



CEPAL

COMISION ECONOMICA PARA
AMERICA LATINA

CENTRO LATINOAMERICANO DE DOCUMENTACION
ECONOMICA Y SOCIAL

CLADES

CLADES/PROY.REG/MET/1



**EL INVENTARIO COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO
EL CASO DE LAS INFRAESTRUCTURAS NACIONALES
DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
PARA EL DESARROLLO EN AMERICA LATINA**

Santiago de Chile, Mayo 1977

77-5-1242-100

TABLA DE CCNTENIDC

	<u>Pág.</u>
Síntesis	i
Introducción	1
Cap. I "Audiencias"	5
Cap. II "Niveles de Análisis" y problemas de Información	8
Cap. III "Módulos de Análisis" y Estrategia de Comunicación	15
Consideraciones finales	21



SINTESIS

Los países de la región latinoamericana y caribeña están familiarizados con la ejecución de inventarios en el campos de las bibliotecas, centros de documentación y archivos con la intención, al menos en el papel, de conocer y evaluar estos servicios a fin de obtener orientaciones para mejorar y fortalecer su estructura y funcionamiento.

Estos inventarios, de hecho muy numerosos y diversos en términos de cobertura, profundidad, patrocinio institucional y período de ejecución se basan, de alguna manera, en técnicas relativamente estandarizadas de investigación. Mucho se ha escrito sobre las ventajas y limitaciones de estas técnicas y en general sobre el cúmulo de problemas metodológicos que conlleva la aplicación de toda encuesta.

El presente documento se refiere en cambio a un problema poco tratado no obstante su singular importancia, cual es el "cómo" establecer una vinculación entre los resultados de un estudio y la promoción de cambios reales en los servicios de información.

En este trabajo se parte del supuesto de que esta vinculación no se produce en absoluto en forma "automática" sino que requiere una completa coordinación de acciones especialmente concebida para estos propósitos.

Como planteamiento central se sostiene que es posible transformar un proyecto de inventario en un instrumento de cambio si i) se organiza adecuadamente la participación de las instituciones que son objeto de estudio y posteriormente habrán de ser afectadas por el cambio en todas las etapas involucradas en su realización, y ii) se elabora una estrategia de comunicación y dialogo entre las instituciones inventariadas de modo que surjan -de su interacción- políticas y acciones relevantes y factibles para el cambio.

Este trabajo presenta un esquema abstracto referido a este segundo aspecto de la comunicación y el diálogo. Su propósito Central es presentar conceptos que se estiman útiles para la implementación de una estrategia de cambio. Este esquema ha sido concebido dentro del marco de recursos existentes en el CLADES para desarrollar estas actividades, pero sin embargo se estima será de utilidad para otras instituciones incorporando las adaptaciones correspondientes.

La validez de este esquema aun no ha sido contrastada empíricamente. Sin embargo, ha empezado a aplicarse -aunque en una escala menos ambiciosa- en la ejecución de los informes nacionales de diagnóstico resultantes del proyecto "Inventario de Unidades de Información Socio-económicas en América Latina y el Caribe" que el CLADES de la CEPAL impulsa en la región gracias al patrocinio del International Development Research Centre (IDRC) del Canadá.

Una primera aplicación de estas ideas se presenta en el trabajo adjunto a este documento titulado: "Información y Documentación para el Desarrollo: Análisis y Presentación de un Inventario en un País Latinoamericano". En dicho trabajo se muestra una visión global y relativamente superficial de los problemas de información. Sin embargo, su contenido permite visualizar lo que podría ser un informe definitivo que incorpore toda la riqueza de los datos recopilados a través del inventario del CLADES en los países de la región.



INTRODUCCION

Es generalizada la imagen, por parte de los encargados de la formulación y ejecución de políticas y de muchos especialistas y metodólogos, de considerar los proyectos de inventario como meros recuentos de recursos o, por el contrario, como instancias para efectuar complicados ejercicios intelectuales de carácter académico. Así lo atestiguan al menos, numerosas experiencias en los países latinoamericanos siendo la consecuencia lógica de ello que el producto de un enorme esfuerzo de diseño, recolección de datos y análisis tenga como destino final un informe denso y voluminoso condenado al almacenamiento pasivo en las bibliotecas. La falta de interés en consultar estos documentos emana principalmente de su enfoque y presentación poco atractiva del contenido y de su excesiva longitud, abstracción y saturación con disculpas metodológicas. Su presentación además es poco imaginativa siendo frecuente encontrar vaciados exhaustivos de datos, largos listados de instituciones con sus recursos, y en general una presentación de la información poco manejable para aquellos que realmente podrían utilizar y llevar a la práctica sus recomendaciones y resultados. En definitiva esto ha conducido a un descrédito y escepticismo que podría sintetizarse en la frase, frecuentemente escuchada en la región, de que "nunca pasa ni ha pasado nada con los inventarios".

