

LAT-002458

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

CICLO DE ENTRENAMIENTO EN
GESTION DE LA INFORMACION:
ORGANIZACION Y CONTENIDO

4

INFORMACION Y DESARROLLO

Santiago de Chile



NACIONES UNIDAS

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social

CEPAL/CLADES

SUMARIO

	Página
1. Introducción	3
2. Metodología del ciclo de entrenamiento	5
3. Objetivos del ciclo	7
4. Descripción de las actividades del ciclo de entrenamiento	8
5. Metodología del ciclo de entrenamiento	12
6. Metodología del ciclo de entrenamiento	14
7. Metodología del ciclo de entrenamiento	17
8. Metodología del ciclo de entrenamiento	19
9. Metodología del ciclo de entrenamiento	22
10. Metodología del ciclo de entrenamiento	26
11. Metodología del ciclo de entrenamiento	27
12. Metodología del ciclo de entrenamiento	31
13. Metodología del ciclo de entrenamiento	34
14. Metodología del ciclo de entrenamiento	37
15. Metodología del ciclo de entrenamiento	37
16. Metodología del ciclo de entrenamiento	38
17. Metodología del ciclo de entrenamiento	39
18. Metodología del ciclo de entrenamiento	43
19. Metodología del ciclo de entrenamiento	45
20. Metodología del ciclo de entrenamiento	49
21. Metodología del ciclo de entrenamiento	52
22. Metodología del ciclo de entrenamiento	55
23. Metodología del ciclo de entrenamiento	57
24. Metodología del ciclo de entrenamiento	63
25. Metodología del ciclo de entrenamiento	67
26. Metodología del ciclo de entrenamiento	71

**CICLO DE ENTRENAMIENTO EN
GESTION DE LA INFORMACION:
ORGANIZACION Y CONTENIDO**



NACIONES UNIDAS

Santiago de Chile, abril de 1993

INFOBILA

SUMARIO

Página

1. Introducción	5
2. El Ciclo de Entrenamiento	7
2.1 Antecedentes y Supuestos.....	7
2.2 Objetivos del Ciclo.....	8
2.3 El Ciclo de Entrenamiento como Actividad no Convencional de Capacitación.....	12
2.4 Hitos del Ciclo de Entrenamiento.....	14
3. Un Encuentro del Ciclo de Entrenamiento	17
3.1 Objetivos de un Encuentro.....	17
3.2 Elementos de un Encuentro.....	19
3.3 Fases de un Encuentro.....	22
3.4 Mecanismos de Convergencia de ideas en un Encuentro.....	26
3.5 Mecanismos de Participación.....	27
3.6 Articulación de los Contenidos.....	31
3.7 Un Encuentro en Funcionamiento.....	34
4. Dinámica del Ciclo	37
4.1 Consulta Preliminar.....	37
4.2 Etapa Preparatoria.....	39
4.3 De Encuentro a Encuentro: Efectos Dinámicos de Aprendizaje.....	39
4.4 Evaluación Final del Ciclo.....	43
4.5 Visión Global del Ciclo	45
5. Síntesis	49
6. Conclusiones	53
7. Anexos	55
Anexo 1 - Contenidos de los Eventos.....	57
Anexo 2 - Lecturas Recomendadas en cada Fase.....	63
Anexo 3 - Bibliografía.....	67
8. Índice de Gráficos	71

1. INTRODUCCION

El Proyecto Red de Redes es un esfuerzo que acoge la participación y los intercambios entre diferentes organizaciones latinoamericanas que lideran redes de información. Tal proyecto es posible gracias al auspicio del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID, entidad pública dependiente del Parlamento del Canadá.

Las redes de información cumplen un papel dual como mecanismos de transferencia y transacción de información, y como agentes de estímulo al desarrollo de infraestructuras nacionales de información (info-estructuras).

En América Latina, las redes de información están enfrentadas a las turbulencias y transformaciones profundas de la internacionalización de los mercados y los realineamientos políticos globales que tienen lugar en el mundo. Más aún, la gerencia de las redes de información está llamada a asumir, en la hora actual de la región, el desafío de la re-inserción y del reposicionamiento de las redes en este nuevo y cambiante entorno, si es que se pretende asegurar la sobrevivencia de las redes. Para ello, los encargados de las mismas precisan disponer de nuevas visiones y perspectivas, conjuntamente con capacidades renovadas para el ejercicio de un liderazgo adecuado a estas realidades.

El Proyecto Red de Redes ha previsto una componente específica para mejorar la capacidad de acción de la dirigencia. Se trata de un Ciclo de Entrenamiento en Gestión de la Información que ha sido definido como una de las componentes programáticas del Proyecto. Esta acción fue considerada tempranamente por los mecanismos de diseño del proyecto, donde participaron destacados profesionales especialistas en transferencia de la información. La transformación de la dirigencia se intentará por la vía del: estímulo al pensamiento y concepción de nuevas formas de re-inserción y actuación; dando a conocer las nuevas tendencias en el campo de la gestión de la Información; e intercambiando experiencias en torno a estos temas.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) a través de su Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social (CLADES), ha asumido la responsabilidad de concebir y liderar el Ciclo de Entrenamiento en Gestión de la Información.

El presente documento describe la lógica del pensamiento subyacente en el proceso de diseño del Ciclo.

Los profesionales del CLADES han debido, para ello, llevar a cabo un proceso de reflexión conducente a perfilar objetivos, a examinar alternativas organizacionales y a seleccionar y especificar aquella que ofrecía la mejor posibilidad de logro.

Estas notas tienen un carácter preliminar. Contienen un primer diseño organizativo del Ciclo de Entrenamiento y de sus modalidades operacionales.

El CLADES, desde ya agradece comentarios y sugerencias sobre este documento.

ANEXOS

[Faint, illegible text, likely bleed-through from the reverse side of the page]

2. EL CICLO DE ENTRENAMIENTO

En este punto se analizan los objetivos del ciclo de entrenamiento los cuales se refieren a las aspiraciones del CLADES en el Proyecto Red de Redes. Estos se han dividido en: objetivos de desarrollo, objetivo general y objetivos específicos. También se examina el Ciclo como actividad no convencional de capacitación, en donde se analizan las características del grupo objeto de capacitación, los capacitadores y los temas propuestos.

Finalmente, se presentan diferentes tipos de actividades colectivas en la sección que se refiere a los hitos del ciclo de Entrenamiento.

2.1. Antecedentes y Supuestos

En la identificación y selección de temas a ser incluidos en un "Encuentro" de Entrenamiento, CLADES ha manejado algunos supuestos o percepciones previas acerca de la situación inicial en que se encuentran las unidades y redes de información y que, en alguna medida, se espera mejorar a través del Ciclo de Entrenamiento. La explicitación de algunos de estos supuestos puede contribuir a una mayor comprensión de los contenidos temáticos elegidos. Entre estos supuestos, se pueden destacar:

1. Percepción preliminar acerca de la situación actual de las redes y unidades de información: Las acciones de cambio requeridas para alcanzar el objetivo de desarrollo de la redes -sus "reposicionamientos" en los nuevos escenarios- pudo significar concebir un conjunto de acciones de ajuste en los procesos productivos, mejoramiento de las tecnologías de información en uso etc, tanto de las unidades participantes como también en sus puntos focales. (Es decir, mejorar lo que se venía haciendo). Sin embargo, existen fundadas razones para suponer que la acción de reposicionamiento requerirá de esfuerzos de otra naturaleza.

Los actuales problemas que amenazan la supervivencia o en otros casos, inhiben el desarrollo de las redes de información- tales como subutilización de las bases de datos, falta de apoyo institucional a las actividades de información- son de naturaleza y envergaduras profundas, que afectan la concepción misma de los sistemas, de sus actuales inserciones en sus organizaciones matrices, de sus productos de información, etc., tal como se han venido concibiendo hasta la fecha. Esto mismo, permite suponer que la situación de cambio que deberá enfrentarse va a requerir de esfuerzos de envergadura equivalente.

2. Causas u orígenes de la actual situación de las redes: Hay abundantes señales respecto de las causas que originan o explican la situación de crisis en muchas de las redes y unidades de información. Estas se originan en cambios profundos en el entorno en que se han venido desarrollando las actividades de información de redes y unidades (cambios en los

escenarios mundiales) y que estos cambios, a su vez, han producido y continúan produciendo, efectos de importancia en la relación de redes y unidades con su entorno más inmediato -la organización-, como también al interior de éstas.

3. *Un nuevo marco para el análisis de los problemas de la información:* Se percibe cada vez con mayor fuerza, que la resolución de los denominados "problemas" del área información, están intimamente "entramados" con los graves problemas actuales de reinserción de las propias organizaciones. Esto sitúa el horizonte de soluciones en un marco mucho más complejo que el que se reconocía habitualmente en las actividades tradicionales de redes y sistemas.

