

**COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE**  
**Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social**  
**CEPAL/CLADES**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE SISTEMAS DE  
INFORMACION DOCUMENTALES**



**NACIONES UNIDAS**

**Santiago de Chile, febrero de 1991**

LC/L.612

Febrero de 1991

## INDICE

	<b>Página</b>
Prólogo.....	5
Introducción.....	7
I PARTE: Replanteamiento de los roles de las Unidades de Información.....	9
II PARTE: Las técnicas administrativas, un instrumento para racionalizar los procesos de cambios.....	13
III PARTE: Momentos metodológicos de la Planificación Estratégica.....	21
1. El diagnóstico estratégico: ¿en qué situación se encuentra nuestra Unidad de Información?.....	21
2. ¿Cual sería la situación deseable?.....	26
3. La unidad de información: fortalezas y debilidades.....	30
4. El entorno institucional y general: ¿es favorable al proyecto de cambio?.....	31
5. Selección de opciones de cambios: algunos ejemplos.....	34
IV Comentarios finales.....	41
V Perspectivas Futuras.....	43
Bibliografía.....	45

## PROLOGO

Las presentes notas surgieron dentro del marco de las actividades de capacitación del proyecto Sistema de Información para la Planificación (INFOPLAN). Este proyecto de establecimiento de una red de bibliotecas y centros de documentación del campo de la planificación, debió efectuar una serie de variadas tareas para alcanzar su objetivo, como fueron por ejemplo, la estandarización de procedimientos para el procesamiento automatizado de información, pautas para la selección de la documentación a ser ingresada al sistema, pautas para el análisis de la documentación y otras. Junto con el desarrollo de las metodologías de trabajo, se realizó un importante actividad de capacitación; en primer lugar, para transferir las capacidades mínimas necesarias para efectuar las operaciones de análisis y procesamiento de información y poder participar en la red de información; en segundo lugar, una actividad de capacitación dirigida a desarrollar las capacidades administrativas de los directivos y encargados de las unidades de información de los respectivos países participantes.

La segunda línea de capacitación se estructuró bajo la forma de un curso que se denominó "Curso avanzado de Administración de redes y unidades de Información", del cual se efectuaron tres versiones para los participantes de tres subregiones: México y América Central; la Subregión Andina y los países de la Subregión Atlántica. Estas actividades de capacitación generaron un conjunto de materiales --manuales, notas, gráficos-- los cuales originaron como producto, una versión preliminar de un manual de capacitación sobre administración de unidades de información. La versión definitiva de este manual, deberá esperar probablemente una mayor experiencia en esta línea de capacitación y una mayor maduración de la misma.

Esta experiencia de capacitación, sin embargo, ha dejado algunas inquietudes y reflexiones en torno a la administración de unidades de información, las cuales se expresan en las siguientes notas. Se estima, en primer término, que estas reflexiones contribuirán a incorporar los conceptos de planificación estratégica en las actividades de administración de las unidades de información que han participado en el sistema INFOPLAN y en segundo lugar, a todas aquellas unidades de información interesadas en mejorar su inserción en el medio institucional al que se encuentran adscritas.

Por lo anteriormente expuesto, cabe señalar que la conceptualización y metodologías aquí presentadas, apuntan especialmente a transmitir un mensaje dirigido a bibliotecarios y documentalistas para estimular una reflexión que lleve a un replanteamiento de los roles y funciones tradicionales de las unidades de información; en particular, a aquellos directivos de unidades de información que se encuentran insertas en organizaciones públicas abocadas a la planificación del desarrollo económico y social. En este plano, cabe interpretar estas notas como un esfuerzo --producto de una experiencia efectiva con un grupo de profesionales de la región-- por contribuir a mejorar la interacción entre los sistemas bibliográficos-documentales y los usuarios habituales de éstos.

No obstante, el tiempo transcurrido desde que se iniciaron estas notas, han abierto en el propio CLADES y en la región, nuevas y más amplias perspectivas sobre el área de información. Entre otros aspectos, se puede señalar una clara tendencia a considerar la problemática de información en un plano que trasciende las ópticas parciales de las diversas disciplinas profesionales que se ocupan del tema información. Esta tendencia privilegia una perspectiva globalizadora acerca del fenómeno "información", renovando las formas tradicionales de entender las interacciones entre la oferta de servicios, el uso de la información y los procesos

técnicos que intervienen entre ambos. En este plano, las técnicas y metodologías de la planificación estratégica, ya constituyen un acervo metodológico al que se está recurriendo con mayor frecuencia para formular o reformular, la orientación que deberán asumir el o los sistemas de información.

Las presentes notas, se insertan también en esta nueva perspectiva para abordar los temas de la administración de la información: entre otros aspectos, en las actividades futuras de capacitación, se incorporará el concepto de "sistema de información institucional" apuntando suministrar un marco más amplio y adecuado, que contemple la coexistencia de diversos sistemas de información en la estructuración de una respuesta global a la demanda de información de la organización y que considere además, la diversidad de niveles en que ésta se manifiesta.

## INTRODUCCION

La idea de aplicar las técnicas y metodologías de administración a cualquier sistema social --una empresa, una organización productiva, etc.-- se asocia en última instancia con el mejoramiento de su eficacia y eficiencia en términos del cumplimiento de su misión y objetivos para los cuales existe.

Actualmente, este desafío se centra en la idea de cambio: la administración como un instrumento para materializar o hacer posible la situación de cambio; en el entendido que la situación de cambio, más que expresión de una coyuntura, constituye un estado permanente que debe enfrentar cualquier organización, sea para crecer o sobrevivir.

El proyecto de creación de una red regional de unidades de información como la impulsada por INFOPLAN --organizada como una estructura inicialmente centralizada, para actuar cooperativamente en torno a objetivos comunes-- demandó necesidades vastas y complejas en términos de administración del sistema. Esta demanda, como es frecuente, excedió las capacidades del proyecto de red, tanto en términos de recursos como de experiencia y conocimientos disponibles sobre la materia.

En términos globales, la situación problema que debía enfrentarse comprendía dos conjuntos de elementos: por una parte, la oferta de teoría y metodologías existentes en el entorno para organizar la línea de capacitación del proyecto en estas materias y, por otra parte, el grado de desarrollo y organización existentes en las unidades que participaban de la red, las que determinaban la real magnitud del problema administrativo de supervivencia o crecimiento del sistema. En este punto, y simplificando el problema, la opción se redujo a dos posibles líneas de desarrollo de la capacitación: transferir técnicas y metodologías puntuales que permitiesen mejorar y acelerar las operaciones técnicas del sistema en su fase inicial, o apuntar a la solución de algunos problemas administrativos de mayor envergadura que, a nuestro juicio, tendrían un mayor impacto en el desarrollo de la red. De paso cabe señalar, que la primera opción concentraba gran parte de la oferta metodológica disponible, por lo que de alguna manera sus contenidos eran de más fácil acceso y por lo tanto, se podrían satisfacer más fácilmente las demandas por este tipo de apoyo.

Lo que hemos denominado "problemas administrativos de mayor envergadura" resume una situación problema, que en distinto grado, aquejan, a nuestro juicio, a gran parte de las unidades de información del sector público del campo socioeconómico. Esta situación va en algunos casos, desde la total ausencia de alguna unidad documental de información, pasando por la existencia de pequeñas unidades de un nivel mínimo de operación en otras, hasta bibliotecas medianas y grandes en el menor de los casos; pero en una gran proporción, con un denominador común: una escasa o mediana importancia en el contexto institucional donde se encuentran insertas. Esto último también se puede expresar en la impresión que la función de la unidad de información es periférica o marginal a los problemas de información institucionales.

Esta percepción del problema, desvió la atención de aquellos problemas vinculados a la automatización o mejoramiento de procedimientos administrativos de la red, hacia aspectos más estructurales de las unidades componentes del sistema: específicamente, el examen crítico de las actuales funciones que cumplen las unidades de información bibliográficas documentales y que podrían explicar el estatus que éstas poseen en su medio institucional. Respecto de las

fuentes de información consultadas, cabe destacar en primer lugar, la escasa literatura sobre información, directamente ligada al problema. De la literatura de administración revisada, la correspondiente a la Planificación Estratégica de Empresas, pareció teórica y metodológicamente, la que más se acercaba a las necesidades del proyecto para hacer frente a este problema.

Las presentes notas, expresan algunas de las reflexiones surgidas del análisis de los problemas de información a la luz de los conceptos extraídos de la literatura de Planificación Estratégica. En primer lugar, se examinan algunos problemas asociados a la administración de unidades de información, que evidencian algunos de los problemas que hemos denominado estructurales que, entre otras características, presentan las de no ser fácilmente superables por medios convencionales como la inyección de recursos o tecnologías. En segundo lugar, se presentan algunos conceptos extraídos de la literatura de Planificación Estratégica de Empresas y se examina su aplicabilidad a la solución de problemas estructurales de la "empresa de información".

A continuación, se presenta una concepción sistémica de la unidad de información, como paso metodológico necesario para efectuar un ejercicio de planificación estratégica de una unidad de información. Finalmente, se presenta un resumen de la metodología propuesta, dentro de los cursos de administración de INFOPLAN, para llevar a la práctica este ejercicio de planificación.

## I PARTE

### **Replanteamiento de los roles de las unidades de información en el contexto de los actuales patrones de demanda y uso de la información: ¿cambios periféricos o cambios estructurales?**

Estas notas parten del supuesto que, en el entorno institucional donde se localizan las unidades de información, se han producido cambios importantes, los que afectan la oferta de servicios tradicionales de numerosas bibliotecas y centros de documentación.

Como síntomas de estos cambios, se pueden mencionar en primer lugar, un cambio cualitativo y cuantitativo en las demandas de información que genera el quehacer institucional. Puede percibirse una creciente --aunque no siempre articulada-- conciencia de la necesidad de sistematizar la componente información que se requiere para el cumplimiento de las diferentes actividades de las organizaciones; pareciera asimismo, percibirse una demanda por mayor información y de mejor calidad: existe una postura más crítica frente a los recursos de información existentes y una mayor conciencia de las deficiencias y ausencias importantes de información. En este mismo plano se puede señalar que, la automatización de las actividades de información, ha contribuido a aumentar las expectativas de mayor y mejor acceso a la información por parte de los usuarios.

Un segundo cambio importante en el entorno de las unidades de información, dice relación con los avances de las nuevas tecnologías vinculadas con los sistemas de información, como las de microcomputación y telecomunicaciones. El fácil acceso a equipos y programas computacionales para aplicaciones de información, ha creado un clima propicio a la dispersión de sistemas --formales o informales-- dentro de la organización y en última instancia, ha generado una potencial competencia para las unidades formales de información. En la práctica, esto puede traducirse en una tendencia a crear pequeñas bases de datos adscritas a los distintos departamentos de una organización, sin la necesaria coordinación y estandarización, que eviten una duplicación de esfuerzos y que permitan una utilización más amplia de estos recursos. Esta situación podría también describirse como una pérdida del espacio de responsabilidad de las unidades de información, frente a la satisfacción de la demanda de información institucional.

Finalmente, se percibe una falta de interés por la oferta tradicional de servicios y productos de información que entregan las unidades de información. Comparativamente, por ejemplo, muchos servicios convencionales de bibliotecas, resultan lentos para modalidades más ágiles de trabajos con información --como algunos servicios interactivos con el usuario-- o la actualidad de la información suministrada, no se ajusta a los tiempos en que ésta es requerida. Pero además de estos cambios en la modalidad en que se manifiesta la demanda por información, el clima de cambios y crisis en que se desenvuelven muchos organismos del sector público, hacen aparecer obsoletos o extemporáneos muchos de los productos convencionales de información con que se encuentra el usuario del sector.

En resumen, frente a una demanda creciente y a un avance tecnológico significativo para el área de información, podría afirmarse que las unidades de información enfrentan un

medio "frío" o poco receptivo a la oferta convencional de sus productos y servicios de información.

En este punto, resulta oportuno plantearse algunas cuestiones acerca de las características de la oferta de servicios que denominamos convencionales. Para ésto, presentaremos la hipótesis que los servicios de gran parte de las unidades de información, obedecen a un patrón, o lo que es lo mismo, a una forma de entender cuales deben ser sus servicios. Este patrón, por otra parte, tiende a ser aplicado en forma casi mecánica a cualquier unidad de información, independientemente de la organización donde se halle localizada.

***Caracterización de la oferta corriente de servicios: oferta convencional frente a nuevos requerimientos de información.***

Es posible apreciar en numerosas unidades de información la tendencia casi mecánica a establecer un determinado patrón de servicios y productos de información, independientemente de los cambios evidentes en las modalidades y en los contenidos de la demanda. Se podría agregar que incluso se aplica sin considerar la indiferencia del supuesto destinatario de dichos servicios y productos. Este patrón de servicios a su vez, lleva aparejado un encadenamiento a un respectivo patrón de operaciones técnicas que, en muchos casos, absorbe gran parte de los recursos disponibles, para efectuar operaciones rutinarias que no se cuestionan. A modo de ejemplo se mencionan algunas situaciones que ilustran esta actitud:

**a) *Patrón de circulación de la documentación:***

Este consiste en privilegiar la capacidad de la unidad de "circular" la documentación de la colección disponible, sin discriminar entre la oportunidad y relevancia de lo que se procesa. Este patrón de servicios determina que, en muchos casos, la capacidad productiva de la unidad se cope en un procesamiento indiscriminado de documentos irrelevantes con la finalidad de mantener la colección "disponible para el préstamo".

**b) *Patrón de generación de productos de información:***

Este consiste en reproducir indiscriminadamente, productos de información tales como boletines de alerta, nuevas adquisiciones, bibliografías periódicas, bajo formas idénticas a como se desarrollaron en otros medios --como el universitario o de instituciones académicas de investigación-- independientemente de la eficacia de estos mecanismos de difusión, en instituciones abocadas al cumplimiento de otros objetivos.

**c) *Patrón de perspectiva del contenido del área o campo de interés de la entidad:***

Este consiste en percibir, casi exclusivamente, el espectro de intereses o necesidades de información bajo una óptica "temática" --en el sentido clasificatorio de temas del conocimiento-- al modo de los esquemas clásicos de la bibliotecología. Esta perspectiva parcial --que tiene su propia vigencia-- no permite sin embargo, percibir otras facetas o formas de presentar la información de una manera más relevante para el usuario; por ejemplo, según categorías que reflejen las funciones del desarrollo --análisis, planificación, evaluación, etc.