En vista de que desde un principio el equipo de CLADES encargado de los proyectos ha planteado su interés en no producir un inventario más, se ha adoptado un enfoque diferente tendiente a maximizar la comunicabilidad de la información del inventario de modo de transformar a este en un instrumento activo y un verdadero catalizador de acciones integradoras de las infraestructuras nacionales de información y de la formulación de políticas de información en distintos niveles.

Este nuevo enfoque requiere sin embargo tener en claro desde un principio las restricciones o limitaciones a las soluciones que se intente proponer. Es así que, dado el carácter crítico de las restricciones de tiempo y de recursos humanos y financieros, surja en forma natural la búsqueda de soluciones basadas en un método de trabajo standardizado, de ejecución en serie, y el cual admita la incorporación de recursos humanos adicionales en el caso de plazos urgentes que sea preciso cumplir.

El problema que se discute en este documento puede formularse de la siguiente manera: encontrar un esquema de análisis y presentación de los resultados del inventario que maximice su impacto en términos de cambios de la infraestructura de información de los países, sujeto a las restricciones de tiempo y cantidad de recursos humanos y financieros disponibles en CLADES.

El procedimiento utilizado para abordar este problema es eminentemente analítico y consiste en descomponer, en una primera fase, todos

los inputs de información que deben ser elaborados y transferidos hacia distintos niveles de tomas de decisiones en los países, para luego, en una segunda fase, intentar una selección, agrupación y síntesis de estos inputs en los que llamaremos módulos de análisis factibles que compatibilicen el criterio de maximización del cambio con la disponibilidad de recursos.

Para este efecto se ha concebido una metodología que, en sucesivas iteraciones, se desarrolla según las siguientes etapas:

- i) Definición de las audiencias o grupos de decisión o acción en el campo de la información a quienes se presentará los resultados del inventario.
- ii) Identificación de niveles de análisis, vale decir rangos de problemas que ofrecen distinto interés y posibilidades de acción a las audiencias.
- iii) Especificación de problemas específicos del campo de la información socio-económica que componen cada uno de estos niveles de análisis.
- iv) Identificación de los módulos de análisis elementales que cubrirían prácticamente todas las posibilidades relevantes de elaboración y presentación de la información del inventario.
- v) Elaboración de una estrategia de comunicación consistente en seleccionar un sub-conjunto de los módulos de análisis

que maximicen el impacto del inventario, dado los recursos disponibles (módulos de análisis factibles).

El análisis de factibilidad se realiza a través de un modelo matemático que permite evaluar el impacto de diferentes alternativas de inversión en el inventario, considerando los recursos disponibles y los objetivos de la organización. Este modelo se basa en la programación lineal, que es una técnica de optimización que permite encontrar la mejor solución posible para un problema de optimización, dado un conjunto de restricciones. En este caso, el problema de optimización consiste en maximizar el impacto del inventario, sujeto a las restricciones de los recursos disponibles. El modelo matemático se puede representar de la siguiente manera:

$$\text{Maximizar } Z = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n$$
$$\text{Sujeto a: } a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \leq b_1$$
$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq b_2$$
$$\dots$$
$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq b_m$$
$$x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0$$

Donde Z es el valor de la función objetivo, c_1, c_2, \dots, c_n son los coeficientes de la función objetivo, x_1, x_2, \dots, x_n son las variables de decisión, $a_{11}, a_{12}, \dots, a_{1n}$ son los coeficientes de la primera restricción, b_1 es el valor de la primera restricción, $a_{21}, a_{22}, \dots, a_{2n}$ son los coeficientes de la segunda restricción, b_2 es el valor de la segunda restricción, \dots son los coeficientes de las demás restricciones, $a_{m1}, a_{m2}, \dots, a_{mn}$ son los coeficientes de la m -ésima restricción, b_m es el valor de la m -ésima restricción, y $x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0$ son las restricciones de no negatividad.