4. *Insuficiencia del instrumental teórico metodológico:* Los marcos teóricos metodológicos, tanto de las ciencias administrativas como del campo de la información, están sufriendo profundos procesos de revisión y cambios en sus marcos conceptuales, ajustándose probablemente a los mismos procesos de cambios del entorno mundial. Esto a su vez determina, que no se disponga del instrumental teórico metodológico necesario para orientar esta reinserción, reforzando las dificultades -de por sí grandes- de concebir y poner en marcha una acción de entrenamiento.

El contenido general del Ciclo refleja esta percepción inicial, y es así que, es posible apreciar en él un conjunto muy amplio y variado de temas que, en principio, no aparecen muy directamente vinculados al tema de la Gestión. En efecto, estos apuntan, en primer lugar, a alcanzar una comprensión de la periferia del tema central que nos ocupa -la gestión para la inserción de la redes- al mismo tiempo que reorganizar distintos cuerpos de conocimientos provenientes de distintas disciplinas que puedan tener una potencial aplicación práctica en la Gestión de Información.

2.2 Objetivos del Ciclo

Las tendencias globales que afectan la producción y circulación de información vinculada al desarrollo, están amenazando algunos nichos pre-establecidos de productos y servicios de información, mientras que su misma dinámica está abriendo nuevas posibilidades y perspectivas.

Las tendencias globales también han facilitado el surgimiento de nuevos equilibrios y alianzas estratégicas entre las instituciones de la región, procesos que, en particular, han afectado y afectarán a los organismos regionales que patrocinan redes de información.

Sería a todas luces peligroso que la dirigencia de las redes de información latinoamericanas continúe con formas convencionales de operación válidas para los años setenta, ignorando esta nueva dinámica internacional y desconociendo los efectos de la turbulencia. Se debiera pensar al menos en una dirigencia dispuesta a iniciar un proceso de reflexión que provea los elementos para que las redes definan una nueva inserción y articulación en un "mercado" cada vez más denso y competitivo de productos y servicios de información, donde nuevos actores provenientes del sector privado han ido asumiendo crecientes responsabilidades. Se

maneja aquí un concepto amplio de "mercado" como aquel segmento de espacio-tiempo donde se realizan transacciones entre organizaciones productoras y comercializadoras de productos y servicios de información, independientemente de la motivación o tipo de retribución esperada como consecuencia de tales transacciones. En tal dimensión resulta adecuado observar a los actores del sector público y privado en sus respectivas misiones y las posibles alianzas que se pueden establecer entre ellos.

El cambio final a que podría aspirar un proyecto como el de Red de Redes es, en la opinión del CLADES, el de un reposicionamiento de las redes de información en el nuevo contexto internacional y regional.

Un entrenamiento de dirigentes de las redes tendiente a fortalecer su capacidad de percepción y acción en un medio altamente mutante, y muy diferente de lo que fue, es clave, al ser condición necesaria de la re-inserción. Sin embargo, tal condición no se visualiza en ningún caso, suficiente para que un reposicionamiento tenga lugar. Se precisarán otras acciones articuladas que coadyuven al logro del propósito final.

De allí que se consideren Objetivos de: Desarrollo, General y Específicos. El Objetivo de Desarrollo del Ciclo de Entrenamiento se visualiza como un cambio ambicioso que todavía continuará siendo una aspiración una vez que éste haya sido concluído.

Tal cambio deseado puede expresarse como:

Objetivo de Desarrollo:

"REPOSICIONAR A LAS REDES DE INFORMACION EN LOS "MERCADOS" FUTUROS DE INFORMACION NACIONALES, LATINOAMERICANOS Y MUNDIALES".

* * *

El entrenamiento de la dirigencia de las redes ha de estar inserto pues, en un esfuerzo de reposicionamiento. Tal esfuerzo tiene una componente netamente individual que dependerá de la voluntad, perseverancia y ambiciones de cada dirigente y cada organización. Sin embargo, difícilmente podrá esperarse que cada uno por separado logre articular una visión global del entorno y descubra las acciones necesarias.

Se desea enfatizar que el espíritu que anima al Ciclo es, en una primera instancia, el de buscar poner en movimiento aquellos cambios y ajustes que permitan la supervivencia de las redes en su concepción actual, cuando ello sea viable, o su transformación profunda y evolución hacia aquellas formas sustitutivas de cooperación, de trabajo inter-institucional con la información, que durante el Ciclo pudieran identificarse. Con igual transparencia corresponde afirmar que la mecánica del Ciclo también podría significar para algunas Redes, y en casos calificados, un aporte de elementos necesarios para clarificar y sustentar una eventual decisión de discontinuidad.

Objetivo general:

El objetivo general del Ciclo de Entrenamiento puede, por lo tanto, tener la siguiente expresión:

"CREAR CONDICIONES FERTILES PARA QUE LAS DIRIGENCIAS RESPECTIVAS
ELABOREN PROPUESTAS DE REPOSICIONAMIENTO
DE LAS REDES DE INFORMACION".

* * *

Tal cambio puede ser alcanzado si se articulan adecuadamente un conjunto de cambios parciales decisivos. Ellos constituyen lo que convencionalmente se denomina "Objetivos Específicos".

En el diseño del Ciclo se ha pensado en tres familias de cambios que puedan estimular y orientar a la dirigencia hacia la elaboración de propuestas de reposicionamiento de sus redes.

Un primer cambio tendrá lugar en el entorno informacional y de conocimientos al que resulta necesario acceder para generar una nueva propuesta de reposicionamiento. Una presentación formal de los enfoques de las diversas disciplinas componentes de la Gestión de Información (Information Management) se percibe como insuficiente para generar enfoques novedosos. Sin desconocer la naturaleza central de la Teoría de la Gestión, se debe poner énfasis, a juicio de CLADES, en las *articulaciones* entre las concepciones formales y los temas y enfoques nuevos que han surgido en los años recientes y que están permeando los conceptos tradicionales. De la transferencia de información se puede pasar al análisis del tema más amplio de las intersecciones entre información y comunicación; de las concepciones industriales-ingenieriles de los procesos informacionales de las redes, a paradigmas de las cadenas del valor agregado y de los entornos de uso de la información; de las funciones del administrador tradicional a las componentes y procesos de liderazgo.

Un segundo cambio, se refiere a un intento de persuasión y transferencia de conocimientos destinado expresamente a transformar algunos aspectos claves de la cultura de la dirigencia que le permita a ésta actuar exitosamente en entornos turbulentos. Existen nuevas percepciones y nuevas herramientas para observar el entorno, analizar a los eventuales competidores, conocer la demanda por información, autoevaluarse y transformarse en actor propositivo y hábil para posicionar una imagen corporativa. Todos estos son elementos cuya difusión y dominio parece ser relativamente desigual entre las dirigencias de las redes latinoamericanas.

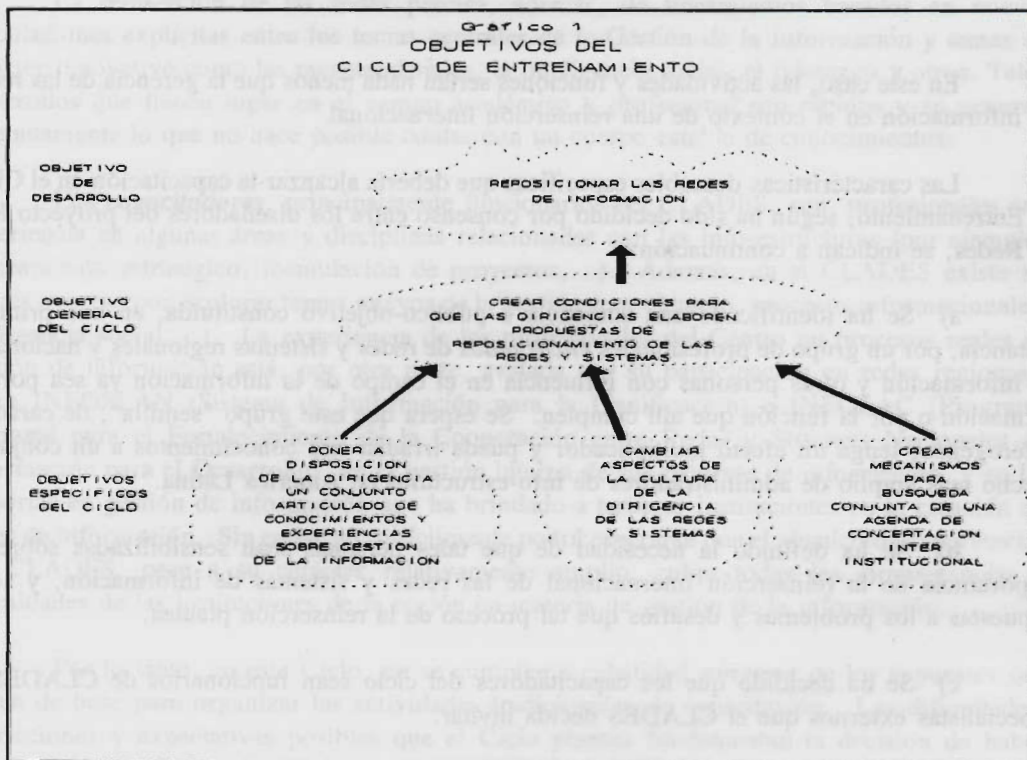
Un tercer cambio surge al tomar conciencia de que no basta con enriquecer el entorno de conocimientos de dirigentes como tampoco las "imágenes internas" que los mismos puedan tener acerca de las herramientas para la acción. También es necesario establecer vínculos entre los dirigentes que viabilicen la comunicación entre ellos y los potencie para: compartir visiones; intercambiar percepciones de las señales débiles que emite el entorno; y lograr consensos sobre