A modo de resumen de esta caracterización de los servicios, podríamos afirmar que éstos se generan a partir de una "cadena productiva" poco discriminatoria --entre lo relevante

y lo irrelevante-- que va a generar productos y servicios estándares, dentro de un marco restringido de concepción de los intereses del usuario.

Esta contrastación somera --basada principalmente en situaciones ampliamente conocidas en especial por los propios especialistas de información-- tiene por finalidad principal, llegar al punto de replantearse la pregunta acerca de la naturaleza y envergadura de los cambios que es necesario efectuar en muchas de las unidades de información, para superar esta situación.

Frecuentemente, el mejoramiento de las unidades de información se enfoca desde el punto de vista de:

- a) Asignación de mayores recursos en general: equipos, recursos financieros, personal, espacio físico, etc.
- b) Modernización de las operaciones: principalmente, vía automatización de los procesos técnicos, servicios y últimamente, las comunicaciones.
- c) Cooperación entre unidades y sistemas: donde el caso más representativo que se puede mencionar es la propia actividad de acción cooperativa de redes de información. En este marco, por lo demás, se concentra parte importante de la actividad de investigación y cooperación técnica en este campo.

Todos los aspectos arriba mencionados, sin duda son factores que, cuando ha sido posible disponer de ellos, han contribuido significativamente a mejorar la actual situación de las unidades de información; para el futuro, se puede afirmar lo mismo: es altamente deseable y necesario contar con mayores recursos, utilizar al máximo los avances tecnológicos y fortalecer la cooperación en la mayor cantidad de aspectos posibles.

Sin embargo, la experiencia estaría indicando que esto no ha sido suficiente; incluso, han habido planteamientos en el sentido que los esfuerzos antes mencionados, han fortalecido en el fondo un patrón de servicios conservador, sin apuntar a un cambio en el patrón mismo. Así por ejemplo, el enorme potencial que ofrece la microcomputación aparentemente ha sido aprovechado para efectuar más eficazmente lo que se venía haciendo, sin que necesariamente se haya utilizado para mejorar el destino último de la cadena productiva, como sería por ejemplo, flexibilizar la salida final, de acuerdo a la diversidad de la demanda. Algo similar podría afirmarse respecto de los avances en las telecomunicaciones: aparentemente se visualizan como un medio más eficaz para efectuar las comunicaciones entre sistemas o facilitar el acceso de los usuarios a otras fuentes; sin embargo, siempre referidos a los mismos mensajes o contenidos. Algunos especialistas incluso se han referido a algunas de las modernizaciones en términos de "automatizar lo que antes se ha venido haciendo mal en forma manual".

Como explicación de las causas que han determinado esta situación problema, señalamos como otra hipótesis de trabajo, la ausencia de un marco teórico conceptual adecuado, que dé cuenta del rol de la unidad de información, en el actual contexto de demanda y uso de información en instituciones públicas y privadas responsables de la planificación y ejecución de las acciones de desarrollo. En reemplazo de un marco conceptual adecuado, podría extenderse la hipótesis anterior, afirmando que se ha aplicado una concepción del rol de la unidad de información, originada en el ámbito académico --entre otros, el universitario norteamericano-- y que se transfirió casi textualmente, como un modelo para ser aplicado en otro contexto. Esta transferencia, significó sin duda un aporte para el sector información en general, pero también puede explicar algunos de los actuales obstáculos en este campo: a modo de ejemplo se puede señalar la forma como se ha percibido al usuario por parte del especialista; el usuario "académico" --docente o investigador-- presenta un perfil en sus necesidades y

modalidades de trabajo con la información, que no coincide necesariamente con las de un funcionario público, con responsabilidades técnicas y políticas diferentes y consecuentemente, con actitudes y hábitos diametralmente distintos frente a la información. En otros términos, la reacción de uno y otro frente a los contenidos u oportunidad de una "bibliografía especializada" será diferente: particularmente en la valoración que hacen de este producto en el contexto de sus respectivos trabajos.

Finalmente, el problema administrativo que emergió como prioritario dentro del programa de capacitación de INFOPLAN, se refería principalmente a reexaminar cual podría ser el rol más adecuado para una unidad de información inmersa en el contexto de una institución pública. Se buscó obtener una respuesta teórica y metodológica, acerca de los medios para imprimirles una "dirección" a los servicios de las unidades de información, que fortaleciera el rol que cumplen actualmente. Reiterando lo ya señalado, la literatura de administración estratégica de empresas, suministró los conceptos más adecuados para abordar esta problemática en el campo de las unidades de información.

## II PARTE

### Las técnicas administrativas, un instrumento para racionalizar los procesos de cambios. Conceptos de Planificación Estratégica

#### 1. *Nuevas tendencias de la administración: una aproximación.*

Es probable que para muchos especialistas del área documentación/información, las ciencias administrativas se asocien con aquellas que facilitan la administración de la "rutina" de operación de sus unidades. O, en el mejor de los casos, con técnicas específicas para mejorar la programación de actividades o del presupuesto de su unidad de información. Independientemente de la validez de esta perspectiva de la administración, existe otra importante faceta de esta disciplina que puede suministrar instrumentos metodológicos, para abordar problemáticas de carácter más global, que pueden estar afectando el desarrollo de las unidades de información. En la presente sección de este trabajo, se quiere llamar la atención sobre una dimensión importante de las técnicas administrativas: como un instrumento para administrar la acción de cambio en una organización.

El concepto de cambio engloba las modificaciones --incluyendo creaciones, eliminaciones-- en la configuración actual de cualquier sistema o estructura organizacional que es necesario efectuar, como consecuencia de las acciones tendientes a absorber una situación problema. Esta situación problema puede ser:

- a) Superar algún obstáculo que impide el desarrollo normal de una actividad --por ejemplo la obtención oportuna de documentos, la reducción de los costos de duplicación de los documentos, o reducir los tiempos de revisión del producto del análisis de la documentación., etc. Estas situaciones problemas pueden englobarse en la idea de problemas "operativos".
- b) Mejorar las comunicaciones con las autoridades o supervisores de la unidad de información, de modo de obtener un mayor apoyo o respaldo a los programas de trabajo de la unidad. En este caso podríamos hablar de problemas político/institucionales de la unidad de información.
- c) Aumentar las consultas y ampliar las comunidades de usuarios de los servicios de la unidad de información. En este caso estaríamos apuntando a problemas de rendimiento global de la unidad de información.

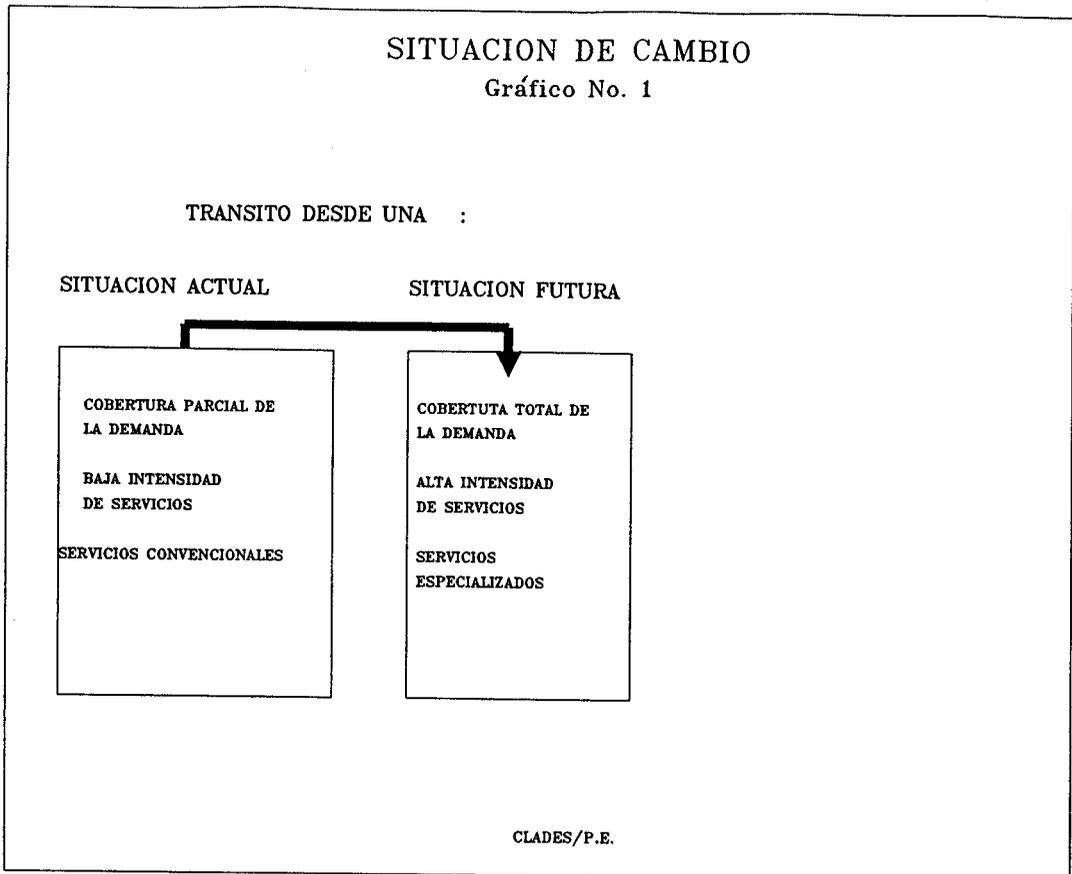
En resumen, la idea de situación de cambio comprende por una parte, una situación actual --con determinados procesos, estilos de gestión, productos finales y destinatarios--, una situación futura a la que se aspira o es necesario alcanzar --que supone cambios en los procesos, en los estilos de gestión, productos o destinatarios-- y en las acciones que es necesario efectuar para transitar de una situación a otra. Los cambios que será necesario efectuar variarán igualmente entre una y otra situación: en algunos casos se concentrarán en aspectos operacionales, en otros en cuestiones político-institucionales y otros de mayor envergadura,

apuntarán a modificar la "performance" global del sistema. Asimismo, el esfuerzo o envergadura de la acción de cambio será igualmente variable: desde acciones leves de corrección de la actual situación hasta acciones profundas sobre la estructura total del sistema.

Un último aspecto que es necesario destacar de la acción de cambio, se refiere al ámbito donde ésta se genera: en algunos casos, la acción de cambio responde a la necesidad de absorber una situación problema generada en el ámbito interno de la unidad de información --por ejemplo en la cadena de procesamiento-- y en otros casos, son situaciones problema surgidas en el entorno de ésta, como sería por ejemplo, una reducción presupuestaria o un cambio en la localización dentro del organigrama institucional.

## 2. *La situación de "cambio": ¿situación permanente o coyuntura?*

La literatura actual de administración tiende a acentuar una dimensión de la problemática de las organizaciones: su inserción en un medio que las obliga a enfrentar una "situación de cambio", más o menos profundo, casi como un estado permanente, a diferencia de la perspectiva habitual que asocia el cambio a situaciones especiales o excepcionales. Podría hablarse en un caso, de una percepción dinámica del entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la unidad de información y, en otro caso, de una percepción más estática del mismo fenómeno.



La perspectiva dinámica del entorno, se expresa por ejemplo, en los cambios de prioridades e intensidades asignadas al cumplimiento de los objetivos que aparentemente "mueven" el quehacer de la institución, lo que modifica los requerimientos institucionales de información. O, en los cambios, a veces imperceptibles en el mundo de la generación de nuevos conocimientos, que condicionan igualmente la naturaleza de los servicios que puede prestar una unidad de información.

Frente a esta situación de cambio más o menos permanente, las organizaciones --o en nuestro caso una unidad de información-- pueden "sufrir" pasivamente los efectos negativos o positivos que los cambios puedan provocar en la organización o, por el contrario, desarrollar los mecanismos internos para minimizar los efectos de los factores negativos y aprovechar aquellos positivos; planteado en otros términos: efectuar las acciones administrativas que permitan a la organización adecuarse o administrar la situación de cambio.

La ciencia administrativa, suministra los instrumentos técnicos y teóricos, para efectuar este proceso de racionalización de las acciones de cambio. La racionalización se puede entender como el esfuerzo de anticipación y control de la situación de cambio, a través de la identificación de los mejores medios alternativos para alcanzar los objetivos de la organización. Por oposición, se podría entender la acción no racionalizada, como aquella que está a merced de los cambios o que efectúa las acciones de adecuación a éstos, en forma no coherente, a través de reacciones no articuladas. (Ver Gráfico No. 1)

### **3. *Una concepción sistémica de la unidad de información: el sistema de información y su entorno.***

La aplicación de las metodologías de la planificación estratégica (PE) en el campo de la información, va a exigir un cambio de óptica acerca de la naturaleza de la unidad de información. Como puede desprenderse de los puntos anteriores, se hace necesario, en primer lugar, incorporar en la descripción de una unidad de información, el concepto de entorno o medio ambiente en que ésta se encuentra inmersa. Esta incorporación, no es un mero aditamento al concepto de unidad de información, sino que es parte constitutiva de ésta; expresado en otros términos, no es posible comprender la naturaleza de una unidad de información sin referirse, por ejemplo al medio institucional donde pertenece, a los usuarios frecuentes, a la documentación que procesan o las fuentes que suministran los insumos. En segundo lugar, se hace necesario ampliar la descripción hacia el interior de la unidad de información: se requiere incorporar nuevos componentes a la visión frecuente que se tiene de ésta, que sólo destaca las componentes de la cadena productiva de la unidad de información, dejando fuera otros de igual importancia. Esta visión más rica de los componentes de la unidad de información, permitirá una consecuente mejor percepción de los problemas y oportunidades de cambio.

Es muy frecuente la tendencia a percibir a la unidad de información como una entidad más bien simple, constituida por un conjunto de operaciones técnicas (concepción funcionalista) que hacen posible prestar un determinado servicio o generar un producto de información. Una concepción restringida del sistema objeto "unidad de información", limitará consecuentemente nuestras posibilidades de analizar sus problemas e introducir las modificaciones que se estime necesario efectuar en ella. Esta superación, como ya se anticipó, será un paso indispensable para intentar un ejercicio de PE de una unidad de información.