El modelo matemático se resuelve utilizando el método del simplex, que es un algoritmo iterativo que permite encontrar la mejor solución posible para un problema de optimización lineal. El método del simplex se basa en la idea de moverse de una solución factible a otra solución factible, mejorando el valor de la función objetivo en cada iteración. El proceso se repite hasta que se alcanza la solución óptima, es decir, la solución que maximiza el valor de la función objetivo, dado el conjunto de restricciones.

El análisis de factibilidad se realiza a través de un software de optimización que permite introducir los datos del modelo matemático y obtener la solución óptima. Este software también permite visualizar los resultados del análisis, como el valor de la función objetivo y el nivel de los recursos disponibles. El análisis de factibilidad es una herramienta muy útil para la toma de decisiones en la gestión del inventario, ya que permite evaluar el impacto de diferentes alternativas de inversión y elegir la mejor opción posible, dado los recursos disponibles.

Capítulo I AUDIENCIAS

En este documento se parte de la premisa que el cambio deseable en las infraestructuras nacionales de información puede promoverse en los siguientes niveles:

- i) Un nivel de decisión política, fundamentalmente caracterizado por autoridades capaces de tomar decisiones, reglamentar y asignar recursos que permitan alterar la estructura y funcionamiento de las unidades de información.
- ii) Un nivel técnico constituido por especialistas en posición de modificar el comportamiento operativo interno de las unidades de modo de hacer más eficiente su funcionamiento.
- iii) Un nivel de usuarios de los servicios de información socio-económica constituido fundamentalmente por profesionales especializados en alguna función del desarrollo, ya sea en lo que respecta a formulación de políticas y planes, su implementación, o la administración y operación de las empresas e instituciones encargadas de la ejecución de dichos planes y políticas.

Es evidente que en cada nivel pueden identificarse distintos grupos de personas y/o instituciones a las cuales sería conveniente hacerles llegar los resultados del inventario de un modo diferente. En la Tabla N° 1 adjunta, se presenta una clasificación preliminar de estas audiencias. Allí se advierte que cada uno de los grupos requerirá ser informado de los resultados del inventario en una modalidad diferente, a lo menos en principio. No sólo el lenguaje mediante el cual se efectúa esta comunicación debería ser adecuado al lenguaje normalmente manejado por estas personas o entidades, sino que, además, el contenido tendría que ser organizado de modo tal que las recomendaciones correspondan exacta y precisamente a variables que estos grupos o entidades estén en condiciones de modificar ya sea directamente mediante decisiones de tipo político o indirectamente a través de presión o negociación con las autoridades.

Cabe destacar que la asignación de los distintos grupos a los niveles de audiencias, es hasta cierto punto arbitraria dado que una institución puede pertenecer a distintas audiencias. De allí que sea importante destacar que la tabla involucra una selección de aquella función más relevante desde el punto de vista de cambios en la infraestructura de información. Por ejemplo, el Centro Nacional de Información se ha incluido en el nivel de decisión política aunque también se le podría considerar en los niveles de usuarios y de especialistas. Se ha supuesto que el nivel político sería el más relevante para caracterizar su función.

LAS AUDIENCIAS

CUADRO Nº 1

<u>Nivel Decisión Política</u>	<u>Nivel Técnico</u>	<u>Nivel Usuarios (Comunidad del Desarrollo)</u>
- Autoridades, "Decision-makers"	- Metodólogos en Ciencias Sociales	- Planificadores
- Administradores de Entidades que poseen Unidades de Información.	- Investigadores en Ciencias de la Información.	- Administradores
- Jefes de Centros Nacionales de Información.	- Especialistas - Jefes de Redes y de Servicios	- Empresarios
- Promotores Internacionales de Redes (IDRC, UNESCO, FID)	- Especialistas - Jefes de Procesos Técnicos	- Inversionistas
- Colegios de Bibliotecarios y Documentalistas	- Centros de Enseñanza en Ciencias de la Información.	- Investigadores Académicos
	- Promotores Internacionales de Técnicas de Documentación (IDRC, UNESCO, FID)	- Consultores
		- Docentes
		- Público en General

Capítulo II NIVELES DE ANALISIS Y PROBLEMAS DE INFORMACION

Un inventario extenso y detallado, como es el que estamos manejando, permite el análisis de numerosos problemas relativos a distintos aspectos de la organización y funcionamiento de la infraestructura nacional de información. La tarea de hacer corresponder cada uno de estos problemas con posibles intereses de las audiencias sin duda se facilita si se procede en forma sistemática, ordenando y clasificando estos problemas de acuerdo a criterios claros y pre-establecidos. Así se busca obtener una estructura y contenido de los informes factibles, y permite evitar las duplicaciones que resultarían de concebir los informes caso a caso.