los temas más prometedores de una futura agenda de concertación. En otras palabras, se intentaría elevar las capacidades de acción de las dirigencias de las redes (empowerment) tanto individual como colectivamente.

Los objetivos específicos serían por lo tanto:

1. "ORGANIZAR Y PONER A DISPOSICION DE LA DIRIGENCIA UN CONJUNTO ARTICULADO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS EN EL TERRENO DE LA ORGANIZACION, LA INFORMACION, LA COMUNICACION, LA GESTION Y LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION, QUE SEAN RELEVANTES AL FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES DE INFORMACION EN ENTORNOS NUEVOS Y MUTANTES".
2. "POSIBILITAR EL CAMBIO DE ALGUNOS ASPECTOS DE LA CULTURA DE LA DIRIGENCIA DE LAS REDES DE INFORMACION TALES COMO PERCEPCIONES, CODIGOS Y COMPORTAMIENTOS".
3. "CREAR MECANISMOS APROPIADOS PARA QUE LA DIRIGENCIA LLEVE CABO LA BUSQUEDA CONJUNTA DE LOS TEMAS DE UNA AGENDA DE CONCERTACION INTER-INSTITUCIONAL."

La articulación entre Objetivo de Desarrollo, Objetivo General y Objetivos Específicos se muestra en el gráfico N° 1.



2.3 El Ciclo de Entrenamiento como actividad no convencional de capacitación

El concepto de "capacitación" normalmente aceptado en la literatura implica un "proceso de preparación de los participantes focalizado en el mejoramiento del desempeño de determinadas actividades y funciones."

Una actividad convencional de capacitación sobre un tema dado se organiza cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- a) Existe un grupo de personas *-el grupo objeto de la capacitación-* que está interesado en incrementar o actualizar sus conocimientos sobre el tema.
- b) Existe un conjunto de conocimientos articulados, validados y estables y/o de experiencias documentadas sobre el *tema*.
- c) Existe una o más personas *-los capacitadores-* con conocimientos sobre el tema y/o poseedoras de experiencias sobre actividades relacionadas con el tema. Tales personas deben, además, estar dotadas de condiciones para transferir sus conocimientos a terceros.

Al verificarse estas condiciones los capacitadores están en la situación de transmitir los conocimientos, los que son absorbidos por el grupo objeto de la capacitación.

En este caso, las actividades y funciones serían nada menos que la gerencia de las redes de información en el contexto de una reinserción internacional.

Las características deseables específicas que debería alcanzar la capacitación en el Ciclo de Entrenamiento, según ha sido decidido por consenso entre los diseñadores del proyecto Red de Redes, se indican a continuación:

- a) Se ha identificado una audiencia o público-objetivo constituída, en una primera instancia, por un grupo de profesionales *encargados* de redes y sistemas regionales y nacionales de información y otras personas con influencia en el campo de la información ya sea por su formación o por la función que allí cumplen. Se espera que este grupo "semilla", de carácter heterogéneo, tenga un efecto multiplicador y pueda irradiar sus conocimientos a un conjunto mucho más amplio de administradores de info-estructuras en América Latina.
- b) Se ha definido la necesidad de que tales personas sean sensibilizadas sobre la importancia de la reinserción internacional de las redes y sistemas de información, y sean expuestas a los problemas y desafíos que tal proceso de la reinserción plantea.
- c) Se ha decidido que los capacitadores del ciclo sean funcionarios de CLADES o especialistas externos que el CLADES decida invitar.

¿Qué diferencias se podrían establecer entre las condiciones de una actividad convencional de capacitación y las actividades posibles del Ciclo?

En el caso del Ciclo, el *grupo objeto de capacitación* está constituido por individuos de criterio formado, ideas propias, trayectoria profesional destacada y que gozan de una posición que contiene algún grado de poder en sus respectivas organizaciones. Son personas que han estado expuestas a conocimientos de gestión de organizaciones y de gestión de información, o a lo menos tienen una experiencia dilatada en actividades relacionadas con la gestión de redes y sistemas de información. A pesar de ello, cabe esperar que no todo este público se encuentre igualmente sensibilizado a la promesa que ofrece una revisión y ampliación de las percepciones y de los conceptos convencionales que animan la nueva gerencia de la información. El Ciclo, no hace frente, por lo tanto, a una demanda expresa de capacitación sobre este tema.

Por otra parte, la óptica de la *reinserción de las redes de información* no dispone de una estructura única y estable. No existe, tampoco, un concepto unívoco de gestión de información que sea instrumental para la reinserción de las redes. El hecho queda patente en la búsqueda aún no acabada que sobre el tema existe en distintos grupos profesionales en diferentes partes del mundo (por ejemplo la Federación Internacional de Documentación, FID, o la American Society for Information Science, ASIS). Tampoco ha sido posible la ubicación de un texto universalmente aceptado para el tratamiento del tema de gestión de la información en la óptica de la reinserción de las redes a la vez que parece quedar bastante por investigar acerca de aspectos básicos, tales como la naturaleza de la información y los procesos informacionales en las organizaciones.

La reinserción de las redes precisa, además, de lineamientos basados en nuevas articulaciones explícitas entre los temas centrales de la Gestión de la Información y temas de carácter innovativo como las megatendencias, la inteligencia social, el liderazgo y otros. Tales desarrollos que tienen lugar en el campo académico y profesional son rápidos y se generan continuamente lo que no hace posible contar con un cuerpo estable de conocimientos.

Los *capacitadores*, principalmente funcionarios del CLADES, son profesionales con experiencia en algunas áreas y disciplinas relacionadas con las info-estructuras (por ejemplo: planeamiento estratégico, formulación de proyectos,...). Además, en el CLADES existe un interés expreso por explorar temas nuevos de la gestión (por ejemplo: procesos informacionales, inteligencia social,...). La experiencia de los profesionales del Centro en procesos reales de gestión de información está, por otra parte, avalada por su participación en redes regionales como INFOPLAN (Sistema de Información para la Planificación) e INFOLAC (Programa Regional para el Fortalecimiento de la Cooperación entre Redes y Sistemas Nacionales de Información para el Desarrollo), en la gestión interna de sus recursos de información, y en las asesorías en gestión de información que ha brindado a terceras instituciones en la creación de redes de información. Sin embargo, difícilmente podrá esperarse que el abanico de experiencias del CLADES, pese a su carácter relativamente amplio, cubra todas las circunstancias y necesidades de las instituciones de la región en materia de gestión de la información.

Por lo tanto, en este Ciclo, no se cumplen a cabalidad *ninguno* de los supuestos que sirven de base para organizar las actividades tradicionales de capacitación. Las dificultades, restricciones y expectativas posibles que el Ciclo plantea fundamentan la decisión de haber optado por un enfoque de "Entrenamiento", vía más restringida que la "capacitación" en su sentido más amplio.

La literatura sobre educación define al "Entrenamiento" como un "proceso a través del cual un grupo de personas que enfrenta una problemática común intercambia conocimientos sobre un tema". Por lo tanto, más que una transferencia vertical de habilidades para el desempeño exitoso de la gerencia de las redes, se busca un intercambio horizontal de visiones y percepciones y la sensibilización y ayuda mutua al interior de un grupo de personas poseedoras de un bagaje importante de conocimientos y experiencias.