A continuación se presenta una aproximación general a una concepción sistémica de unidad de información, que permitirá posteriormente examinar los pasos metodológicos de PE en una unidad de información.

#### 4. *La Unidad de información como sistema*

Se presenta a continuación una concepción de la unidad de información, entendida como un sistema complejo, inserta en un medio organizacional --o entorno inmediato-- y en un medio social determinado --o entorno general. Según este esquema, en el concepto de unidad de información habría que considerar los siguientes elementos: (Ver Gráfico No. 2)

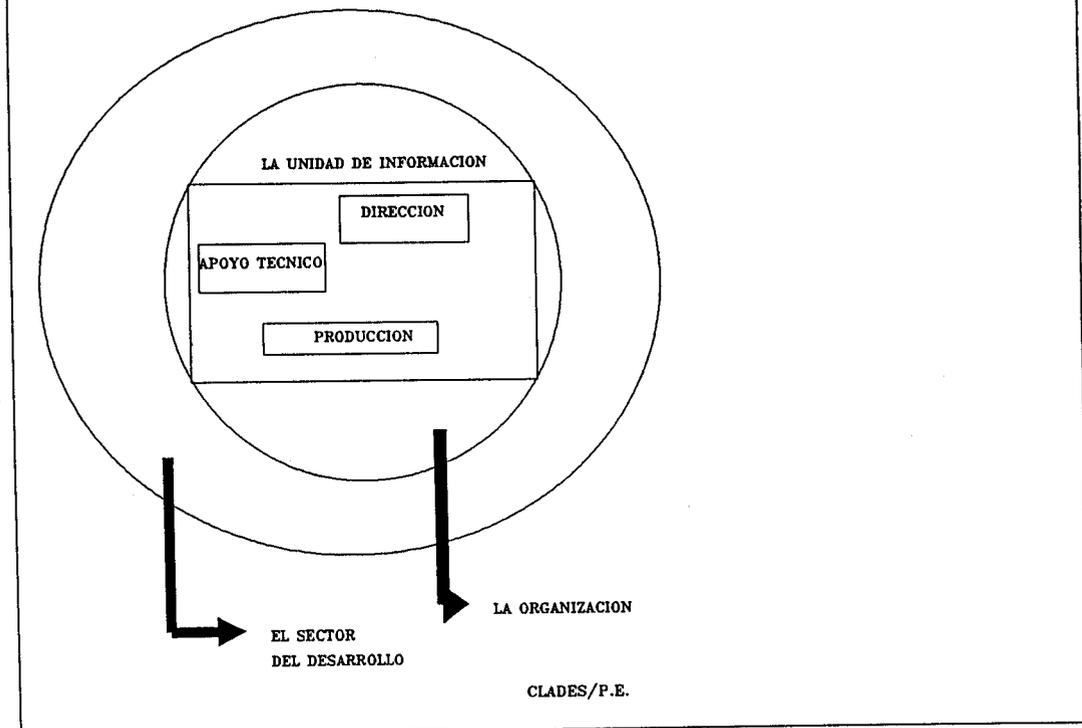
- 1) En primer lugar, el entorno general al que pertenece la organización matriz de la unidad de información. En efecto, es prácticamente imposible definir a una unidad de información sin indicar el medio o sector de la sociedad donde se encuentra inmersa. Así por ejemplo, se habla de "bibliotecas universitarias", "centros de documentación de institutos de investigación", "bibliotecas de ministerios", "bibliotecas de Bancos Centrales", etc. Este entorno general, aunque a veces en forma menos perceptible, va creando oportunidades para el crecimiento u obstáculos para el desarrollo de las unidades de información del respectivo sector. El caso más representativo que se puede mencionar, es el de la Biblioteca Universitaria de la década de los sesenta, que tuvo un auge acorde al desarrollo de la universidad estatal en América Latina en el mismo período. El caso contrario, podría constituirlo la biblioteca del sector público latinoamericano de los setenta/ochenta.
- 2) Toda unidad de información --bajo modalidades diferentes-- es parte integrante de una organización en particular, sea ésta una empresa productiva, una entidad de enseñanza superior o un organismo del sector público centralizado. La importancia de éste hecho, se evidencia cuando observamos, en organizaciones de un mismo tipo como sería el caso de un conjunto de ministerios, las enormes diferencias que se aprecian en cuanto al desarrollo de sus unidades de información. En otros términos, cada organización en particular determina las características actuales y las posibilidades futuras de una unidad de información: sin este referente no es posible definir una unidad en particular.
- 3) Finalmente, la unidad de información propiamente tal, entendida como un sistema de "transferencia" de información. Esta componente central, incluye a su vez tres subcomponentes:
  - a) La componente productiva, con sus procesos de entrada, procesamiento y salida, que frecuentemente se identifica con la idea de unidad de información.
  - b) La componente de apoyo técnico, con sus elementos de capacitación, estudio y asesoría. Son los menos perceptibles por cuanto no están formalmente reflejados en el organigrama.
  - c) La componente administrativa del sistema, que comprende las funciones de planificación, dirección, control y evaluación del sistema.

A continuación se describen con mayor detalle, las componentes antes mencionadas.

La componente productiva de la unidad de información, es la componente propiamente operativa, responsable por la generación de los productos y servicios de información y la mantención técnica de la base de datos.

## LA UNIDAD DE INFORMACION Y SU ENTORNO

Gráfico No. 2



La componente apoyo técnico, responde a las necesidades de desarrollo y perfeccionamiento de todo sistema. Esta componente, la menos "visible" habitualmente, puede no existir como unidad administrativa e incluso como función establecida permanentemente dentro de la unidad de información o la entidad matriz. Sin embargo, es claro que toda unidad de información está normalmente recibiendo una normativa técnica desde el exterior, o su personal asiste a alguna actividad de capacitación y se efectúan pequeños estudios e investigaciones para solucionar problemas o mejorar el rendimiento del sistema.

La componente administrativa, que comprende una variedad importante de funciones, muchas veces no perceptibles debido, entre otras razones, a que está concentrada en una sola persona que, además efectúa funciones técnicas o en otros casos, algunas de las funciones administrativas son realizadas en otros niveles de la organización, como podrían ser las cuestiones presupuestarias o de administración de personal.

En la actualidad, se tiende a incluir la componente "demanda/uso" de información como parte integrante del sistema, más que una componente externa. En efecto, los requerimientos de información al sistema, están en una interacción permanente con éste, determinando todos los aspectos operativos y funcionales de la unidad de información y lo que es más importante, condicionando las posibilidades de desarrollo de la misma.

La componente "generación o producción" de la documentación que insume el sistema, forma parte de los elementos que definen o determinan al sistema y las posibilidades de generar productos y servicios de información. Así por ejemplo, muchas bibliotecas se definen por el material que procesan --las Bibliotecas Nacionales o las Hemerotecas-- o en otros casos por la temática que cubren --los centros de documentación especializados.

Respecto del entorno, se distinguen dos planos: el entorno de la organización a que pertenece la unidad y el del sector institucional o del desarrollo a que pertenece la organización.

El entorno organizacional presenta dos niveles de interés para el PE: el departamento o sección administrativa de la que depende la unidad de información. La experiencia ha mostrado que esta situación es muy heterogénea, al menos en el sector público de la región. Así por ejemplo, en algunos casos la unidad de información depende del área administrativa, en otros casos del área "estudios", y en otros de una "área información" que en la mayoría de los casos, es simplemente el área informática.

El segundo elemento del entorno inmediato, la entidad matriz, suministra el mayor conjunto de factores determinantes para describir la naturaleza de una unidad de información. La misión y objetivos de la entidad matriz, constituyen los elementos referenciales fundamentales para orientar los objetivos de servicios de la unidad de información. Por la misma razón, los objetivos de ésta dependerán directamente de aquellos de la entidad matriz. Como se examinará en los puntos posteriores, esta dependencia implica, estar sometida a los cambios de intensidades, prioridades y direcciones que éstos vayan sufriendo.

Por otra parte, el sector o área del desarrollo donde se inserta la entidad matriz, aporta otro conjunto de factores o elementos fundamentales para una descripción exhaustiva de una unidad de información. Como ya se señaló, las posibilidades de desarrollo de una unidad de información, al menos así lo ha mostrado la experiencia, está íntimamente ligada a la importancia del sector al que pertenece la entidad matriz. Así por ejemplo, muchas unidades y redes de información se beneficiaron del impulso que tuvieron sus respectivos sectores en décadas recientes: agricultura, educación, medio ambiente. Por el contrario, aquellos sectores considerados menos prioritarios para el sector público, reflejaron en alguna medida esta situación en el desarrollo de su área de información; podría ser este el caso de la planificación en la década de los ochenta.

Finalmente, el que se ha denominado "entorno general", que comprende elementos tan amplios como todos aquellos factores socioeconómicos y culturales, están efectuando aunque sea en términos "ambientales" al desarrollo de las unidades de información. Por lo mismo son elementos indispensables en la comprensión tanto de los problemas como de las posibilidades de desarrollo en que se encuentra una unidad de información. Sólo a modo de ejemplo se pueden mencionar dos situaciones ampliamente conocidas en la región y que afectaron la situación de gran parte de las unidades de información; la primera, como ejemplo de un entorno general favorable, se refiere a la expansión de las actividades universitarias de los 50/60, que explica gran parte de los avances de las actividades de información de la región; la segunda, por el contrario, se refiere a la crisis económica de los ochenta, que a lo menos, significaron serias restricciones en los recursos institucionales disponibles para estas actividades, principalmente en el sector público de la región.

## 5. *La planificación estratégica de empresas*

Le elección de este capítulo de la administración, para ser aplicado en el ámbito de la administración de unidades de información, se ha basado principalmente en las siguientes razones:

- a) Se ha estimado que aporta un punto de vista novedoso y útil, para que los administradores de unidades de información revisen sus actuales modalidades de administración desde una perspectiva importante: la de supervivencia o desarrollo de la unidad. Esto a partir de la idea que toda "empresa" --con o sin fines de lucro-- está de alguna manera expuesta al riesgo permanente de una eventual desaparición, estancamiento o abierta a posibilidades de desarrollo; esta percepción --particularmente del riesgo de estancamiento o desaparición-- aparentemente no está suficientemente arraigada en la mente del administrador de unidades de información.
- b) Otro aspecto importante que a nuestro juicio, justifica la elección de la planificación estratégica, se refiere a que ésta concentra la atención en la satisfacción o cumplimiento de los objetivos de la entidad u organización y más particularmente en el concepto de "clientela" asociado a éstos objetivos: los bienes y servicios, producto final de toda empresa, en función de las clientelas destinatarias de éstos. Se piensa que puede ser de utilidad el visualizar al "usuario", que tiene una conotación de permanente, como un "cliente" que por el contrario, designa a un destinatario más crítico de los productos que recibe. Aún más, la clientela es susceptible de perderse.

En síntesis, se ha estimado que la PE de empresas, puede contribuir a superar, lo que a nuestro juicio constituye una idea comunmente arraigada en muchos bibliotecarios: que su "empresa" biblioteca tiene justificada su existencia per se, lo que significa más o menos lo mismo que afirmar que los costos de producción de sus productos de información están plenamente justificados; se podría agregar, independientemente de lo que opine la clientela de la biblioteca.

La PE de empresas constituye una modalidad de la planificación y por lo mismo, está asociada a la identificación de objetivos y medios alternativos para alcanzarlos; el rasgo que caracteriza a la PE de empresas, según se puede concluir del examen de la profusa literatura especializada que existe, consiste en que focaliza la atención en el tema de las organizaciones y más particularmente, en lo que se denomina, la "dirección" o curso crítico en que está orientada para cumplir sus objetivos y, lo que es más importante, hacia "dónde" la lleva esta dirección y donde debería modificarlos.

El concepto de "dirección" de la empresa es, a nuestro juicio, fundamental para adentrarse en la comprensión de lo que persigue la PE. En primer lugar, cabe señalar que es una idea síntesis: pretende englobar un juicio valorativo y abarcador acerca de lo que realmente es una organización, expresado en aquellos aspectos que la caracterizan **indiscutiblemente** en términos positivos: por ejemplo, aquello que mejor produce o aquellos servicios de excelencia. Al mismo tiempo, apunta a identificar, lo que **sin lugar a dudas** constituyen o debilidades frente a otros competidores o productos que son claramente **insatisfactorios**.

Además de la "fotografía en blanco y negro" respecto de la organización, que persigue lograr la PE, cabe agregar un concepto adicional, que es destacar la idea que toda entidad está inmersa en un entorno que determina fundamentalmente su destino: básicamente el entorno se presenta como un conjunto de factores o elementos que adquieren un cariz negativo o de amenazas para los intereses de la organización o factores positivos que emergen como oportunidades favorables para ésta.

El objetivo final de la PE consiste en determinar aquellos objetivos estratégicos que permitirán aprovechar más eficazmente los recursos y potencialidades disponibles, las ventajas comparativas frente a la competencia y al mismo tiempo, minimizar las debilidades de la organización y las amenazas del entorno.

El producto final de la PE empresarial consiste normalmente en un reducido número de recomendaciones, pero que apuntan a confirmar o modificar aspectos medulares de la orientación de la empresa. La literatura señala como ejemplos de este tipo de recomendaciones, la decisión de modificar la línea productiva tradicional --por ejemplo, iniciar una diversificación de los productos-- lo que la enfrenta decisivamente a una nueva competencia y, consecuentemente a nuevas amenazas y oportunidades. Asimismo, toda empresa está permanentemente abierta a la posibilidad de ampliar su campo de operación hacia "atrás", por ejemplo adquiriendo empresas productoras de las materias primas de las cuales antes era cliente como sería el caso de la industria del papel respecto de una empresa editorial. Por el contrario, una industria podría tomar la decisión de desprenderse de la distribución de sus productos y delegarla en una empresa subsidiaria o ajena.