A estos efectos estableceremos dos grandes criterios ordenadores de los problemas del inventario:

- i) Criterio de grado estratégico que permite clasificar los problemas según la facilidad con que puedan ser alterados a través de la acción de las audiencias.
- ii) Criterio de profundidad de análisis que dice relación con la óptica o especificidad con que se examina la infraestructura nacional de información. Esta óptica abarca un rango comprendido entre un plano nacional global y el estudio de problemas de detalle en el seno de agentes particulares.

La combinación de ambos criterios define una clasificación de niveles de análisis, esto es grados de ordenamiento de la información resultante del inventario para ser comunicada a las audiencias. En este capítulo examinaremos la subdivisión interna de estos criterios.

Primeramente, las categorías de grado estratégico se han estructurado según cuatro estratos de intensidad creciente.

1. Análisis de Representatividad: Esta categoría proporciona información a las audiencias relativa a la validez de las conclusiones y del análisis presentado. El análisis consiste en comparar las características de la muestra de unidades socio-económicas efectivamente analizadas en el inventario con el universo nacional de unidades de información socio-económicas y el universo nacional de unidades de información de todo tipo. La información que genera permite estimar la participación, por ejemplo de los distintos sectores de las entidades a cuyo servicio están las unidades de información y decidir si la muestra está sesgada o no a favor del sector universitario, el sector privado, etc. Es evidente que hablar de la situación de las bibliotecas del sector gobierno en una situación en la cual la muestra representa sólo un 10% del total, puede ser muy arriesgado. Es claro que el grado estratégico es nulo en este caso pues poco pueden hacer las audiencias para alterar los resultados salvo contestar mejor los cuestionarios en un próximo inventario. En el Cuadro N° 2, primera columna, se detallan distintos problemas que deben considerarse en el Análisis de Representatividad.

2. Análisis Estructural: Esta categoría corresponde a problemas sobre los cuales ninguna audiencia tiene un control absoluto e inmediato, es decir, no son directamente abordables a través de políticas y, si ello fuese posible, su resultado normalmente se percibirá sólo en períodos largos de tiempo. Esto se debe principalmente a que las variables que constituyen estos problemas son de carácter histórico, institucional y societal cuya evolución es muy lenta y difícil de modificar. A modo de ejemplo, pueden señalarse problemas de concentración geográfica de las unidades de información, padrón de crecimiento de los servicios de información entre los distintos sectores institucionales, etc. (Ver Cuadro N° 2, Columna ?)

3. Análisis estratégico convencional: Esta categoría agrupa a todos aquellos problemas que normalmente atraen la atención en los inventarios. Su gran limitación consiste en que su nivel excesivamente descriptivo es poco operativo o interesante y no permite una clara definición y operacionalización de políticas de información. Por ejemplo, el problema de la calidad de los recursos humanos o físicos existentes en las unidades de información es interesante desde un punto de vista macro-económico pero no permite definir con facilidad acciones directas concretas para modificar esta estructura de recursos en el corto plazo. Normalmente un cambio de estos indicadores globales es sólo posible mediante un plan concertado e integral de políticas de empleo, salarios, aranceles, leyes de depósito legal, políticas educativas, etc. En todo caso son relaciones indispensables dado que constituyen un marco de

referencia inicial para la definición de políticas más precisas. El problema es que ese marco en sí, siendo valioso, no es suficiente para especificar las políticas requeridas. (Ver Cuadro N° 2, Columna 3)