En suma, el Ciclo de Entrenamiento difícilmente podría haber sido abordado mediante una estructura convencional vertical de transferencia de conocimientos. Se ha buscado, por el contrario, una concepción *flexible* en la presentación del tema, *amplia* en cuanto al aporte de ideas, conocimientos y experiencias de los gerentes de redes y sistemas de información y *dinámica* en cuanto a que facilita ese aporte y conduce a formas superiores de entendimiento y dominio de un tema que es de la mayor importancia.

2.4 Hitos del Ciclo de Entrenamiento

El Ciclo de Entrenamiento prevé diferentes tipos de actividades colectivas: estos se pueden agrupar en Encuentros y Reuniones de Consulta del proyecto.

Los *Encuentros* son la componente básica del Ciclo de Entrenamiento. Allí se reúnen dirigentes de redes y sistemas de información para analizar temas de interés estratégicos que debe asumir una nueva gerencia de redes y sistemas de información.

El contenido y metodología de los encuentros se visualiza con un carácter experimental donde las actividades de cada Encuentro serán fuente de aprendizaje y enseñanza a ser capitalizada en los Encuentros siguientes.

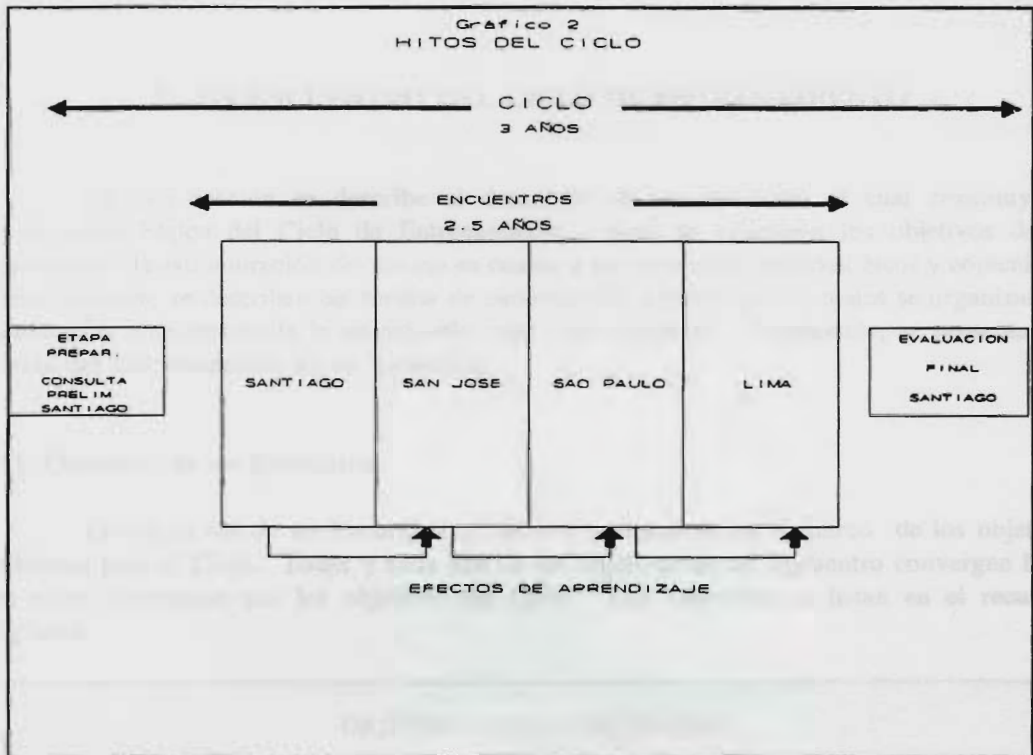
Los Encuentros se realizarán en: Santiago de Chile, San José de Costa Rica, São Paulo y Lima, lo que permitiría cubrir la totalidad de la región, de acuerdo con esta disposición geográfica. En cada Encuentro se convocará a expertos del país sede y de los países vecinos.

Las *Reuniones de Consulta* son necesarias para el diseño y evaluación de los contenidos y actividades del Ciclo de Entrenamiento. Ellas comprenden una reunión de Consulta Preliminar y una de Evaluación Final.

En la reunión de consulta preliminar -que constituye una parte central de la etapa preparatoria- se prevé analizar la metodología y contenido del Ciclo. La reunión final consistiría en una evaluación del ciclo una vez concluido éste por parte de un grupo de los dirigentes de las redes y de las autoridades de las organizaciones patrocinantes respectivas.

La duración total del Ciclo de Entrenamiento será de tres años, mientras que el período cubierto por los Encuentros será de 2½ años.

Estas ideas se han representado en el gráfico 2.



"CREAR CONCIENCIA EN LA DIRIGENCIA DE LAS REDES DE INFORMACION LATINOAMERICANAS SOBRE LA NECESIDAD DE ELABORAR UNA PROPUESTA DE REPOSICIONAMIENTO"

Objetivos Específicos

1. "ORGANIZAR Y DAR ACCESO A UNA BASE PRELIMINAR DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS SOBRE TEMAS ORGANIZACIONALES, INFORMACIONALES, DE COMUNICACION, DE GESTION Y DE TECNOLOGIA DE INFORMACION QUE SERVAN DE BASE PARA EL ANALISIS Y DEBATE DE DECISIONES ESTRATEGICAS EN LAS REDES DE INFORMACION"
2. "TRANSFERIR INFORMACION HACIA LOS DIRIGENTES DE LAS REDES CONCRETOS SOBRE LA POTENCIALIDAD DE PROVOCAR UN CAMBIO EN LOS ASPECTOS CONDUCTIVOS DE SUS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES"
3. "FOMENTAR EN SU MOMENTO MECANISMOS DE COMUNICACION UTRIPERSONAL ENTRE LOS DIRIGENTES DE LAS REDES DE INFORMACION PARA FIN DE BUSCAR CONSENSOS SOBRE LOS TONOS DE UNA AGENDA DE CONCENTRACION"

3. UN ENCUENTRO DEL CICLO DE ENTRENAMIENTO

En esta sección se describe el desarrollo de un encuentro el cual constituye el componente básico del Ciclo de Entrenamiento. Aquí se examinan los objetivos de un Encuentro y la estructuración del mismo en cuanto a sus elementos metodológicos y contenidos. Posteriormente se describen las formas de participación a través de los cuales se organizan las actividades y se desarrolla la articulación entre los contenidos. Finalmente, se presenta una visión del funcionamiento de un Encuentro.

3.1 Objetivos de un Encuentro

Los objetivos de un Encuentro se insertan plenamente en el marco de los objetivos previstos para el Ciclo. Todos y cada uno de los objetivos de un Encuentro convergen hacia un norte constituido por los objetivos del Ciclo. Los Objetivos se listan en el recuadro siguiente.

OBJETIVOS DE UN ENCUENTRO

Objetivo General

"CREAR CONCIENCIA EN LA DIRIGENCIA DE LAS REDES DE INFORMACION LATINOAMERICANAS ACERCA DE LA NECESIDAD DE ELABORAR UNA PROPUESTA DE REPOSICIONAMIENTO"