Cualquiera de los ejemplos señalados, suponen decisiones que para una industria pueden implicar lo siguiente:

- a) Enfrentar situaciones ante las cuales **debe** tomarse una decisión: lo contrario supondría consecuencias de efectos negativos para el destino de la empresa. Por ejemplo, si no entra en el negocio de los insumos, puede quedar fuera de competencia en su línea de producción y venta editorial.
- b) Las decisiones de tipo estratégico, tienen además la cualidad de orientar respecto de una multiplicidad de decisiones no estratégicas y donde justamente su resolución va a depender de las primeras: un clásico ejemplo que se señala se refiere a la elección de una estructura organizacional o a los cambios en la cadena productiva: en ambos casos, las decisiones van a depender de las opciones estratégicas elegidas.
- c) Finalmente se podría agregar que las estrategias elegidas, tienen una validez o permanencia limitada y variable: por propia definición deberían estar permanentemente bajo observación: la aparición de nuevas amenazas y oportunidades en el entorno es una constante. Lo mismo se puede decir respecto de los cambios en las fortalezas y las debilidades internas.

### III PARTE

#### **Momentos metodológicos de la PE: aplicaciones en el ámbito de la información.**

A efectos de conocer en mayor detalle las actividades comprendidas en el proceso de PE, se presentan a continuación los principales momentos o pasos de un posible ejercicio de PE, aplicados en una unidad de información. Este ejercicio, a diferencia de la planificación general, requiere en principio, de un mínimo de información: en general, se trata de utilizar los conocimientos que cualquier directivo mantiene acerca de su unidad de información, como puede ser, el de la proporción entre usuarios externos e internos. El producto de este ejercicio permitirá obtener un marco global de opciones dentro del cual orientar las acciones de cambio.

Los pasos metodológicos de la PE se han agrupado en cuatro momentos: un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, la elaboración de un marco de referencia acerca de la "situación deseada" o a la que se aspiraría para la u. de información, una descripción de las fortalezas y debilidades, un análisis de entorno para identificar las principales amenazas y oportunidades, para desarrollar nuestro proyecto de cambio y finalmente, una selección de las principales opciones o líneas de trabajo más viables para alcanzar una situación deseable y posible. A continuación se explicitan cada uno de estos pasos, relacionándolos con situaciones del campo de la información.

#### **1. *El diagnóstico estratégico: ¿en qué situación se encuentra nuestra unidad de información?***

El primer paso de la PE consiste en alcanzar una visión global de la situación actual en que se encuentra nuestra UI. Se trata de obtener una caracterización general y significativa de los elementos distintivos favorables y desfavorables que permitirían describir esta situación.

Una caracterización global sin embargo, podría efectuarse a partir de un número variable de elementos: podría, por ejemplo, concentrarse en aquellos elementos componentes de la cadena productiva, o en alguno de los elementos del apoyo técnico o en nuestras líneas de servicios, o en una combinación de todos éstos.

A efectos de agilizar y hacer manejable esta parte del ejercicio de PE, se ha sugerido concentrar este diagnóstico en la componente "servicios y productos de información", debido a las siguientes razones:

- i) En primer lugar, porque esta componente resume el resultado global de todas las actividades de la UI --técnicas, administrativas y de apoyo-- dentro de la organización y en su entorno. Por esta razón, el diagnóstico de los servicios se proyectará en alguna medida sobre los restantes componentes del sistema: la falta de actualidad de la información contenida en los productos de información, por ejemplo, puede constituir una señal de deficiencias en la componente selección de la información.
- ii) Por otra parte, el diagnóstico de los servicios permitirá adelantar en el conocimiento general de los posibles modificaciones futuras en el sistema. Las modificaciones en la línea de servicios y productos de información, deberían provocar cambios de alguna naturaleza en las otras componentes --mejorar el

nivel del análisis de información o introducir cambios en las tecnologías computacionales empleadas.

Para efectuar esta caracterización global y sucinta de los servicios, se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos de éstos:

- a) ***Tipo o naturaleza de los servicios:***  
Donde se clasifican los servicios según alguna tipología corriente, como podría ser por ejemplo, servicios bibliográficos convencionales --préstamo y consulta de documentos, preparación de bibliografías-- y servicios no-convencionales --algún servicio de referencia especializada, algún servicio de alerta, etc.
- b) ***Modalidad de los servicios:***  
Donde se caracteriza el servicio según algún rasgo distintivo de éstos, como por ejemplo, su carácter "personalizado" versus "masivo", o su carácter gratuito versus pagado. En esta misma categoría podrían incluirse aspectos tales como: horarios restringidos versus intensivos, general o selectivo respecto de los usuarios.
- c) ***Clientela de los servicios:***  
Donde se identifican las principales --y reales-- clientelas de los servicios. Estas pueden expresarse en categorías gruesas, tales como departamentos de la organización, u origen, interno o externo a la organización; o según los niveles jerárquicos al interior de la organización como sería por ejemplo, niveles directivos, administrativos, operativos, etc.
- d) ***Cobertura geográfica de los servicios:***  
donde se define el alcance geográfico de éstos, en términos tales como: la ciudad o el país, o el país y el exterior.
- e) ***Recursos de información:***  
Con esta caracterización se busca simplemente identificar --grosso modo-- aquellos principales recursos de de información tales como colecciones especiales de documentos o alguna base o archivo en particular, que evidentemente respalda en forma significativa nuestros servicios. No debe confundirse con una evaluación de la colección ni de las bases de datos, lo que constituye otro ejercicio más completo respecto de este punto.
- f) ***Infraestructura para la entrega de documentos: (Document Delivery)***  
Donde se identifican los recursos de apoyo a los servicios y la distribución de los documentos, tales como servicio de fotocopias, fax, etc.
- g) ***Volumen de los servicios:***  
Donde se cuantifican estimativamente la cantidad de los servicios totales, los que pueden ser expresados en número de atenciones mensuales o promedio por funcionario de la organización.

El ejercicio de caracterización de los servicios no implica necesariamente que el resultado de ésta refleje todos los aspectos antes enumerados. Puede ocurrir que alguno de ellos no definan aspectos distintivos como los que se buscan. Sin embargo, para cumplir con los objetivos de este paso, es necesario contrastar nuestros servicios con cada una de esas categorías.

El resultado de este ejercicio debiera permitirnos reconocer o identificar cuál es el "patrón" de nuestros servicios, pero adicionalmente, permitirá visualizar aspectos fundamentales tales como a "quién" estamos sirviendo preferentemente --visto de otro modo, a quiénes no llegan nuestros servicios. O descubrir que éstos se "desvían" a clientelas no prioritarias de acuerdo a la descripción de objetivos de nuestra unidad de información. La atención al tema "recurso de información" podría mostrarnos que el recurso que respalda cuantitativamente nuestros servicios, es la colección de periódicos y no las publicaciones de la entidad, lo que podría llevar a la pregunta de "dónde" recurre nuestra clientela para acceder a esta información. Dicho en otros términos, qué otra fuente o unidad de información está cubriendo este flanco que eventualmente sería ámbito de competencia de nuestra unidad.

Pero, además de los aspectos deficitarios de los servicios y productos de información, el diagnóstico permitirá conocer los aspectos positivos de éstos, las "fortalezas" del sistema de información en este aspecto. Así por ejemplo, si se visualiza a la organización como un conjunto de "clientelas", deberíamos poder identificar, cuál de éstas es la más beneficiada con los servicios de la unidad y, por lo mismo, potencialmente un punto de apoyo a nuestras futuras acciones de cambio; asimismo, debería ser posible confirmar aquellos productos y servicios "estrellas" que podrían dar luces acerca de lo que se sabe hacer mejor y explorar de este modo una eventual intensificación de esa línea de producción. Otros resultados del diagnóstico, debieran permitir identificar aquellos recursos de información más valiosos dentro del acervo de información de que se dispone y por lo mismo, considerar la posibilidad de continuar incrementando este recurso.

Se reitera que lo que se busca es un visión sucinta --en blanco y negro-- de los servicios que permita una reflexión general sobre aspectos sustantivos de la unidad de información: se busca evitar el atraer la atención sobre cuestiones periféricas o cuya atención corresponda a otras etapas del proceso administrativo. A modo de ejemplo, se señalan algunas de las posibles conclusiones o "hallazgos" de un ejercicio de esta naturaleza.

Uno de los casos más frecuentes y por lo mismo conocido de los especialistas de información, es el reconocimiento de que nuestra principal clientela está fuera de la institución. Esta situación se aprecia en algunas bibliotecas especializadas tales como las de los Bancos Centrales: del examen del origen de las consultas podría concluirse que está cumpliendo el rol de una biblioteca universitaria y no de un organismo especializado. En otros casos, se "descubre" que, por el destino de los servicios, nuestra unidad está cumpliendo los roles de una biblioteca escolar. En otros casos, la biblioteca del ministerio de tal o cual sector, contrariamente a lo esperado, no constituye la fuente más adecuada para acceder a las publicaciones oficiales de la entidad.

Los resultados obtenidos, no tienen necesariamente un valor positivo o negativo en términos absolutos. La situación de los servicios reflejada en esta etapa del diagnóstico, va a reflejar una situación que a continuación será necesario, analizar, evaluar. Así por ejemplo, una atención desmedida a una clientela externa, puede tener un valor negativo si éste se origina por una falta de interés de la organización en los servicios de la unidad de información. Por otro lado, va a tener un valor positivo, si éste obedece a una instrucción expresa de las autoridades, de abrir la organización a la comunidad. Algo similar podría afirmarse respecto de cualquiera de los resultados obtenidos.

Por esta razón, tanto los rasgos que aparecen como negativos o positivos, deben reexaminarse a la luz de los objetivos que sirve la organización: así por ejemplo, funciones frecuentes en organizaciones del Estado, tales como "estudios e investigaciones", "formulación de planes y programas", "administración de proyectos", "coordinación institucional", etc. pueden constituir referentes para precisar los destinatarios de nuestros servicios o las lagunas en la cobertura de los mismos. Por otra parte, la naturaleza y modalidad de los mismos permitirá

una primera evaluación de la calidad de nuestra oferta: un servicio convencional de "préstamo y consulta de documentos" en una modalidad de servicio "masivo" puede significar en principio una oferta deficiente si pensamos en una función que genera una demanda muy especializada, que probablemente exigiría un servicio más especializado y personalizado.

A continuación, se grafican los resultados de tres ejercicios de diagnósticos pertenecientes a tres unidades de información imaginarias, correspondientes a organizaciones similares de distintos países.

La unidad de información A, puede caracterizarse del siguiente modo:

- i) sus servicios se destinan principalmente a una clientela externa;
- ii) sus servicios son principalmente de "préstamo y consulta de documentos". Los servicios especializados son de escaso volumen y éstos, están destinados principalmente al exterior de la organización;
- iii) El principal recurso de información que respalda estos servicios lo constituye la colección de documentos que genera la entidad matriz.

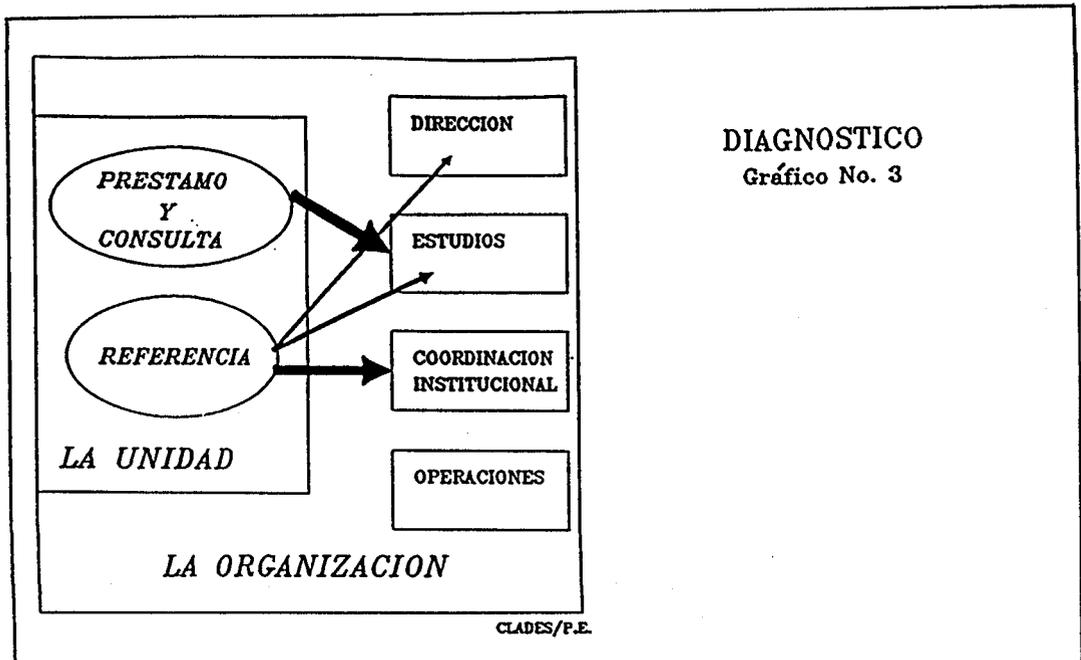
La unidad de información B, podría reflejar una situación contrastante, caracterizada por:

- i) sus servicios se destinan exclusivamente a la clientela interna de la organización;
- ii) estos servicios consisten exclusivamente en "préstamo y consulta" de documentos;
- iii) los servicios están respaldados por un conjunto heterogéneo de documentos, tanto de origen interno como externo a la organización, sin que se distingan conjuntos significativos.

La unidad de información C, reflejaría la situación de una unidad de información más equilibrada tanto en el destino de los servicios como en su naturaleza:

- i) sus servicios se distribuyen entre los clientes externos e internos a la organización;
- ii) los servicios de referencia especializada constituyen parte importante de los servicios de la unidad;
- iii) los recursos de información que respaldan los servicios son, en primer lugar, un conjunto de bases referenciales, una rica colección de publicaciones periódicas y la colección de documentos de la entidad.

Cada una de estas situaciones, adquirirá una significación especial si se le reexamina en el contexto de las funciones y objetivos de la organización, a los cuales debería atender la unidad de información con sus servicios. Lo más probable es que éstos servicios se destinen preferentemente a algún nivel jerárquico de la organización o en algunos departamentos o divisiones de la misma y, tal como se señaló, resultará igualmente útil conocer aquellos niveles o sectores de la organización insuficientemente atendidos o con los cuales la unidad de información mantiene escasos contactos.