4. Análisis Estratégico no Convencional: Esta categoría comprende problemas sobre los cuales es posible definir políticas más precisas y de corto plazo y por lo tanto pueden permitir orientar y fructificar un gran número de acciones. Las variables componentes de estos problemas son en cierto sentido más controlables y por lo tanto manipulables por las audiencias correspondientes. Además lo de "no-convencional" obedece al hecho de que normalmente estos problemas no sean analizados en otros inventarios o bien no se les ha dado la importancia suficiente en la etapa de análisis e informe final. Por ejemplo, el problema de comportamiento técnico de la Unidad de Información esta compuesto por sub-problemas tales como la utilización de distintas técnicas (apertura a la innovación) y el enfoque con que se prestan los servicios de información de la unidad (grado de interacción con los usuarios). La especificación de los factores que inciden en esos sub-problemas permiten en principio definir pautas precisas para eventualmente modificar este comportamiento técnico en el corto y mediano plazo. Esta categoría por lo tanto posee el más alto grado estratégico. (Ver Cuadro N° 2, Columna 4.)

El segundo gran criterio ordenador de problemas esta dado por lo que hemos llamado la profundidad del análisis. Evidentemente un mismo

problema puede enfocarse desde a lo menos 3 ópticas distintas ordenadas según un grado de focalización creciente:

- i) Una óptica nacional, por ejemplo, análisis comparativo de el número de unidades de información per capita entre países desarrollados y sub-desarrollados.
- ii) Una óptica intersectorial, por ejemplo, comparación de calidad de recursos humanos entre el sector público y el sector privado, o bién, estudio de la actitud frente a la innovación técnica del sector de unidades de información universitarias en relación con el de las unidades de información del gobierno.
- iii) Una óptica microsectorial en el cual se examina un problema en un sector o conjunto muy homogéneo de unidades, por ejemplo, análisis de los instrumentos de recuperación de información en Centros de Documentación de Organismos Internacionales promotores del desarrollo ubicados en Centro América.

NIVELES DE ANALISIS Y SUS PROBLEMAS

CUADRO N° 2

1 Nivel: Análisis de Representatividad.

1. Representatividad respecto al total de Unidades de Información.
2. Representatividad según función de la Entidad (gobierno, educación, ...)
3. Representatividad según campos socio-económicos (economía, planificación ...)
4. Representatividad según naturaleza jurídica de la Entidad (sector Público, privado, organismos internacionales).
5. Representatividad geográfica (capital, regiones).
6. Representatividad según tipo de Unidad de Información. (bibliotecas, centros de documentación, archivos).

2 Nivel: Análisis Estructural.

1. Evolución y crecimiento global de la infraestructura nacional de información.
2. Evolución y distribución de unidades de información según sector institucional (gobierno, universidad, ...)
3. Tendencias del stock de información socio-económica en la infraestructura nacional de información.
4. Concentración geográfica de la infraestructura nacional de información.
5. Padrón global de vinculación entre agentes del desarrollo (usuarios) e infraestructura nacional de información.
6. Evolución del marco legal relativo a la infraestructura.

3 Nivel: Análisis Estratégico Convencional

1. Los recursos humanos.
2. Los recursos físicos y financieros.
3. Las Colecciones.
4. La pertenencia a Redes nacionales e internacionales.
5. Los servicios de información.

4 Nivel: Análisis Estratégico no Convencional

1. Estilos de gestión administrativa.
2. Estilos de gestión técnica.
3. Apertura a la innovación.
4. Apertura potencial a redes.
5. Profesionalización de la función información.
6. Status de la función información.

Lo interesante de los dos criterios ordenadores expuestos es que ellos están correlacionados con los intereses de las audiencias. En efecto, los problemas de representatividad tendrán una mayor importancia y eco en personas trabajando en investigación en el campo de la información o en metodólogos de las ciencias sociales en general. En cambio un análisis de tipo estructural podrá interesar más a entidades de nivel de gobierno que estén en condiciones de manejar algunas de las variables agregadas nacionales. Por otra parte, también las profundidades de análisis corresponden aproximadamente a distintas audiencias. La óptica global o intersectorial normalmente será de interés de autoridades de gobierno, centros nacionales de información, etc. mientras que la óptica micro-sectorial interesará preferentemente ya sea a grupos de usuarios, grupos de administradores de bibliotecas, etc.