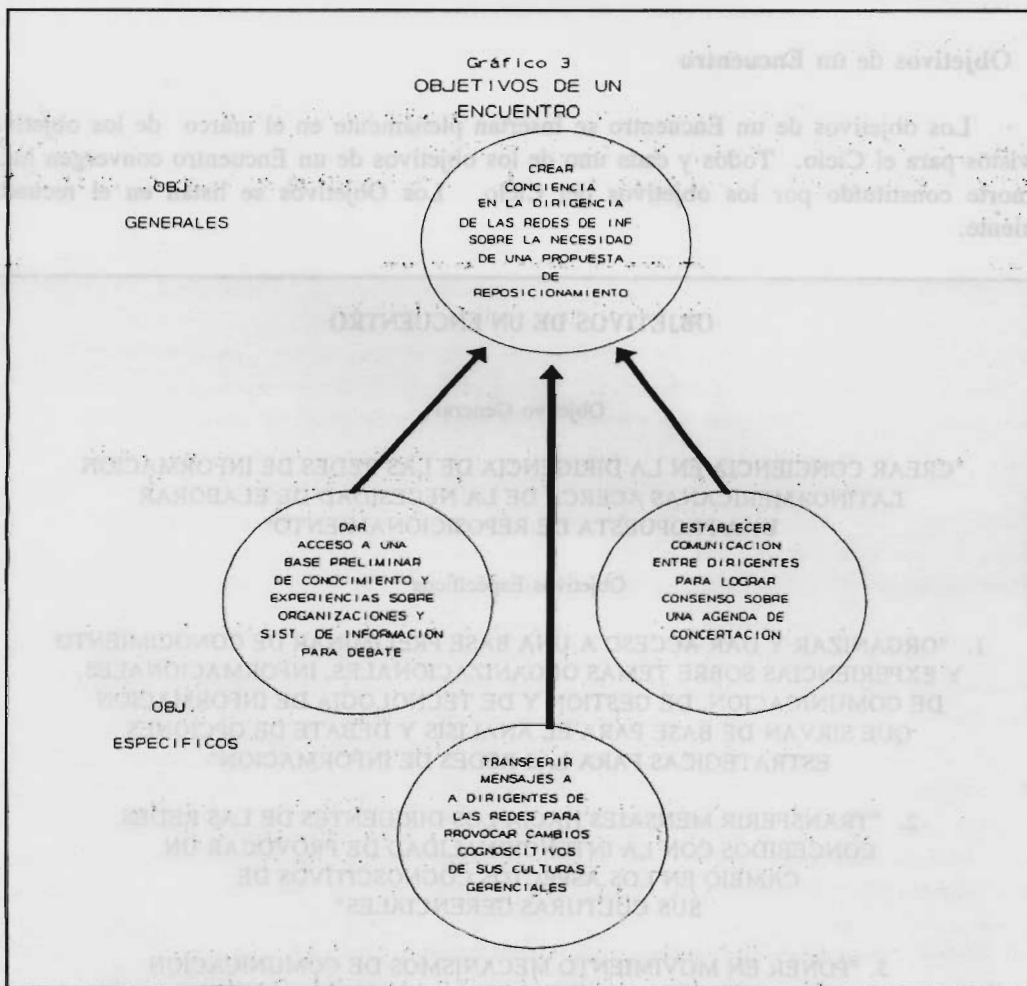
Objetivos Específicos

- 1. "ORGANIZAR Y DAR ACCESO A UNA BASE PRELIMINAR DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS SOBRE TEMAS ORGANIZACIONALES, INFORMACIONALES, DE COMUNICACION, DE GESTION Y DE TECNOLOGIA DE INFORMACION QUE SIRVAN DE BASE PARA EL ANALISIS Y DEBATE DE OPCIONES ESTRATEGICAS PARA LAS REDES DE INFORMACION"**
- 2. "TRANSFERIR MENSAJES HACIA LOS DIRIGENTES DE LAS REDES CONCEBIDOS CON LA INTENCIONALIDAD DE PROVOCAR UN CAMBIO EN LOS ASPECTOS COGNOSCITIVOS DE SUS CULTURAS GERENCIALES"**
- 3. "PONER EN MOVIMIENTO MECANISMOS DE COMUNICACION INTER-PERSONAL ENTRE LOS DIRIGENTES DE LAS REDES DE INFORMACION A FIN DE BUSCAR CONSENSOS SOBRE LOS TOPICOS DE UNA AGENDA DE CONCERTACION"**

Sin embargo, a pesar de ello, cabrá considerar como improbable que un Encuentro en particular alcance a plenitud los objetivos del Ciclo. Se contempla, así, un "efecto de aprendizaje" donde la efectividad en términos del logro de objetivos vaya creciendo de Encuentro en Encuentro. El grado de incremento de la efectividad de los Encuentros y su contribución relativa al logro de los objetivos del Ciclo dependerá de diversas circunstancias entre las que se incluye la composición del grupo participante, y la validez de los cambios en el guión que el CLADES alcance a realizar entre Encuentro y Encuentro.

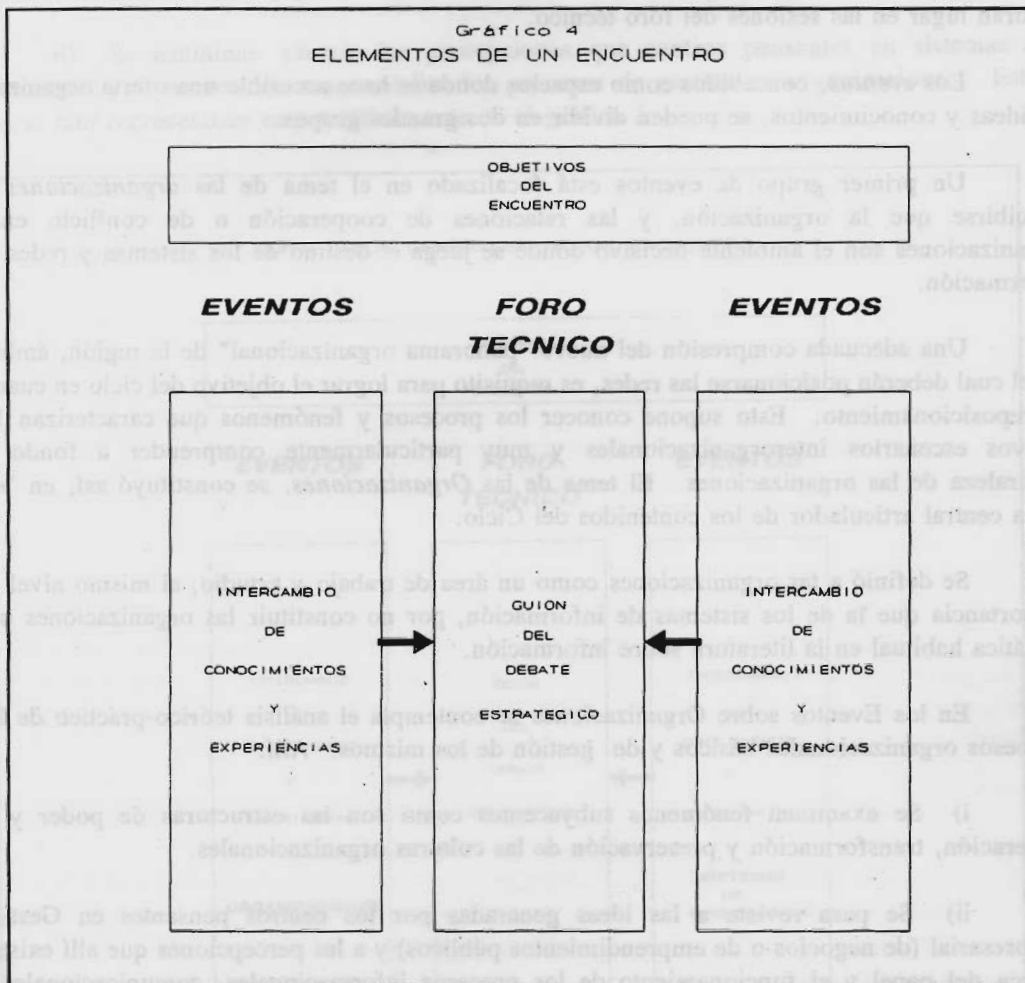
La relativa simetría que existe entre objetivos del Ciclo y objetivos de un Encuentro se puede percibir al examinar el siguiente juego de objetivo general y objetivos específicos para un Encuentro tipo.

Los objetivos de un Encuentro y los objetivos del ciclo se articulan y se presentan en el gráfico 3.



3.2 Elementos de un Encuentro

Un Encuentro del Ciclo de Entrenamiento ha sido dotado de una estructura diferente a la lineal-secuencial que presentan los eventos de capacitación convencionales. Se prevén dos niveles de actuación al interior de un Encuentro: el *foro técnico* y los *eventos* (ver gráfico 4).



El *foro técnico* se concibe como la componente central e hilo conductor del Encuentro. Allí, se pondría en contacto a los participantes para intercambiar ideas, opiniones e inquietudes sobre la inserción de las redes y sistemas de información en el nuevo mapa organizacional de una América Latina inmersa en el fenómeno de la globalización.

El *foro técnico* se percibe, más aún, como un debate organizado centrado en grandes opciones estratégicas que se plantean en las redes. Allí, se buscaría, en etapas sucesivas

alcanzar los consensos conceptuales, metodológicos o de acción (proyectos) que los tópicos en discusión ameriten, la convergencia en grandes tópicos de interés, y la concordancia en acciones comunes. En el foro técnico participarán todas las personas que asisten a un Encuentro.

Los *eventos*, por el contrario, son ambientes donde los participantes pueden: acceder a conocimientos y experiencias relacionados con los tópicos que se debaten en las sesiones del foro técnico; y transmitir conocimientos y experiencias propias a terceros. Los contenidos de tales transacciones están relacionados y alimentarán la generación y procesamiento de ideas que tendrán lugar en las sesiones del foro técnico.

Los *eventos*, concebidos como espacios donde se hace accesible una oferta organizada de ideas y conocimientos, se pueden dividir en dos grandes grupos.

Un primer grupo de eventos está focalizado en el tema de las *organizaciones* al percibirse que la organización, y las relaciones de cooperación o de conflicto entre organizaciones son el ambiente decisivo donde se juega el destino de los sistemas y redes de información.