Diagnósticos de esta naturaleza, además de la utilidad que pueden prestar para el encargado de la unidad de información, servirán especialmente para establecer o mejorar la comunicación con los directivos de la entidad, toda vez que permitirá examinar los problemas de información institucionales asociados a las funciones de la misma, que es el lenguaje que éstos normalmente manejan. Al respecto cabe acotar que, normalmente los informes de trabajo de las unidades de información están elaborados en un lenguaje o jerga profesional y con estadísticas de servicios que poco o nada significan para los directivos de la organización: nos referimos por ejemplo a número de fotocopias, volumen global de préstamo, préstamo interbibliotecario, etc.

En el Gráfico No. 3, se ejemplifica un imaginario resultado, a partir de la inserción de uno de los diagnósticos anteriormente presentados, en el contexto de las funciones de una organización. En este caso podríamos destacar que, las funciones referativas de la unidad de información están apoyando principalmente el área "coordinación institucional" --usuario interno principal de éste servicio-- y el "préstamo y consulta" de documentos que se destina principalmente a la división de "estudios". Ambos servicios, por otra parte, se destinan en una proporción importante, hacia el interior de la organización.

A partir de esta etapa del ejercicio de planificación, es posible abrir toda una serie de reflexiones entorno a la situación identificada. Por ejemplo:

- 1) ¿Es deseable o necesario expandir los servicios referenciales a otras audiencias internas o, fortalecer y mejorar los servicios a la clientela ya existente?.
- 2) ¿Es conveniente reducir los servicios de "préstamo y consulta" a la clientela externa a la organización o, fortalecer los servicios al exterior?.
- 3) La distribución de servicios por departamento o función de la organización: ¿corresponde a los rangos de demanda de información de cada uno de ellos o está reflejando una limitación en la capacidad de la unidad de información de atender estas demandas?.

Sin embargo, la pregunta central, subyacente en las anteriores, apunta a responder a si ésta situación debe mantenerse, intensificarse o modificarse sustancialmente. Idealmente, en esta fase de reflexión sería deseable contar con la opinión de los supervisores y usuarios de la unidad de información quienes podrían introducir su propia visión de la situación analizada.

2. ***¿Cuál sería la "situación deseable" a la que se podría aspirar en el futuro para la unidad de información?: definición de una "imagen objetivo."***

Es muy probable que el directivo de una unidad de información posea una imagen futura respecto del funcionamiento ideal de su unidad, fundada tanto en su propia experiencia como en el conocimiento formal de las demandas y necesidades de información de los funcionarios de la entidad matriz. Esta percepción de la situación futura deseada, puede comprender una situación de funcionamiento de los servicios que:

- a) incorpore nuevos servicios.
- b) modifique sustancial o parcialmente los existentes.
- c) elimine alguno de los servicios actuales.

Los cambios y modificaciones deseadas para la línea de servicios, pueden implicar, entre otras cosas, el fortalecimiento del acervo de información disponible ( por ejemplo, completar ciertas colecciones, aumentar y actualizar la documentación sobre algunos tópicos, etc.); también es probable que sea necesario introducir cambios en la modalidad y cobertura de las actuales prestaciones (por ejemplo, agilizar las rutinas de circulación o ampliar la distribución de los servicios a las regiones, etc.)

El hacer explícita esta situación deseada, a través de una descripción de la fisonomía que adquiriría la unidad de información según los cambios introducidos, va a permitir:

- a) Analizar el producto efectivo del diagnóstico anterior, toda vez que sus resultados serán más o menos favorables, según sean nuestras aspiraciones de cambio;
- b) Obtener una primera estimación de la magnitud del esfuerzo requerido para transitar de la situación actual a la futura deseada, a partir de la evaluación de los cambios implicados en este tránsito.

Para describir la situación deseada, se sugiere considerar los mismos aspectos de los servicios que se utilizaron en la elaboración del diagnóstico, vale decir: naturaleza, modalidad, clientela, cobertura y recursos de información que apoyan los servicios. A modo de ejemplo, se señalan algunas de las modificaciones que podrían introducirse en una futura línea de servicios deseada:

- i) ***Tipo de servicios:***  
Una línea de cambio podría consistir en fortalecer un incipiente servicio de referencia, que se mostró positivo en el diagnóstico, y que dearíamos intensificar para mejorar los servicios a la clientela externa; otra línea de cambios, más conservadora, podría contemplar "mejorar lo que se venía haciendo bien" lo que en el caso de una unidad de información podría consistir en mejorar y ampliar el servicio de "préstamo y consulta de documentos".
- ii) ***Modalidad de los servicios:***  
En este aspecto, los cambios deseados podrían apuntar a la superación de una modalidad "masiva", "impersonal" en que tradicionalmente se han venido

prestando los servicios; en cambio se podría aspirar a crear, en algunos servicios, una modalidad más personalizada de relación con los usuarios, por ejemplo, involucrándose más en el "ambiente" de trabajo del usuario que le genera una demanda específica.

iii)

***Cientela:***

En este aspecto, se pueden concebir igualmente, una amplia gama de cambios: en primer lugar hacia el interior de la organización "capturando" clientelas tradicionalmente reacias a consultar los servicios; en otros casos, puede pensarse en ampliar algunos servicios que se han mostrado exitosos, a nuevas clientelas. Frente a la clientela externa, se puede revisar las actuales políticas de servicios, ya sea para reducir drásticamente la atención del usuario externo --y ganar de este modo recursos para otros fines-- o por el contrario fortalecer la imagen de la unidad y la organización, atendiendo a nuevas clientelas.

iv)

***Cobertura geográfica:***

Estrechamente ligado al aspecto anterior, también es posible abordar el tema de la clientela desde una perspectiva espacial: podemos analizar nuestros servicios en la óptica del alcance geográfico de los mismos: así por ejemplo, podemos pensar el desarrollar nuestros servicios a los usuarios de las distintas regiones donde se localizan instituciones relacionadas con la organización.

v)

***Recursos de información:***

La perspectiva de los cambios deseados, darán luces respecto de los incrementos que será necesario hacer en nuestros recursos de información: así por ejemplo, completar alguna colección de estadísticas oficiales ampliamente solicitadas, completar alguna colección de estudios básicos preparados en la organización o incrementar el número de títulos de publicaciones periódicas sobre algún tema de alto interés para los usuarios. Eventualmente, podría obtenerse algunos criterios para modificar la política de adquisiciones, con miras a eliminar o disminuir ciertos temas de la colección.

vi)

***Intensidad de los servicios:***

Este es un aspecto de gran importancia que puede ser manejado con gran creatividad por el encargado de la unidad de información: las posibilidades pueden ir desde modificar los horarios de atención, según el origen interno o externo de los usuarios, hasta ampliar el calendario de servicios a días festivos u horarios vespertinos o nocturnos, o suspender parcial o totalmente los servicios durante un período que se estime necesario. Sólo a modo de ejemplo, se pueden señalar las siguientes medidas: atención durante días domingos a usuarios externos durante períodos de exámenes o a usuarios internos durante períodos críticos para la organización, debidos a algún evento interno --reuniones, seminarios-- o de fin del período anual de trabajo. Cierre temporal de los servicios a usuarios externos o internos, para efectuar tareas que demanden concentrar todo el personal disponible durante un tiempo prudente, etc.

Continuando con los ejemplos utilizados en el diagnóstico, podríamos suponer tres situaciones deseadas para las unidades de información A, B y C:

i)

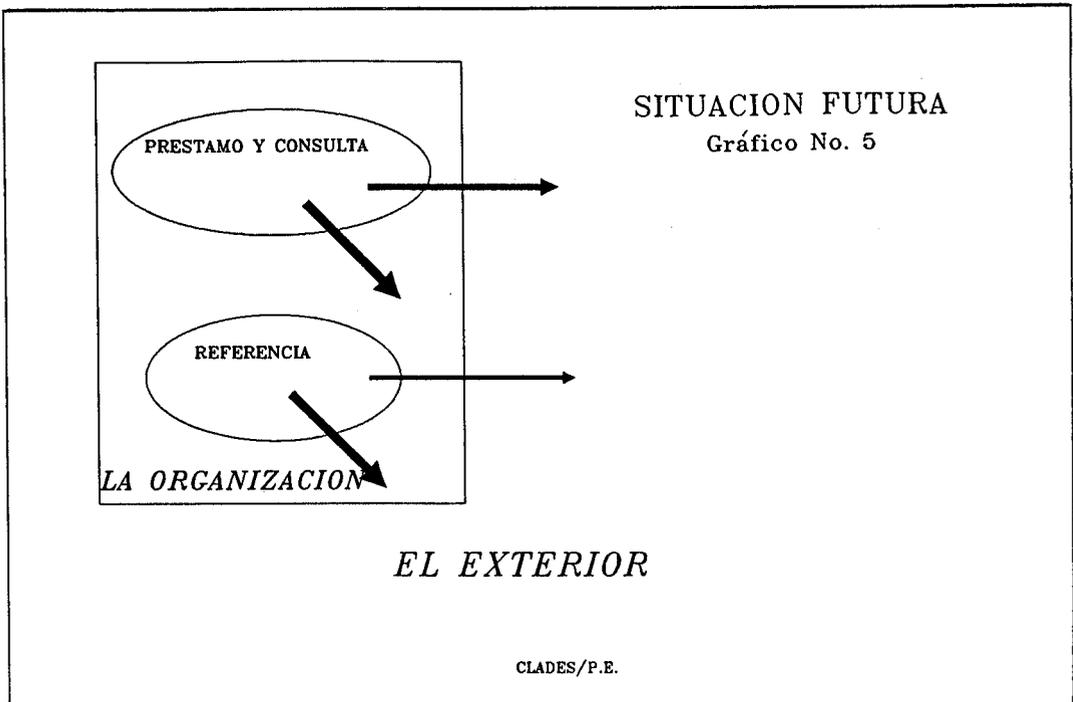
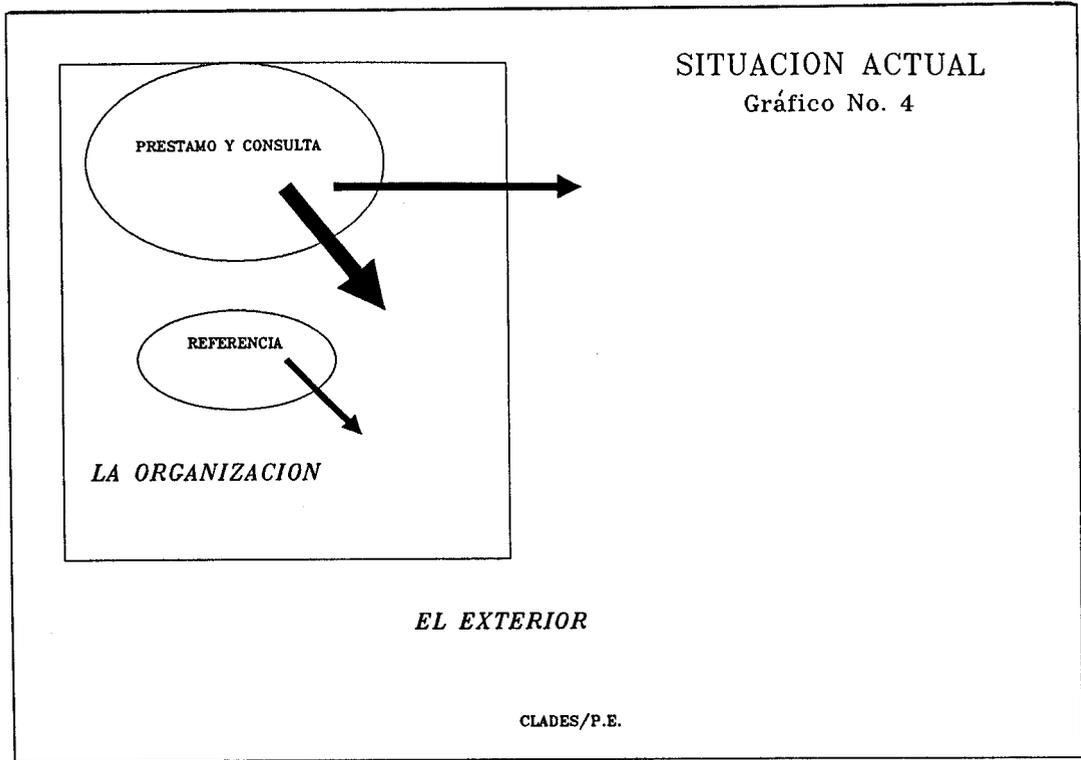
La unidad de información A, fue caracterizada por un servicio de préstamo y consulta destinado a una clientela externa, sobre la base de los recursos propios de información generados por la entidad matriz. La situación futura podría contener los siguientes elementos: en primer lugar, mantener en un mismo

rango de intensidad, los servicios a la clientela externa; en segundo lugar, aumentar los servicios de préstamo y consulta (P&C) a la clientela interna y finalmente crear algunos servicios experimentales de Referencia especializada para algunas dependencias de la entidad. En síntesis, con el nuevo esquema de servicios se buscaría mantener una línea exitosa de trabajo con el exterior y al mismo tiempo, mejorar e intensificar los servicios prestados a la organización.

- ii) La unidad de información B, fue caracterizada como una unidad volcada hacia "adentro" de la organización, con un servicio conservador y de poca intensidad, de P&C de documentos, sin que se evidenciaron recursos relevantes de información como respaldo a éstos servicios. Para una unidad de información de estas características, la situación de cambio deseada se aproxima mucho a la creación de una nueva unidad de información, toda vez que no presenta puntos fuertes en los servicios, que eventualmente podrían fortalecerse y a partir de allí impulsar un crecimiento; algo similar podría decirse del destino de sus servicios y de sus recursos de información. En tal caso, el nuevo patrón de servicios podría consistir en el acopio de algún recurso o colección de documentos, a partir de los cuales iniciar algún nuevo servicio interno de P&C, destinado a algunas clientelas internas; simultáneamente se podrían identificar potenciales clientelas externas para estos mismos servicios.
- iii) La unidad de información C, que fue caracterizada por un perfil equilibrado de servicios, tanto por su naturaleza, como por el destino de éstos; por otra parte, se identificaron recursos específicos de información (documentos de la entidad, colección de publicaciones periódicas y bases de datos referenciales) que daban un respaldo consistente a los servicios. Esta situación favorable, podría perfilar una situación futura, con muy pocos cambios; entre éstos, podrían concebirse: ampliar la cobertura interna de los servicios a la totalidad de las dependencias de la organización, mejorar la modalidad de los servicios integrándolos en mejor forma a niveles cada vez más exigentes en sus demandas de información. En síntesis, la situación deseada podría reducirse a consolidar y mejorar el actual patrón de servicios internos.