La combinación de las categorías de grados estratégicos con las de profundidad del análisis entrega distintos niveles de análisis según los cuales pueden desarrollarse los informes. Así, se podrá hablar de un nivel "estratégico-convenicional-intersectorial", que significaría ubicar un grupo de problemas del área estratégica convencional, por ejemplo, los servicios, y analizarlos según una óptica comparativa intersectorial, por ejemplo, sector público vs. sector privado, sector gobierno vs. sector universitario, etc.

Capítulo III MODULOS DE ANALISIS Y ESTRATEGIA DE COMUNICACION

Los módulos de análisis son elementos de informes (grupos de conceptos y datos) en que se presentan problemas o conjuntos de problemas del inventario estructurados según un cierto nivel de análisis y presentados en una forma comunicable, útil e interesante para una audiencia específica. Por ejemplo, un módulo de análisis estaría constituido por un estudio acerca del problema de la profesionalización de la función de información mediante un análisis comparativo de los profesionales colegiados del sector gobierno vs. el sector universitario (nivel de análisis estratégico - no convencional - intersectorial) a ser presentado al Colegio de Bibliotecarios de un país latinoamericano (audiencia específica).

~~A modo de evitar duplicaciones de trabajo~~ estos módulos se confeccionarían en dos fases:

- i) Módulos de Análisis Básico: Partes de informe constituidas por un estudio exhaustivo, a un nivel de análisis dado, de toda la información del cuestionario relevante a un problema o conjunto de problemas. Incluyen un barrido completo de relaciones, interpretaciones substantivas, y discusiones metodológicas. Se confeccionan una vez y se utilizan sólo como documentos de consulta interna.

- ii) Módulos de Análisis Dirigido: se elaborarían adecuando un módulo de análisis básico al lenguaje, intereses y mentalidad de una audiencia específica que se desea influenciar. Sería una versión reducida de aquel en términos de tablas e interpretaciones, y estarían escritas en un lenguaje fluido y desprovisto de todo tecnicismo.

La decisión de priorizar la elaboración de módulos de análisis básicos y sus correspondientes módulos de análisis dirigidos depende, para un país dado, de la existencia e importancia de las audiencias nacionales y de los recursos disponibles para comunicar la información a ese país. La especificación del conjunto prioritario de módulos de análisis (básicos y dirigidos) factibles y su vinculación a las distintas audiencias se denominará estrategia global de comunicación. Es claro que esta estrategia será en principio diferente para cada país pues dependerá de la existencia, poder y permeabilidad de las distintas audiencias que sea preciso influir.

La estrategia global de comunicación del inventario, puede diseñarse sobre la base de un cuadro sinóptico en el cual aparezcan especificados los módulos de análisis. Este cuadro, que para fines simplificadorios se designará como Matriz de Audiencias, permitirá establecer, i) el número total de módulos de análisis básico y dirigido que podrían confeccionarse y ii) cuales de ellos son

prioritarios y factibles de realizar dado los recursos disponibles. En el Cuadro 3 se muestra un ejemplo de una matriz de audiencias.

Las columnas del cuadro representan las audiencias que se desea influenciar, en tanto que los reglones ordenan los problemas de cada grado estratégico según las distintas profundidades de análisis con que se puede comunicar a las audiencias la información resultante del inventario. Cada casillero del cuadro sería un módulo de análisis dirigido posible. Los casilleros marcados con un (x) significan en cambio, módulos de análisis dirigidos potencialmente importantes, esto es, que sería conveniente elaborar dado la posible relevancia del problema que representan para una audiencia determinada.

La suma de los casilleros de las columnas daría el número de módulos dirigidos que habría que elaborar para cada audiencia o en otras palabras el número de posibles capítulos de un informe a ser presentado a una cierta audiencia. Por el contrario, la suma de los reglones representa el total de módulos dirigidos que podrían elaborarse a partir de un módulo básico. El total de módulos dirigidos o efecto multiplicador de cada módulo básico se indica entre paréntesis en la columna de totales a la derecha del cuadro.