Una adecuada comprensión del nuevo "panorama organizacional" de la región, ámbito en el cual deberán posicionarse las redes, es requisito para lograr el objetivo del ciclo en cuanto al reposicionamiento. Esto supone conocer los procesos y fenómenos que caracterizan los nuevos escenarios interorganizacionales y muy particularmente comprender a fondo la naturaleza de las organizaciones. El tema de las *Organizaciones*, se constituyó así, en "el" tema central articulador de los contenidos del Ciclo.

Se definió a las organizaciones como un área de trabajo y estudio, al mismo nivel de importancia que la de los sistemas de información, por no constituir las organizaciones una temática habitual en la literatura sobre información.

En los Eventos sobre Organizaciones se contempla el análisis teórico-práctico de los procesos organizacionales básicos y de gestión de los mismos. Allí:

- i) Se examinan fenómenos subyacentes como son las estructuras de poder y la generación, transformación y preservación de las culturas organizacionales.
- ii) Se pasa revista a las ideas generadas por los centros pensantes en Gestión Empresarial (de negocios o de emprendimientos públicos) y a las percepciones que allí existen acerca del papel y el funcionamiento de los procesos informacionales, comunicacionales y cognoscitivos, en general, y los sistemas de información en particular.

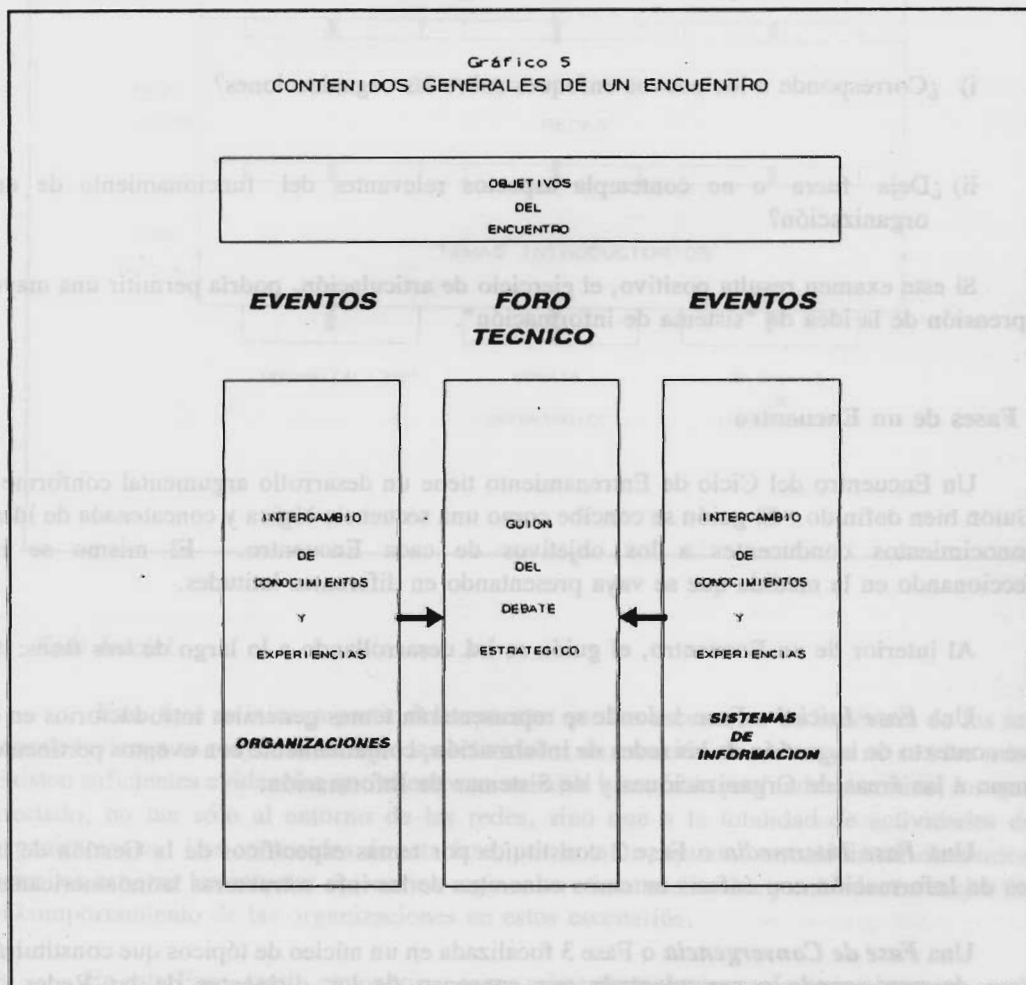
Un segundo grupo de eventos lo constituye el dedicado al tratamiento de temas relacionados con los *Sistemas de Información*.

En general el área temática "*sistemas de información*" no parece requerir de mayores justificaciones en Encuentros de esta naturaleza. Sin embargo, es importante señalar que el término "sistemas..." expresa una intención de abordaje del área según los distintos contenidos temáticos del campo de la información desde una perspectiva pragmática centrada en los

sistemas formales. En los eventos sobre *sistemas de información*:

i) Se visualiza el tratamiento de temas tales como: los procesos informacionales básicos de transferencia, generación y usos de información; las "opciones tecnológico-operativas" que se pueden aplicar al estudio de los diferentes enfoques que, sobre los fenómenos de generación, utilización, conservación y circulación de la información en las organizaciones provienen de la ciencia de la información; de disciplinas afines como la informática y la documentación y de otras áreas como las ciencias de la ingeniería, las ciencias sociales y humanísticas, etc.

ii) Se examinan además las percepciones que centros pensantes en sistemas de información y comunicación tengan sobre los procesos de gestión en organizaciones. Estas ideas se han representado esquemáticamente en el gráfico 5.



Un ejemplo es útil para graficar estas ideas: en los Eventos se han incluido temas referidos a la "estructura y procesos organizacionales" y otros a los "sistemas de información".

En un caso es para conocer en mayor profundidad qué mecanismos de información hay al interior de una organización, como funcionan, etc. En el segundo caso es para recoger distintas visiones o concepciones de lo que es un sistema de información. Esta situación correspondería a un primer grado de desarrollo de los temas. En un segundo momento, se espera iniciar un proceso de articulación o nexo entre ambos temas. En el ejemplo que se presenta, esta articulación consistiría en alcanzar una mayor comprensión de la idea de sistema, examinada a la luz de categorías o conceptos provenientes del área de la administración.

Así, en la visión de un sistema de información -en aquellas provenientes del campo de la informática, por ejemplo- subyace una cierta concepción de la estructura de una organización, de la organización de sus funciones, o una categorización de sus objetivos corporativos, de su interacción con otras organizaciones etc. En la fase de articulación, cabría preguntarse por la validez de la concepción subyacente acerca de la organización:

- i) ¿Corresponde a los nuevos enfoques sobre las organizaciones?
- ii) ¿Deja fuera o no contempla aspectos relevantes del funcionamiento de una organización?

Si este examen resulta positivo, el ejercicio de articulación, podría permitir una mayor comprensión de la idea de "sistema de información".

3.3 Fases de un Encuentro

Un Encuentro del Ciclo de Entrenamiento tiene un desarrollo argumental conforme a un Guión bien definido. El guión se concibe como una secuencia lógica y concatenada de ideas y conocimientos conducentes a los objetivos de cada Encuentro. El mismo se irá perfeccionando en la medida que se vaya presentando en diferentes latitudes.

Al interior de un Encuentro, el guión se irá desarrollando a lo largo de tres fases:

