lineamientos estratégicos.</p>	<p>FORMULACION DE POLITICAS</p>	<p>Políticas de recursos y técnicas de producción. Económicas, de reforma de la estructura empresarial, de movilización social. Mecanismos instrumentales (legales, financieros, institucionales, etc.)</p>
<p>Toda la información referente a las políticas de producción, de apoyo, etc.</p>	<p>FORMULACION DE PROGRAMAS</p>	<p>Programas de producción para mercados internos y externos y programas de apoyo a las actividades productivas (relativos a recursos y técnicas productivas, al crédito y a la comercialización), a la estructura de las empresas agrícolas, etc.</p>
<p>Estudios básicos para identificar ideas de proyecto: - información técnica para la formulación de proyectos - información presupuestaria y financiera.</p>	<p>FORMULACION DE PROYECTOS</p>	<p>Proyectos estratégicos de infraestructura y de conservación de recursos naturales renovables. Proyecto de apoyo al proceso productivo. Calendarios de ejecución de proyectos agrícolas.</p>



Notas

1/ Por "documento no convencional" nos estamos refiriendo a aquella literatura que se publica en mimeógrafo, ditto y aun en copias dactilografiadas, con un número escaso de copias o un bajo tiraje -según sea el caso- y, por ende, con una distribución muy limitada, dificultando el acceso a ella.

2/ Por unidad de información entendemos genéricamente bibliotecas y centros de documentación.

3/ Para comprender la estructura de INFOPLAN, ver el documento "El Sistema INFOPLAN. Estructura, funciones y operaciones". Santiago de Chile, 1982. (E/CEPAL/CLADES/R.21).

4/ La acepción dada en este manual al concepto "bases de datos" cubre tanto la información contenida en un computador como en un sistema manual de información que contempla el almacenamiento y la recuperación de información, como por ejemplo: en un catálogo de biblioteca, en un sistema unitérmino, etc.

5/ En este documento no se pretende analizar las causas que han determinado esta ausencia de directrices ni su incidencia relativa en los diferentes sistemas de información.

6/ En: Cubillo, J. "Some thoughts about the subject scope of development information systems in Latin America." First draft. Santiago, Chile, 1981. 12 pp.

7/ ILPES. La planificación del desarrollo agropecuario. México, Siglo XXI, 1977. 2 v.

8/ Esto explica el desbalance existente entre insumos y productos de planificación en este manual. Así, la descripción de los productos del proceso es más rica que la de los insumos como se grafica en los cuadros 3, 4 y 5.



Bibliografía

- CEPAL/CLADES. El proceso de planificación, la documentación que genera y la problemática de su clasificación. Santiago de Chile, 1981. 2 v.
- _____. El Sistema INFOPLAN. Estructura, funciones y operaciones. Santiago de Chile, 1982.
- _____. Manual de análisis de información. Santiago de Chile, 1980. 36 pp.
- CUBILLO, JULIO. Some thoughts about the subject scope of development information systems in Latin America. First draft. Santiago, Chile, 1981. 12 pp.
- DEVISIS. Diseño preliminar de un sistema internacional de información para las ciencias del desarrollo. Ottawa, CIID, 1976. 271 pp.
- GARCIA, ALVARO. Notas para un curso sobre teoría de planificación. Santiago, de Chile, 1980. 61 pp.
- ILPES. El estado de la planificación en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 1980. 414 pp.
- _____. El proceso de planificación en América Latina: escenarios, problemas y perspectivas. Santiago de Chile, 1980. 80 pp. (Cuadernos del ILPES.)
- _____. Ensayos sobre planificación regional del desarrollo. México, Siglo XXI, 1966. 567 pp.
- _____. La planificación del desarrollo agropecuario. México, Siglo XXI, 1977. 2 v.
- NACIONES UNIDAS. Aspectos administrativos de la planificación. Documentos de un seminario. Nueva York, 1968. 461 pp.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part of the document outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. It highlights the need for consistent and reliable data collection processes to support effective decision-making.

3. The third part of the document focuses on the role of technology in data management and analysis. It discusses how modern software solutions can streamline data collection, storage, and reporting, thereby improving efficiency and accuracy.

4. The fourth part of the document addresses the challenges associated with data management, such as data quality, security, and privacy. It provides strategies to mitigate these risks and ensure that data is used responsibly and ethically.

5. The fifth part of the document discusses the importance of data governance and the role of leadership in establishing a strong data culture. It emphasizes that data should be used to drive innovation and improve organizational performance.

6. The sixth part of the document provides a summary of the key findings and recommendations. It reiterates the importance of data in driving organizational success and provides actionable steps for implementing the discussed strategies.

7. The seventh part of the document includes a conclusion that reinforces the overall message of the document. It states that data is a valuable asset and that its effective management is essential for long-term organizational growth and success.

8. The eighth part of the document contains a list of references and sources used in the document. This section provides credibility to the information presented and allows readers to explore the topics in more depth.

9. The ninth part of the document includes a list of appendices and additional resources. These materials provide further details and examples related to the main topics discussed in the document.