Una estrategia global de comunicación se establece: i) confeccionando un listado de los módulos básicos ordenados según su poder multiplicador, ii) evaluando el número de módulos básicos y módulos dirigidos que

MATRIZ DE AUDIENCIAS: CASO SIMPLIFICADO CON 2 TIPOS DE AUDIENCIAS, 4 PROBLEMAS y 6 NIVELES DE ANALISIS

NI-VELES DE ANALISIS (Grado Estratégico, problemas y profundidad de análisis)	NIVEL: DECISION POLITICA				NIVEL TECNICO				Módulos de Análisis Básico y sus Módulos Dirigidos según Problema y Nivel de Análisis (TOTALES)		
	"Decision-Makers"	Administradores de Entidades	Directores CENIDES	Colegios de Bibliotecarios	Investigadores en Ciencias de Información	Jefes de Servicios de Información	Especialistas en Procesos Técnicos	Centros de Enseñanza Documentación	N	I	M
ANALISIS ESTRATEGICO CONVENC.											
Nivel de Formación de Especialistas en Información	N I M	x	x	x	x	x	x	x	1(5)	1(6)	1(1)
Nivel de Gastos de los Servicios de Información	N I M	x	x	x	x	x	x	x	1(4)	1(5)	0(0)
ANALISIS ESTRATEGICO NO CONVENCIONAL											
Adopción de Nuevas Técnicas de Procesamiento	N I M		x	x	x	x	x	x	1(4)	1(6)	0(0)
Status Institucional de la función Información	N I M	x	x	x	x	x	x	x	1(5)	1(4)	1(2)
Módulos de Análisis Dirigidos según Audiencias (TOTALES)		3	5	8	5	6	9	2	6		

N: Profundidad de Análisis-Nacional I: Profundidad de Análisis-Intersectorial M: Profundidad de Análisis-Micro-Sectorial

pueden confeccionarse con los recursos disponibles (en principio suponiendo una cantidad media aproximada de recursos para confeccionar cada tipo de módulo) y iii) comparando estos valores con la lista hasta determinar un conjunto de modelos básicos y dirigidos a la vez prioritarios y factibles.

El cuadro 3 supone que las audiencias tienen todas la misma importancia. Es obvio que el esquema presentado admite algunos ajustes. Por ejemplo, pueden asignarse prioridades a las audiencias lo que se traduce en una alteración del valor del poder multiplicador de los módulos básicos.

Este cuadro permite visualizar los dos extremos entre los cuales pueden enfocarse la producción de informes en un inventario. Por un lado, el desarrollo completo de todos los casilleros de la matriz (marcados o no) representaría un análisis exhaustivo y una diseminación de cobertura total que correspondería al límite técnico máximo que es posible obtener de un inventario. Evidentemente, este límite si bien es posible, no será normalmente factible para gran parte de instituciones responsables del análisis de inventarios y por cierto para CLADES, ni deseable desde el punto de vista de las audiencias dado que implica una gran redundancia de información. El otro extremo que puede ejemplificarse mediante el cuadro es aquel del informe único confeccionado sobre la base de los módulos de análisis dirigidos correspondientes a una columna de la matriz y elaborados pensando en términos de una audiencia específica. Esta alternativa representa el caso tradicional caracterizado por una visión

monolítica de presentar información, frecuentemente redundante o insuficiente, y escrita en un lenguaje de escasa comunicabilidad. El procedimiento propuesto permite en cambio flexibilizar al máximo el análisis y disseminación y comprensión del inventario, e identificar tal vez los 2, 3 o 4 informes prioritarios factibles que pueden tener una mayor influencia y promover un cambio.

CONSIDERACIONES FINALES

En esta etapa preliminar podrían hacerse las siguientes consideraciones:

- i) La metodología propuesta tiende a una racionalización del trabajo y la elaboración de un método sistemático de confección de informes.
- ii) El documento sugiere una terminología básica que por cierto cabe mejorar. Ella puede considerarse por ahora como una herramienta útil de comunicación entre los encargados del análisis del inventario.
- iii) Se estima que este esquema flexible es globalmente más eficiente que la producción de un informe único, dado que no solo permitiría controlar los costos. Además, se espera haría más manejable y fructífera la realización de seminarios sectoriales o parciales en los cuales se trata, no sólo de promover un consenso, si no de agilizar la formulación de políticas, la toma de decisiones y las acciones correspondientes.
- iv) Finalmente, el esquema permite un enfoque por etapas que permitiría producir lo más prioritario y factible,

primero y posteriormente ir completando la estrategia

de comunicación, ya sea delegando la confección de

informes en los países o continuar desarrollándolos

internamente en CLADES de mediar recursos presupuestarios

posteriores al término oficial del proyecto.