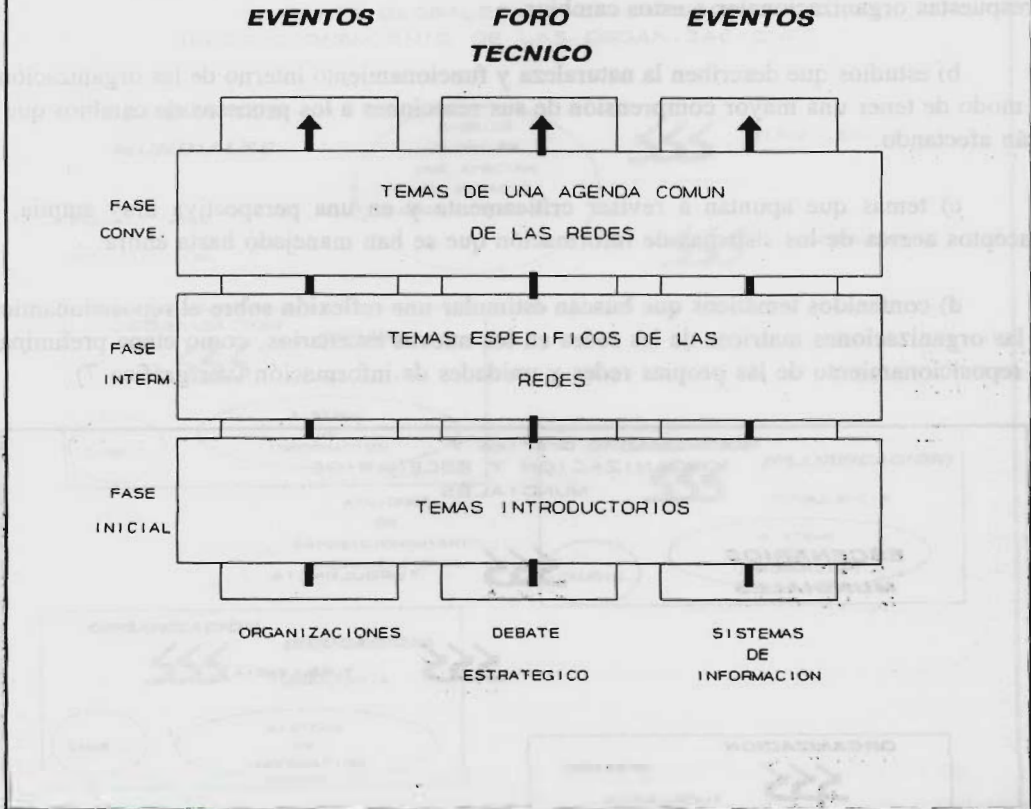
Una *Fase Inicial* o Fase 1 donde se representarán temas generales introductorios en el nuevo contexto de la gestión de las redes de información, conjuntamente con eventos pertinentes en torno a las áreas de Organizaciones y de Sistemas de Información.

Una *Fase Intermedia* o Fase 2 constituida por temas específicos de la Gestión de las Redes de Información con énfasis en casos concretos de las info-estructuras latinoamericanas.

Una *Fase de Convergencia* o Fase 3 focalizada en un núcleo de tópicos que constituirán la base de una agenda a ser adoptada por consenso de los dirigentes de las Redes de Información.

La secuencia de las fases del desarrollo del guión se describe en el gráfico 6.

Gráfico 6
FASES DE UN ENCUENTRO



a) Fase Inicial

Esta fase se inicia a partir del supuesto que los escenarios de la década de los setenta -donde tuvieron su mayor desarrollo las actividades de creación de redes- ya no son los mismos. Existen suficientes evidencias que el entorno mundial ha sufrido profundos cambios, los que han afectado, no tan sólo al entorno de las redes, sino que a la totalidad de actividades de las organizaciones. Los contenidos de esta fase, por lo tanto, apuntan a suministrar elementos que permitan esbozar los actuales escenarios regionales e internacionales y entender en mejor forma, el comportamiento de las organizaciones en estos escenarios.

En esta Fase, tanto expositores como asistentes se prepararán para observar, analizar, comentar, etc. desde una amplia y nueva perspectiva, distintos procesos y fenómenos que están ocurriendo en el entorno global. Asimismo, habrán de reflexionar con nuevos elementos de juicio acerca de la naturaleza de las organizaciones y las personas que en ellas actúan, para entender en mejor forma su comportamiento y necesidades.

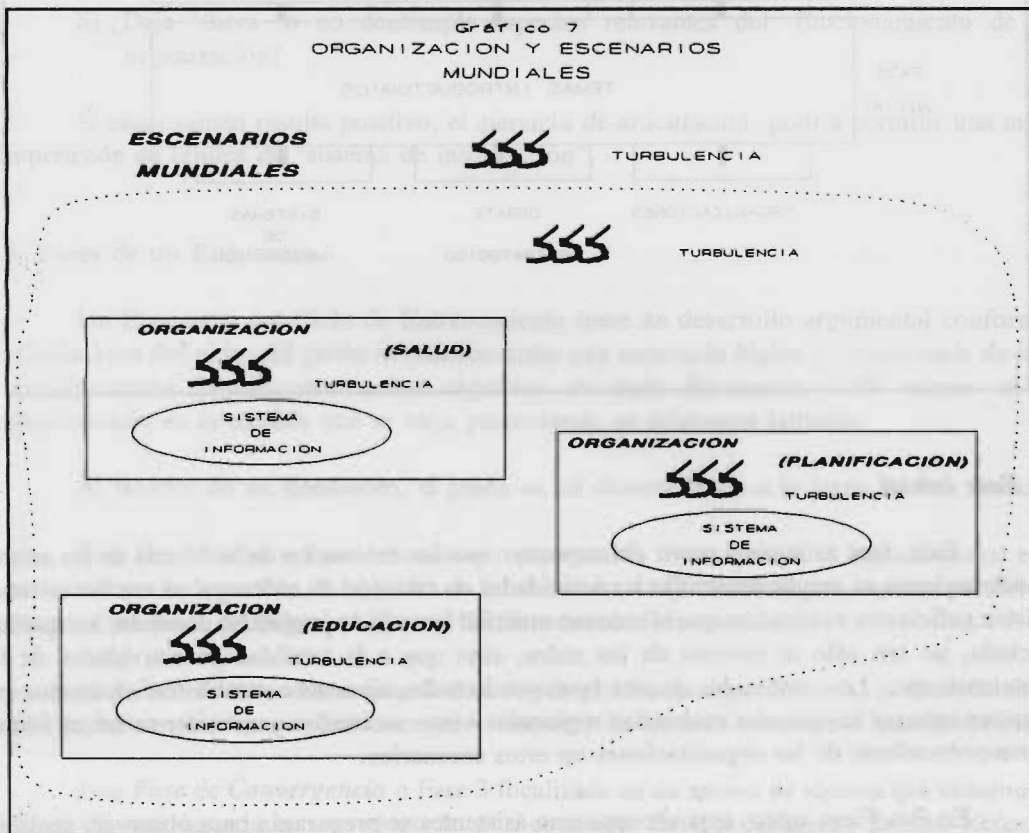
Los contenidos temáticos incorporados a esta fase, en conformidad con lo anterior, se podrían agrupar en cuatro categorías.

a) aquellos planteamientos que describen y analizan: los procesos de cambio que caracterizan el entorno global; el impacto de los cambios en las organizaciones; y las reacciones y respuestas organizacionales a estos cambios.

b) estudios que describen la naturaleza y funcionamiento interno de las organizaciones, de modo de tener una mayor comprensión de sus reacciones a los procesos de cambios que las están afectando.

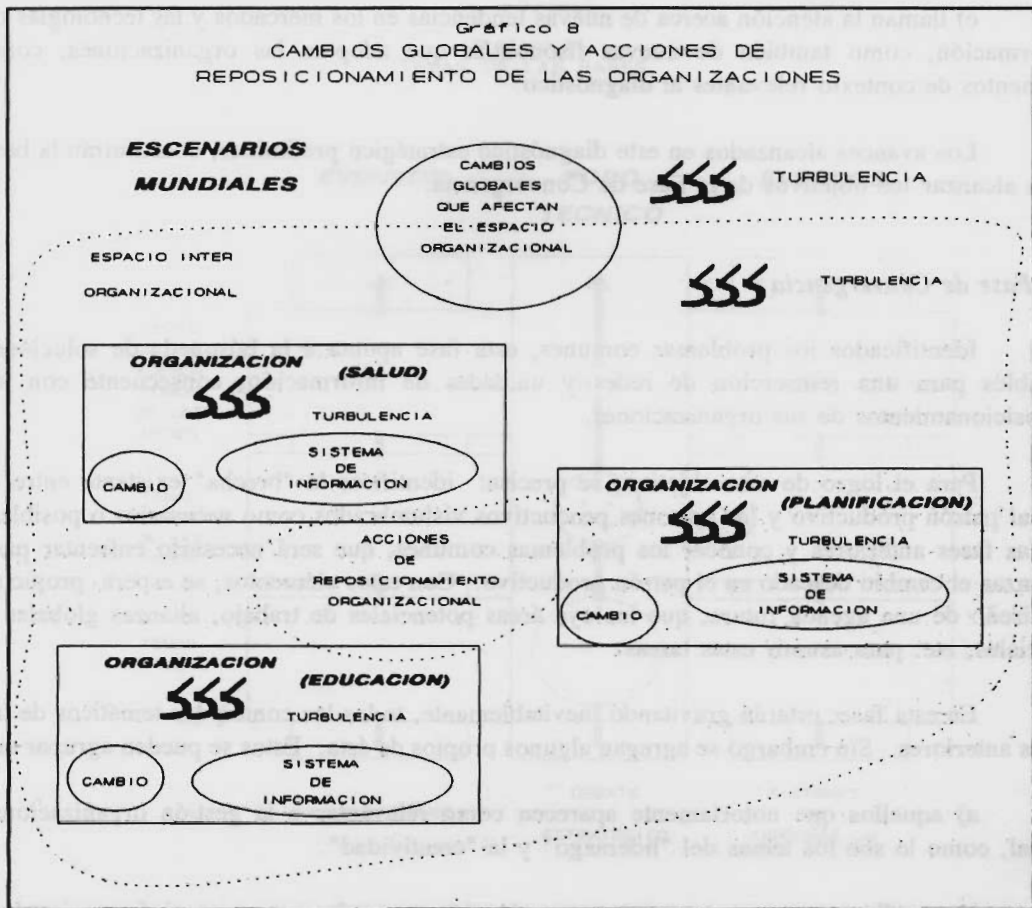
c) temas que apuntan a revisar críticamente y en una perspectiva muy amplia, los conceptos acerca de los sistemas de información que se han manejado hasta ahora.

d) contenidos temáticos que buscan estimular una reflexión sobre el reposicionamiento de las organizaciones matrices de las redes en los nuevos escenarios, como etapa preliminar a un reposicionamiento de las propias redes y unidades de información (ver gráfico 7).