La definición de la situación futura deseada ha sido presentada en forma esquemática y simplificada, representando tres tipos de situaciones que, en términos generales, podrían reflejar una situación más o menos generalizada en unidades de información del sector público de la región. No obstante, en un ejercicio real, este paso metodológico puede ser considerablemente más rico, toda vez que permitirá observar globalmente, potenciales ámbitos de desarrollo de la unidad de información, adentrarse en el conocimiento de los diferentes "ambientes de trabajo" de comunidades de usuarios de la organización, explorar potenciales clientelas externas vinculadas al quehacer de la organización, imaginar cambios sustanciales en la calidad u oportunidad de alguno de nuestros productos, etc. Y, como ya se señaló, puede constituir una insustituible oportunidad de dialogar sobre aspectos sustantivos de los servicios de información con las autoridades, administradores y técnicos de la organización, en una perspectiva de interés para éstos.

En este punto del ejercicio, es posible confirmar que, aunque se trate de unidades de información que sirven objetivos similares --bibliotecas de ministerios de planificación, por ejemplo-- cada una de ellas podrá aspirar razonablemente, a situaciones futuras bien diferentes, dependiendo del grado de desarrollo en que se encuentren.



El registro de los resultados de los pasos anteriores debiera permitir obtener un marco referencial futuro hacia donde orientar nuestras posibles ideas de cambio; así, por ejemplo, podemos desear crear una capacidad de brindar un servicio de referencia sobre alguna materia de gran demanda en la institución (directorio de consultores o especialistas en alguna área) o, mejorar la capacidad de respuesta de información en torno a alguna documentación en particular (colección de estadísticas oficiales). Esta situación imaginada podría también incluir cambios importantes en los destinatarios de nuestros servicios: así por ejemplo, la experiencia podría recomendar restringir los horarios de nuestros servicios a la clientela externa, ampliar los horarios a la clientela interna, suprimir el préstamo de documentos fuera del recinto de la institución a los no funcionarios, etc.

En los Gráficos Nos. 4 y 5, se representa la situación de cambio propuesta para la unidad de información C.

### 3. *La unidad de información: fortalezas y debilidades para alcanzar la situación deseada.*

Toda unidad de información cuenta con elementos "débiles" y elementos "fuertes" en su estructura y forma de operación que en alguna medida la caracterizan. Estos pueden ser, por ejemplo, un espacio amplio y adecuado para desarrollar sus funciones que además contemple futuras ampliaciones; por el contrario, muchas unidades desarrollan sus funciones en condiciones absolutamente inadecuadas y sin ninguna posibilidad de crecimiento; en otros casos, se dispone de recursos computacionales y de elementos de apoyo técnico, para utilizar las mejores tecnologías de tratamiento de información, otras por el contrario, incluso desconocen la oferta de equipos y programas que podrían mejorar sus actuales procedimientos. En el plano de los servicios, se pueden identificar igualmente aspectos fuertes y débiles: así por ejemplo, muchas unidades cuentan con recursos suficientes para apoyar sus servicios mediante equipos de reprografía y ágiles sistemas de distribución y envío de documentos; en otros casos, sus servicios evidencian una amplia acogida en una parte importante del personal de organización; otras, tienen una larga experiencia en la prestación de servicios especializados y sofisticados a sus usuarios.

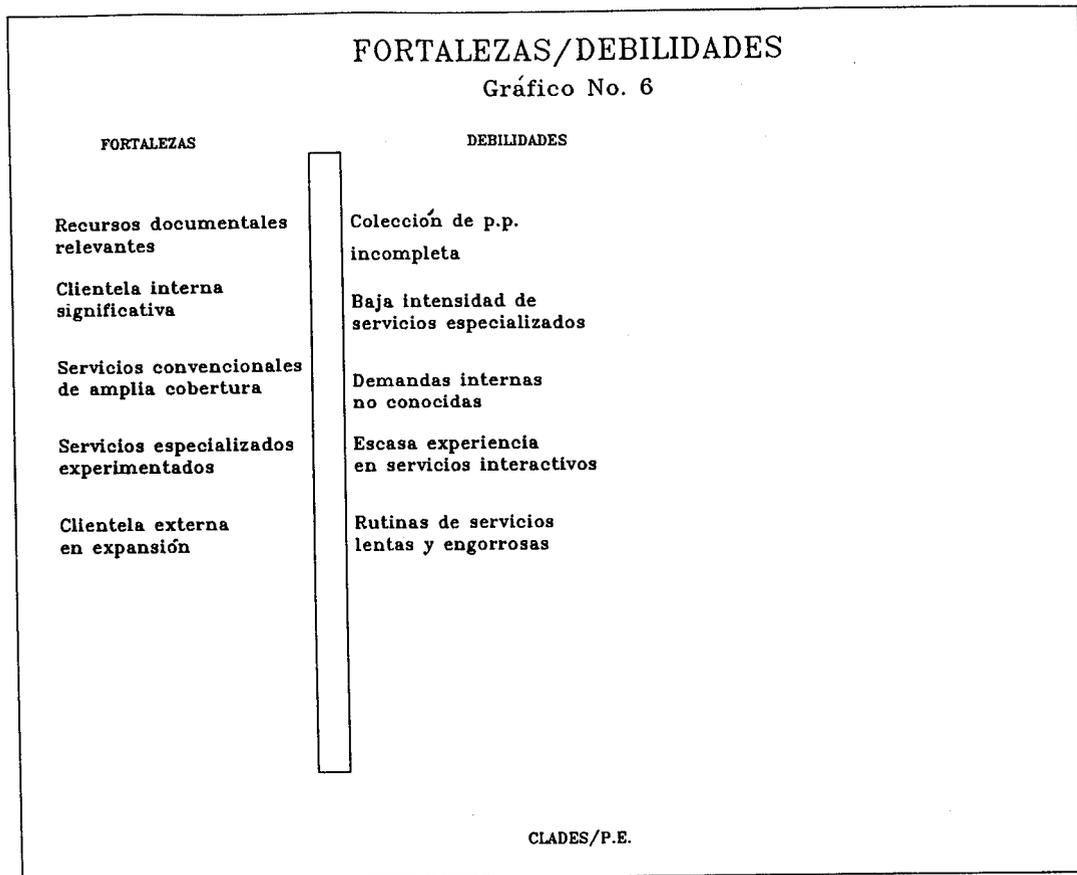
Las fortalezas y debilidades constituirán un punto de partida determinante a cualquier idea o proyecto de cambio, toda vez que las fortalezas serán aquellos componentes que deberán aprovecharse para apoyar nuestra acción de cambio: a mayor fortaleza, mayores posibilidades de mejorar nuestra situación; y, por el contrario, las debilidades serán elementos limitantes a nuestro proyecto que será necesario neutralizar o contrarrestar. A efectos de simplificar el ejercicio, se puede concentrar el análisis en los mismos aspectos de los servicios contemplados en el diagnóstico: tipos, modalidad, clientela, cobertura geográfica, recursos de información e intensidad de los servicios.

En el Gráfico No. 6, se presentan ejemplos de fortalezas y debilidades referentes a los aspectos de los servicios antes mencionados.

Como ejemplos de "fortalezas", se señalan entre otras, los recursos documentales que pueden existir en la propia organización y que, potencialmente podrían constituir una base para concebir nuevos servicios o mejorar los existentes; éstos pueden ser alguna colección de estudios existentes en algún departamento, información referencial acerca de contactos institucionales, etc. Otro ejemplo, lo constituiría algún servicio existente, que se haya probado exitoso o eficiente y que por lo mismo podría pensar en extenderse a nuevas clientelas internas. Las potenciales clientelas, tanto internas como externas, podrían considerarse asimismo como "fortalezas" en la medida que se estime que podrían recibir los servicios de la unidad de información: en otros términos, el crecimiento de la unidad podría apoyarse en brindar los mismos servicios a una clientela mayor.

## FORTALEZAS/DEBILIDADES

Gráfico No. 6



Como ejemplo de "debilidades" se puede mencionar la existencia de volúmenes importantes de documentación sin procesar, lo que implicaría un esfuerzo previo importante para poner en marcha un nuevo servicio. Asimismo, la puesta en marcha de servicios más sofisticados puede requerir de una experiencia y conocimientos, no siempre disponibles en la unidad de información. Las potenciales nuevas clientelas, pueden generar demandas de información que desconocemos, lo que constituye una debilidad dentro de las perspectivas de nuevos servicios de la unidad de información. Los procedimientos de préstamo y control de documentos, por otra parte, muchas veces constituyen rutinas lentas y engorrosas que ocupan parte importante del tiempo de profesionales, el que podría destinarse a funciones más importantes.

#### 4. *El entorno institucional y general en que se halla inmersa la unidad de información: ¿es favorable a nuestra idea de cambio?*

Cualquier intención o proyecto de cambio puede encontrar una situación más o menos favorable para su materialización. En la literatura de Administración, se denomina "amenazas" a aquellos factores que pueden obstaculizar e incluso impedir, el desarrollo de nuestro proyecto de cambio, y "oportunidades" a aquellos factores que, por el contrario, pueden favorecer o impulsar el proyecto.

Tanto las oportunidades como las amenazas pueden estar localizadas en el propio medio interno, como también en el entorno general donde está inmersa la organización. A modo de ejemplo, se pueden señalar como oportunidades, algún programa de expansión de las actividades de la organización que pueda crear un clima propicio para el desarrollo de la unidad de información, o algún proceso de automatización general de las actividades de la organización donde insertar algunos componentes de nuestro proyecto de cambio. Asimismo, en el entorno general es probable que el sector del desarrollo donde opera nuestra organización, haya obtenido una atención prioritaria dentro del plan nacional de desarrollo o exista un programa especial de inversiones que cree un clima propicio para el desarrollo de actividades asociadas al sector. Cualquiera de estas situaciones puede constituir una oportunidad que puede ser aprovechada o desaprovechada.

Como potenciales amenazas a nuestro proyecto de cambio, se pueden señalar las siguientes: las crisis financieras que suelen aquejar a las organizaciones que traen como secuelas, restricciones presupuestarias que tienen especiales consecuencias para las unidades de información; asimismo, en la vida de las organizaciones existen períodos de depresión de la actividad general o de baja en la importancia relativa del peso de la organización en el contexto institucional del sector; en el plano nacional, por otra parte, hay momentos más propicios para el desarrollo de las actividades de información y otros en que la atención está puesta en otras áreas. Las amenazas del entorno, normalmente, no son factores modificables y lo que se busca por lo tanto, es estimar en qué medida pueden afectar nuestro proyecto y como se podría eventualmente atenuar su influencia negativa.

La identificación de las "amenazas" y "oportunidades" en el entorno de la unidad de información, van a permitir avanzar en el proceso de materialización de nuestra idea de cambio al permitir evaluar nuestra idea inicial, en cuanto a su mayor o menor viabilidad dentro de ese marco de oportunidades y amenazas, y lo que es más importante, suministrar elementos para identificar nuevas opciones o alternativas, a través de modificaciones o limitaciones a nuestra idea original.

Para efectuar esta fase del ejercicio, se proponen cuatro factores o aspectos a tener en consideración en un análisis de entorno: la tecnología, la política de información, la clientela, los recursos de información y otros recursos. Como producto de este análisis debiera obtenerse algo parecido a un "mapa" de aquellos espacios que se abren a nuestra idea de proyecto, que confirman o fortalecen nuestras ideas iniciales y al mismo tiempo, aquellas posibilidades que se cierran o se limitan severamente. Simultáneamente, como producto de este ejercicio, debieran anticiparse "situaciones alternativas" a las que es posible aspirar y que tienen mayores posibilidades de materialización.

Los factores o elementos del entorno son los siguientes:

- a) La tecnología: nuestro proyecto de cambio requerirá probablemente de tecnología computacional o de telecomunicaciones que puede o no estar disponible en el medio institucional, nacional o regional. El caso más típico puede ser el de un programa adecuado para el procesamiento de información.
- b) La política de información: en la organización o el medio ambiente nacional, pueden existir políticas, programas o lineamientos, respecto del desarrollo del sector información, que pueden constituir ámbitos propicios para recibir o apoyar nuestra idea de proyecto. En el plano institucional, podría ser un programa de "informatización" de la organización, que eventualmente sensibilizara a las autoridades acerca del tema información; en el plano nacional, la puesta en marcha de un proyecto de sistema nacional de

## ANALISIS DE ENTORNO

Grafico No. 7

### FACTORES FAVORABLES

(oportunidades)

#### TECNOLOGIA

-Disponibilidad de programas adecuados a las necesidades del proyecto

#### POLITICA

Plan Nacional de desarrollo del sector informacion

#### CLIENTELA

Amplia clientela potencial

#### RECURSOS DE INFORMACION

Acervo documental disponible en la institucion

#### OTROS RECURSOS

Oferta de capacitacion gratuita en el pais y en la region

### FACTORES NEGATIVOS

(amenazas)

Equipos no compatibles con los nuevos programas

Altos requerimientos de equipos de comunicaciones

Ausencia de una politica institucional de informacion

Porcion importante de la coleccion no procesada

CLADES/P.E.

información, alguno de cuyos componentes pudiese ser favorable a nuestra idea de proyecto.

- c) La clientela: dentro de la propia organización y fuera de ella, es probable que existan nuevas o antiguas clientelas interesadas en nuestros nuevos servicios, que será importante identificar y cuantificar.
- d) Recursos de información: el nuevo patrón de servicios que se busca implementar requerirá de insumos específicos de información que pueden o no estar disponibles en el entorno o ser más o menos accesibles o incluso no existir como información registrada.
- e) Otros recursos: puede que en el entorno se manifiesten otras restricciones u oportunidades que afecten nuestro proyecto, como podría ser por ejemplo, una reducción de personal o la construcción de un nuevo edificio, que podrían obstaculizar o favorecer nuestro proyecto.

Como resultado del examen de nuestra idea original de cambio para los servicios de la unidad de información, según los factores antes mencionados, podría obtenerse un resultado como los que se presentan en el Gráfico No 7.

El análisis de nuestro proyecto de cambio en la unidad de información, a la luz de estos factores, favorables y desfavorables, permitirán ir modificando nuestra idea original y de este modo, ir creando situaciones futuras alternativas a nuestro proyecto. Así por ejemplo, las aspiraciones de "mejor interacción con el usuario" y "automatización de las rutinas de préstamo", podrían verse seriamente afectadas por el factor negativo referente al parque de equipos ("equipos no compatible con los nuevos programas") dado que ambas situaciones requerirían contar con apoyo computacional. Esta misma limitante, podría implicar reducir nuestra aspiración de una mayor cobertura interna de servicios, al no poder responder adecuadamente a un eventual aumento de la demanda que pudiese generar nuestra acción de cambio. Algunas de estas "amenazas" serán de mayor intensidad que otras; algunas podrán neutralizarse con algún elemento favorable, otras permanecerán como tales. Así por ejemplo, las restricciones respecto del parque computacional, podrían eventualmente salvarse a través de algún programa de apoyo existente en el "Plan de desarrollo del sector información" --oportunidad del entorno-- que contemple acceso de fuentes financieras. La ausencia de una "política institucional de información" en cambio, será una amenaza fuerte para cualquier proyecto de cambio, en especial si éste es ambicioso y de cierta envergadura; no obstante, un ambiente propicio del entorno como lo es un plan nacional de información, constituirá un punto de apoyo importante a cualquier proyecto.

Sin embargo, el objetivo final de este paso metodológico debiera consistir en permitir alcanzar una o más situaciones alternativas más viables, que en el fondo, reflejaran una cierta superación de los factores negativos y un aprovechamiento de los factores positivos.

Un ejemplo de estas opciones lo constituiría:

- mantener la opción de "mayor cobertura interna", o
- buscar una "mejor interacción con el usuario"

Podría afirmarse que la primera, busca alcanzar una mayor presencia en la organización, a través del aumento de la cantidad de servicios; la segunda, sin aumentar los servicios y la clientela, persigue fortalecer su imagen a través de una mejor calidad de servicios. Esta puede ser una decisión estratégica importante para cualquier unidad de información dado que ambos objetivos perseguidos son válidos --y sólo son excluyentes temporalmente debido a alguna restricción actual. Una opción similar se aprecia frente a la decisión de fortalecer la imagen de la unidad de información como "servicio clave" para los usuarios externos del sector, versus mejorar su situación como servicio "interno", dado que normalmente es difícil alcanzar simultáneamente una situación balanceada al respecto.

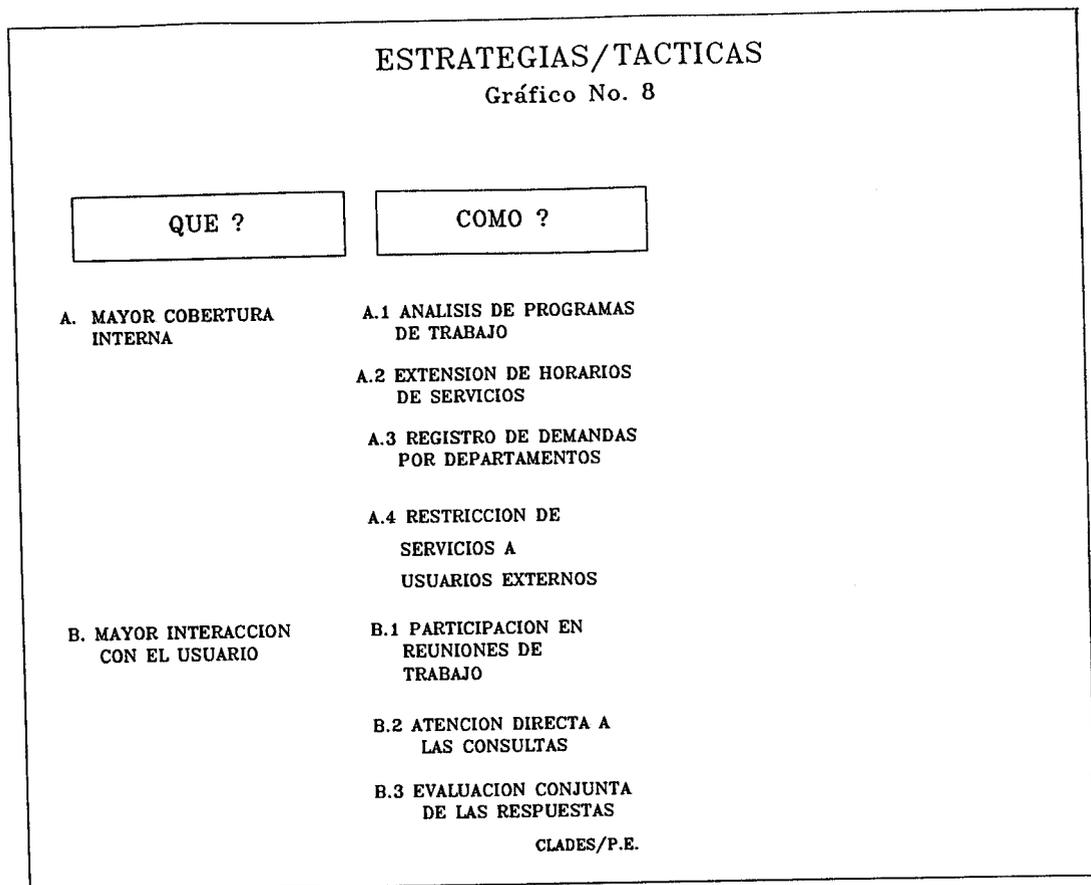
##### 5. *Selección de Opciones de Cambio: algunos ejemplos.*

Como producto de los pasos anteriores, se podría suponer que se dispone de la información suficiente para identificar y definir las opciones más viables para materializar nuestro proyecto de cambio. Estas se podrían volcar en un informe preliminar, conciso y expresado en un lenguaje significativo para los directivos de la organización. Estas opciones debieran reflejar situaciones problema de relevancia, no sólo para la unidad de información, sino que aludir a problemas de interés para la organización, como sería por ejemplo, el apoyo a alguna función antes no atendida, el mejoramiento de la imagen corporativa, el fortalecimiento de lazos interinstitucionales, etc.

La formulación de las opciones se logrará mediante la identificación de líneas de acción específicas para cada una de las estrategias seleccionadas; algunos autores definen estas acciones como "tácticas" y responderían a la pregunta acerca del "cómo" concretar las estrategias. Las

## ESTRATEGIAS/TACTICAS

Gráfico No. 8



tácticas elegidas deberían constituir los medios específicos contemplados para subsanar las debilidades y al mismo tiempo aprovechar las fortalezas del sistema de información. Simultáneamente, estas acciones debieran dar cuenta de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que se detectaron en éste. (Ver Gráfico No. 8)

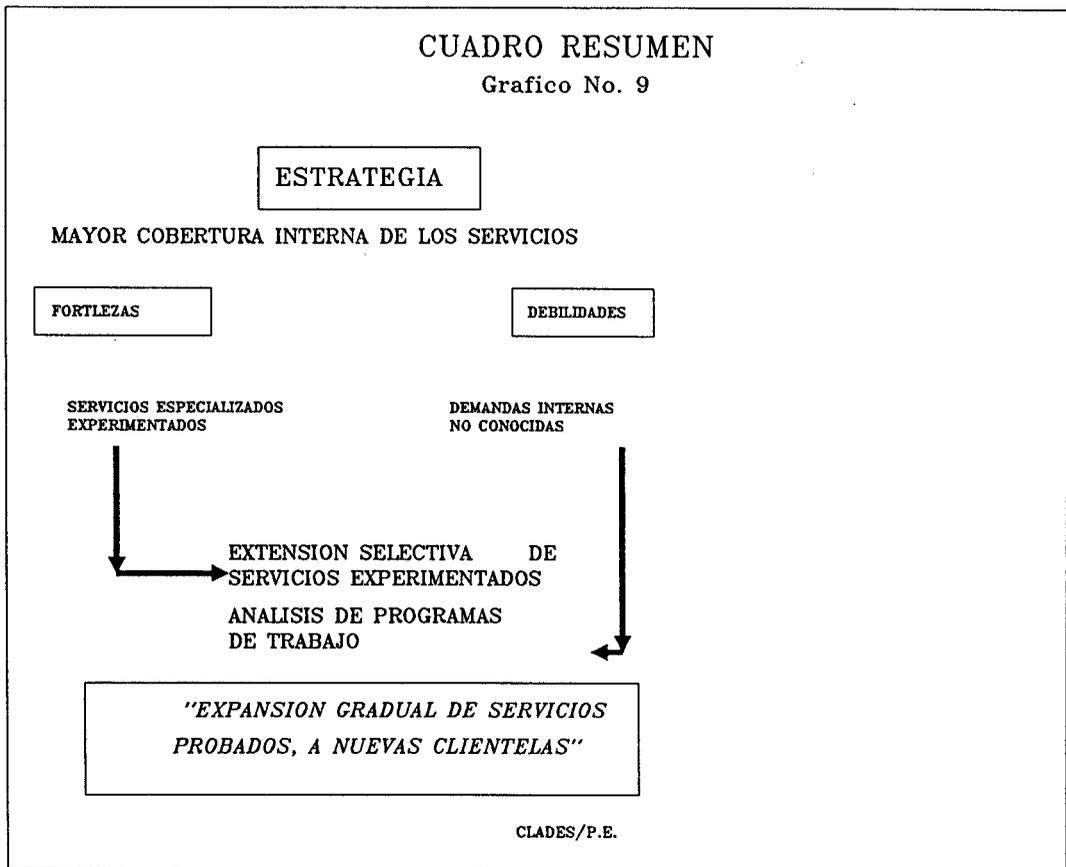
Retomando los ejemplos señalados en partes anteriores, se puede ilustrar este último paso metodológico, con dos lineamientos estratégicos antes mencionados: el primero, que apuntaba a alcanzar una mayor cobertura interna de los servicios, como camino de fortalecimiento y crecimiento de la unidad de información; esto es, extender aquellos servicios que se han mostrado eficaces, a nuevas clientelas internas. El segundo, que perseguía mejorar su inserción en la organización a través de la prestación de servicios especializados en nuevas modalidades que permitan obtener una mejor y mayor interacción con los usuarios.

La primera de estas estrategias podría resumirse en la idea de un crecimiento "hacia adentro", básicamente con servicios ya existentes; esto permitiría fortalecer la imagen de la unidad de información en el contexto de la propia organización, ampliando la intensidad de sus servicios y el número de usuarios atendidos. Para materializar esta estrategia de crecimiento, se señalaron, como fortalezas, la existencia de "servicios especializados experimentados" en los que apoyarse, y que podrían extenderse en forma gradual y selectiva a nuevos usuarios o nuevos departamentos de la organización. Como "debilidades", se mencionó el desconocimiento por parte de la unidad, del volumen y características de esta potencial demanda interna: como

táctica podría mencionarse, el adentrarse en este nuevo universo de demanda, mediante el análisis de los programas de trabajo, los informes de actividades y otros medios que permitan conocer en mejor forma las posibles necesidades de información de una unidad de trabajo. (ver Gráfico No. 9)

En el entorno, por otra parte, se identificaron "oportunidades" que facilitarían la estrategia, como sería el disponer, en la propia organización, de mayores recursos para alimentar los servicios y eventualmente incrementar la cobertura temática de los mismos, de acuerdo a posible nuevos intereses. El hecho que parte importante de estos nuevos recursos estén sin procesar --"amenaza" del entorno-- requerirá alguna acción específica para salvar este obstáculo: un ejemplo de táctica lo constituiría el simplificar las actuales rutinas de procesamiento de información de modo tal de permitir un procesamiento intensivo que ponga a disposición en el corto plazo, los recursos de información requeridos. (Ver Gráfico No. 10)

Resumiendo este primer ejemplo, se podría afirmar que la estrategia de desarrollo a través de una "mayor cobertura interna de los servicios", se logrará mediante la **incorporación acelerada de nuevos recursos documentales y la extensión gradual de servicios probados, a nuevas clientelas.**



## CUADRO RESUMEN/2

Gráfico No. 10

### ESTRATEGIA

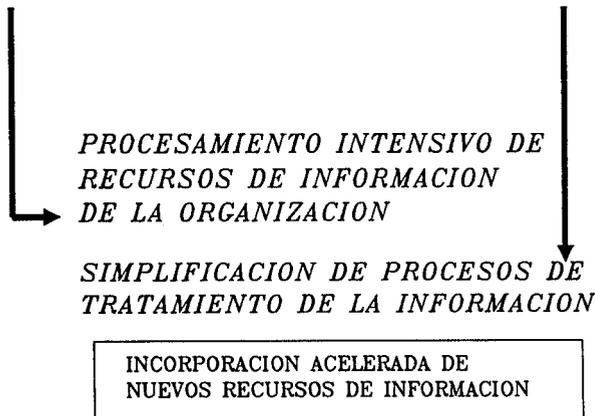
"MAYOR COBERTURA INTERNA DE LOS SERVICIOS"

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

RECURSOS DE INFORMACION  
DOCUMENTALES DISPONIBLES  
EN LA ORGANIZACION

PORCION IMPORTANTE  
DE LA COLECCION  
NO PROCESADA



CLADES/P.E.

La otra estrategia mencionada, apuntaba a alcanzar una "mejor interacción con el usuario", buscando principalmente un mejoramiento en la modalidad de los servicios. Esta estrategia de desarrollo de la unidad de información, persigue superar una modalidad "masiva", "impersonal" de servicios, que no se integra al mundo del usuario, a su ámbito de trabajo y sus necesidades particulares de información. Para materializar esta estrategia, se identificó como "fortaleza" la existencia de servicios convencionales y especializados, de amplia cobertura interna: en otros términos, de una clientela frecuente de nuestros servicios. Esta situación permite la posibilidad de explorar las nuevas modalidades de servicios, aprovechando las interacciones actuales entre los usuarios y el sistema de información: a modo de ejemplo, se podría pensar en acciones concretas tales como, una atención directa de las consultas que permita ir conociendo en mayor detalle sus necesidades y modalidades de trabajo; al mismo tiempo, podrían establecerse mecanismos que hagan posible evaluar los resultados de las entregas de información; efectuar un seguimiento de las consultas y conocer el grado de satisfacción alcanzado con nuestros servicios. En última instancia adentrarse en el "ambiente" de trabajo del usuario y conocer que hay "detrás" de las consultas, cuales son las situaciones problema que generan una demanda específica de información. Estas acciones permitirían por otra parte, ganar experiencia en torno a la idea de "servicios interactivos" El entorno por su parte, ofrece la oportunidad de una "oferta de capacitación" acerca de nuevas modalidades de servicios, a las que se puede acceder: en otros términos, la estrategia contempla la participación del personal de la unidad en un programa de capacitación externo para apoyar la idea de cambio. La ausencia de una "política institucional de información" puede constituir una amenaza en la medida que las restantes acciones no cuenten con un apoyo necesario por parte de los directivos

de la organización; como ejemplo de táctica para enfrentar esta amenaza, se menciona una acción de comunicación de nuestro proyecto de cambio hacia autoridades y técnicos que eventualmente se verían favorecidos por un nuevo patrón de servicios. (Ver Gráficos Nos. 11 y 12)

A modo de resumen, se puede afirmar que la estrategia de desarrollo de la unidad de información a través de una "mejor interacción con el usuario", se materializará principalmente mediante **un mayor conocimiento del ambiente de trabajo del usuario, el estudio de nuevas modalidades de servicios, actividades de capacitación internas y de comunicación de nuestra idea de cambio con la organización.**

Los tratadistas señalan que, un ejercicio de planificación estratégica, debiera culminar con un reducido número de estrategias de donde seleccionar nuestra línea de cambio, en las que no necesariamente se reflejarán opciones excluyentes; por el contrario, éstas pueden complementarse y fortalecerse entre sí. También se señala que debería elegirse alguna de las estrategias como línea medular de acción para empujar nuestra idea de cambio, entre otras cosas, por su mejor potencialidad para acelerar o arrastrar acciones de las restantes estrategias y tácticas. En los dos ejemplos recién mencionados, podría pensarse que la estrategia de buscar una "mayor interacción con el usuario" podría irradiar beneficios hacia otras estrategias, en la medida que será posible mejorar el conocimiento del mundo de la demanda y uso de la información en la organización, lo que será beneficioso para cualquier otra estrategia de acción. Asimismo, esta estrategia constituye un ejemplo de estrategia menos conservadora, de "actividad de punta" en el campo de la información, toda vez que busca alcanzar modalidades más sofisticadas de servicios, modalidades más incorporadas al ambiente de trabajo del usuario; ésto último puede significar que la organización modifique la visión que tiene de los servicios de la unidad y la visualice como una componente importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este eventual resultado, sería altamente beneficioso para impulsar cualquier otra estrategia de cambio.

Existen otras consideraciones que habría que incorporar en esta etapa del ejercicio, como serían por ejemplo, la cuestión de la complejidad técnica implicada en cada opción: cada una de ellas exigirá esfuerzos de distinta naturaleza en términos de desarrollo de procesos técnicos y de empleo de nuevas tecnologías. Adicionalmente, cada una de ellas demandará costos diferentes, tanto en recursos humanos como financieros. Sin embargo, estas consideraciones pueden resultar menos complejas de dilucidar y en todo caso, serán secundarias en términos del orden del análisis, respecto de las anteriores: se entiende que primero es necesario tener identificadas las posibles estrategias de cambio, para luego evaluar los diferentes costos y desarrollos técnicos involucrados.

**ESTRATEGIA**

**CUADRO RESUMEN/3**

Gráfico No. 11

"MEJOR INTERACCION CON EL USUARIO"

**FORTALEZAS**

SERVICIOS  
CONVENCIONALES  
DE AMPLIA  
COBERTURA

**DEBILIDADES**

ESCASA EXPERIENCIA  
EN SERVICIOS INTERACTIVOS

ATENCION DIRECTA A LAS CONSULTAS

EVALUACION CONJUNTA DE LAS RESPUESTAS

**MAYOR CONOCIMIENTO  
DEL AMBIENTE DE TRABAJO**

CLADES/P.E.

**ESTRATEGIA**

**CUADRO RESUMEN/4**

Gráfico No. 12

MEJOR INTERACCION CON EL USUARIO

**OPORTUNIDADES**

OFERTA DE CAPACITACION  
GRATUITA EN EL PAIS

**AMENAZAS**

AUNSENCIA DE UNA  
POLITICA INSTITUCIONAL  
DE INFORMACION

*PROGRAMA INTENSIVO DE  
CAPACITACION*

*PROGRAMA INTERNO DE  
COMUNICACION DE LOS  
NUEVOS SERVICIOS*

**CONOCIMIENTO DE NUEVAS MODALIDADES DE  
SERVICIOS Y PROMOCION DE NUEVO  
PATRON DE SERVICIOS**

CLADES/P.E.

#### IV. Comentarios finales.

El ejercicio de planificación estratégica aplicado a una unidad de información, deja aún algunos vacíos e interrogantes como para considerar "madura" la experiencia. Entre otros puntos, queda por determinar hasta donde extender el ejercicio de P.E., que como se señaló, se concentró en el ámbito de los servicios; sería deseable extender el análisis estratégico a los componentes productivas y actividades de apoyo técnico. Otra actividad pendiente que será necesario abordar en el futuro, se refiere a los pasos que enlazan el proceso de P.E., con aquellas acciones que materializan o efectúan la acción de cambio.

No obstante, el desarrollo de los pasos metodológicos efectuados en forma ilustrativa, permiten obtener algunos resultados interesantes, al menos, respecto de las inquietudes iniciales que motivaron los cursos de administración del proyecto INFOPLAN.

En primer lugar, resulta interesante constatar la potencialidad de la metodología para concentrar y mantener el análisis de la idea de cambio, en torno a problemas centrales, a opciones "gruesas" y centradas en la perspectiva del usuario y la organización. Tal como se señaló en las páginas iniciales, esta forma de abordar la administración de la unidad de información, constituía uno de los objetivos centrales determinados para la línea de capacitación a directivos de unidades de información. Podría afirmarse por lo tanto que, la P.E. resulta adecuada para capacitar al directivo de una unidad de información para atraer su atención hacia problemas prioritarios y relevantes, donde debe preparar adecuadamente decisiones que deberá tomar conjuntamente con sus directivos.

Por otra parte, la metodología presentada permite ampliar la óptica con que habitualmente se mira la unidad de información: todo el ejercicio de P.E. destaca permanentemente el hecho que la unidad de información depende fuertemente de elementos de su entorno, tanto inmediato como del sector institucional donde está inmersa la organización. En este sentido puede afirmarse que la P.E. atrae permanentemente la atención hacia objetivos de alta significación para la organización y el sector del desarrollo a que ésta pertenece; ésto hará posible examinar y evaluar cual es el aporte de la unidad de información al cumplimiento de estos objetivos. Este cambio de actitud del directivo de la unidad de información puede ser decisiva para la sobrevivencia o crecimiento de ésta; podría afirmarse por lo tanto, que el ejercicio de P.E. puede contribuir a transformar a este directivo en una contraparte válida capaz de dialogar, sobre los tópicos de información en términos de interés para los objetivos de desarrollo de su sector.

En efecto, en diversos foros, reuniones y documentos, se ha estado planteando insistentemente la cuestión acerca del nuevo perfil del futuro profesional de información. A este profesional se le visualiza enfrentado a mayores responsabilidades y más complejas funciones, asumiendo un rol más sustantivo, integrándose en mayor medida al trabajo del usuario. En la formación de el futuro profesional, no sólo se contempla la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades sino que, principalmente, se espera de él un cambio de óptica para entender el propio fenómeno de la información y de los procesos de transferencia y comunicación. En este sentido, la temática de la planificación estratégica de sistemas de información puede ser una de las que se incorpore en la formación del nuevo profesional para que contribuya a la creación o modificación de los sistemas existentes, de acuerdo de los nuevos requerimientos y modalidades de uso de la información.

## V. Perspectivas Futuras

El planeamiento estratégico de unidades de información, deberá entrar en una fase de aplicación efectiva, en unidades, redes y sistemas de información correspondientes a medios diversos --empresas públicas, universidades, empresas privadas, organismos de investigación, etc.-- para iniciar un proceso de elaboración de una metodología madura y si es posible, crear una grado de especialización en éstas materias. Debería esperarse en un futuro próximo, una oferta de asistencia técnica en el planeamiento estratégico de sistemas de información, al modo como existe en el campo de las empresas privadas productivas y de servicios.

Las ideas expresadas en el presente documento reflejan en gran medida el conocimiento y experiencias adquiridas hasta mediados de los ochenta durante la ejecución del proyecto INFOPLAN. Desde esa época a la fecha, en CLADES se han abierto nuevas perspectivas para visualizar el fenómeno "información"; en particular, cabe señalar la creciente tendencia a percibir los fenómenos de adquisición, procesamiento y servicios de información en un marco de una fuerte interdependencia entre sistemas. Esta perspectiva fortalece la idea de que, en la satisfacción de los requerimientos institucionales de información:

- a) Participan sistemas de información de la más variada naturaleza.
- b) Que estos sistemas podrían interrelacionarse ya sea en aspectos de los recursos de información que manejan, el procesamiento que efectúan y los más importante, en la estructuración de una respuesta integrada de información a las demandas.
- c) Que en su conjunto, conforman un ámbito, el que podría denominarse "área de información institucional", independientemente que esté organizado o articulado administrativamente como tal.

El sistema de información, objeto de estudio y desarrollo del proyecto INFOPLAN, lo constituyó uno de éstos sistemas: específicamente las bibliotecas y centros de documentación, englobados en el concepto de "unidades de información". Los conocimientos y experiencias disponibles a la fecha, no permitieron incorporar al marco de opciones de desarrollo de las unidades de información, la variable "integración al área de información institucional", si bien se reconocía el fenómeno. Actualmente sin embargo, resulta difícil pensar en un ejercicio de P.E. que no contemple el hecho palmario que, las unidades de información bibliográficas conviven con otros sistemas de información y que éstos por lo tanto constituyen un entorno inmediato fundamental; ésto permite suponer que en este entorno se generan un número importante de amenazas y oportunidades para el destino de la unidad de información. En este sentido, es dable esperar que en un futuro cercano, el diseño de cualquier sistema de información en particular, considere las posibilidades de interrelación o integración con cualquiera de los restantes sistemas. Al respecto ya existen experiencias conocidas y empieza a surgir una interesante literatura al respecto.

A efectos de no dejar fuera este importante aspecto para un ejercicio de planificación estratégica de unidades de información, se sugiere incorporar, principalmente dentro del "análisis de entorno" una descripción lo más detallada posible, de todas aquellas unidades --archivos,

bases de datos, colecciones de documentos, servicios de información, etc-- que existen en la organización donde se localiza la unidad de información. Asimismo, en la descripción de una "situación deseada" es fundamental incorporar, la situación deseada en término de las relaciones de la unidad con los restantes sistemas. Esto permitirá insertar las opciones estratégicas elegidas para el desarrollo de la unidad de información, en el marco del área de información institucional.

Finalmente, se puede señalar que el aporte más significativo puede ser el de asumir la idea de "administración de la unidad de información" bajo una nueva óptica que incorpora la idea de cambio como una situación permanente: cambio que debe enfrentarse, donde emergen amenazas permanentes y donde simultáneamente se ofrecen oportunidades que deben aprovecharse. Así mismo, el reconocimiento del cambio como situación permanente, obliga a mirar críticamente a la unidad de información, reconociendo aquellas capacidades que efectivamente posee la unidad y también, aquellas debilidades que en alguna medida la limitan. Esta forma de entender la administración, sin duda facilitará la difícil tarea de competir y sobrevivir en un medio organizacional., donde la unidad de información es frecuentemente, uno de los departamentos de menor poder e influencia.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALVES, Lavado. **A importancia do planeamento do sector informacao nas sociedades actuais.** Planeamento, Lisboa, 9(1) 1987. pp 55-64.
- ANSOFF, Igor; DECLERK, Roger P.; HAYES, Robert L. eds. **Do planeamento estratégico a administração estratégica.** São Paulo, Editora ATLAS, 1981. 271 p.
- BAUER, CHARLES. **Managing Management.** Special Libraries, april, 1980. pp. 204-216.
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO (CLAD) **Técnicas de planificación estratégica.** Caracas, CLAD, 1989. 90 p.
- CEPAL/CLADES. **INFOPLAN: Sistema de Información para la Planificación Económica y Social.** Santiago, Chile, 1982. 12 p.
- CROWTHER, Warren, CUBERO, Flor y SIBILLE, Mafalda. **Estrategias de información. Un enfoque para la gestión pública.** San José, Costa Rica, ICAP, 1990. 280 p.
- DAVIS, Gordon y OLSON, Margrethe H. **Sistemas de información gerencial.** Bogotá, McGraw-Hill, 1987. 718 p.
- DEAL, Terrence E. y KENNEDY, Allan A. **Las empresas como sistemas culturales.** Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1986. 245 p.
- DRUCKER, Peter F. **Las fronteras de la administración.** Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1986. 350 p.
- ESCANDEL, José. **El cambio en la organización.** Administración de Empresas, Buenos Aires, No. 197, agosto, 1986. pp. 321-335.
- LYTLE, Richard H. **Information resource management: 1981-1986.** Annual Review of Information Science and Technology. v. 21, 1986. pp. 310-336.
- JOHNSON, Edward R., ed. **Management issues in networking environment.** New York, The Haworth Press, 1988. 141 p.
- PELOU, Pierre. **Economie de l'information et politique documentaire; rol strategique de l'information et de la documentación dans une economie nationale.** Sciences de l'information, v. 23, ns. 4-5, juillet-octobre. pp. 168-174.
- PEJOVA, Zdravka. **Information resources management; a precondition for competitiveness.** Ljubljana, ICPE, 1990. 9 p. FID, Reunión 45, La Habana 15-17 de septiembre, 1990
- SCHROEDER, Roger G. **Administración de operaciones.** México, McGraw-Hill, 1983. 734 p.
- STONER, James. **Management.** New Jersey, Prentice-Hall, 1978. 683 p.
- SUPELANO C. Rafael. **Guía para la formulación de planes estratégicos de sistemas de información en las entidades del sector público.** Bogotá, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 1988. 67 p.