Sin una comprensión profunda de la actual inserción de las redes y unidades de información en estos nuevos escenarios, difícilmente se podrán abordar temas más específicos,

que estarían señalando los nuevos rumbos que orientan la gestión en general, y que podrían adoptarse en particular, para el campo de la información (ver gráfico 8).



b) Fase Intermedia

En la Fase Intermedia, se busca identificar -a partir de la comprensión de los nuevos escenarios en que actúan las organizaciones- aquellos problemas comunes que enfrentan las redes para su propio reposicionamiento. En este sentido, se presta especial atención al actual esquema de producción de bienes y servicios de información de las redes y unidades (esquema o cadena productiva), como factor relevante para evaluar las posibilidades y direcciones que pueda adoptar este reposicionamiento:

Los contenidos de esta fase se pueden agrupar en aquellos que:

- a) suministran elementos metodológicos que faciliten la elaboración de un diagnóstico preliminar.

b) aportan nueva información acerca de la estructura y procesos organizacionales, como también de los procesos informacionales, de modo de contribuir con nuevos elementos al diagnóstico estratégico.

c) llaman la atención acerca de nuevas tendencias en los mercados y las tecnologías de información, como también de nuevas fisonomías que adoptan las organizaciones, como elementos de contexto relevantes al diagnóstico.

Los avances alcanzados en este diagnóstico estratégico preliminar, constituirán la base para alcanzar los objetivos de la Fase de Convergencia.

c) Fase de Convergencia

Identificados los problemas comunes, esta fase apunta a la búsqueda de soluciones posibles para una reinserción de redes y unidades de información, consecuente con los reposicionamientos de sus organizaciones.

Para el logro de este objetivo, se precisa: identificar la "brecha" existente entre el actual patrón productivo y los patrones productivos vislumbrados como necesarios o posibles, en las fases anteriores y conocer los problemas comunes, que será necesario enfrentar para alcanzar el cambio deseado en el patrón productivo. Con estos elementos, se espera propiciar el diseño de una agenda futura, que incluya áreas potenciales de trabajo, alianzas globales o parciales, etc. para asumir estas tareas.

En esta fase, estarán gravitando inevitablemente, todos los contenidos temáticos de las fases anteriores. Sin embargo se agregan algunos propios de ésta. Estos se pueden agrupar en:

a) aquellos que notoriamente aparecen como relevantes a la gestión organizacional actual, como lo son los temas del "liderazgo" y la "creatividad".

b) aquellos que presentan nuevas experiencias -asociadas a procesos informacionales- que en alguna medida podrían estar indicando posibles "respuestas" a un nuevo "mercado" de información.

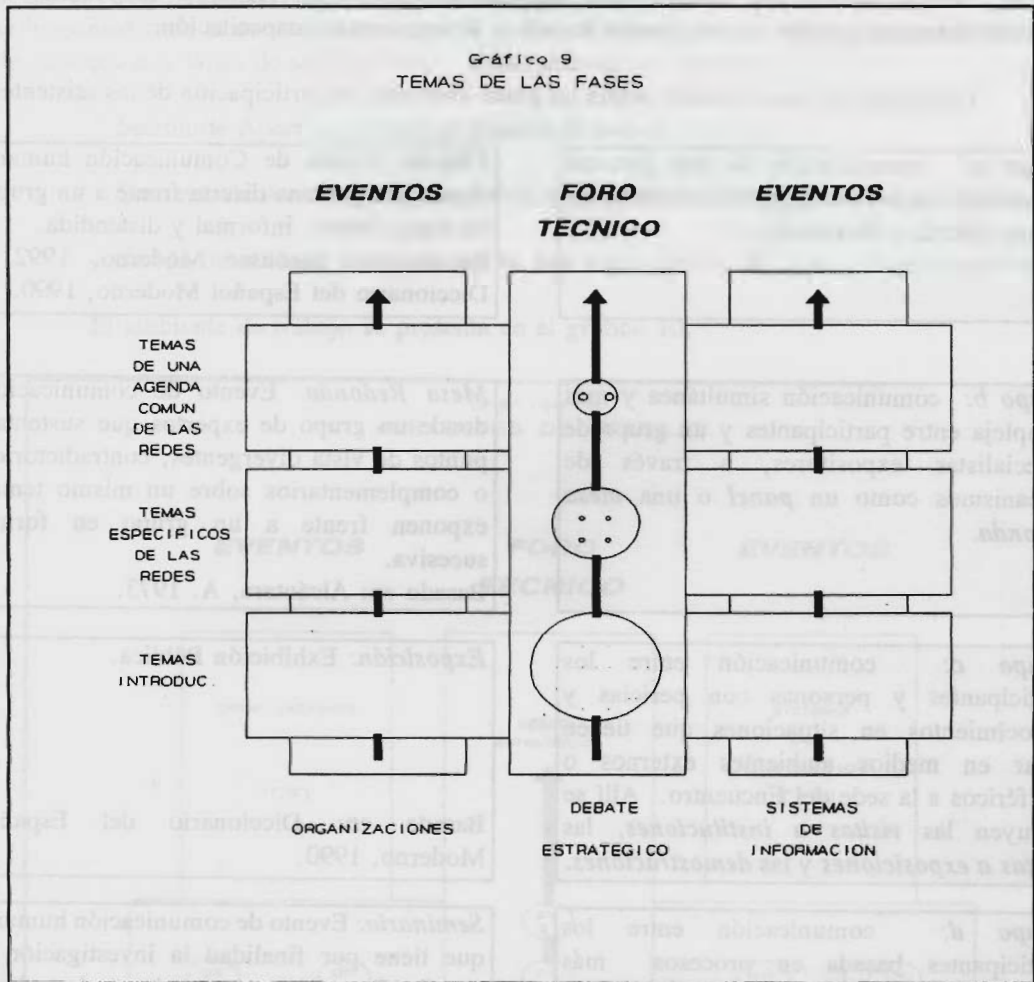
En el Anexo 1 se presentan los contenidos de los eventos según sus fases y en el Anexo 2, las lecturas recomendadas para un Encuentro.

3.4 Mecanismos de Convergencia de ideas en un Encuentro

Resulta útil mirar con mayor detenimiento lo que ocurre con el desarrollo del guión a lo largo de las fases. La instancia articuladora del trabajo conjunto al interior de un Encuentro es, como se ha dicho, el *Foro Técnico*. El Foro Técnico, en efecto, se concibe como el mecanismo clave de convergencia de ideas a lo largo de las fases.

El volumen y la cantidad de ideas en el Foro Técnico a lo largo de las fases, se ha representado en el gráfico 9. Allí los círculos ubicados dentro del área correspondiente al Foro

Técnico representan el volumen de ideas examinadas en cada fase. En la fase 1 o inicial existe un mayor número de ideas examinadas en forma superficial. Por el contrario, en las fases siguientes 2 y 3 se examina, con mayor profundidad, un menor número de ideas seleccionadas.



En otras palabras, mientras en la fase inicial se recabará y tratará información y conocimiento sobre un universo amplio de temas y con un alto grado de generalidad, en las fases sucesivas se prevé un proceso de filtro y de aumento de la precisión en la identificación y tratamiento de los temas.

3.5 Mecanismos de Participación

En una fase cualquiera de un Encuentro del Ciclo de Entrenamiento, surgirán distintas formas de enfocar y organizar las actividades dependiendo del tema tratado y de la fase correspondiente.

Los participantes en un Encuentro serán expuestos a aquellos mecanismos de acceso al conocimiento que resulten más efectivos para el logro de los objetivos.

Se han identificado cinco grupos de actividades de transferencia e intercambio de conocimientos, en fuentes especializadas en temas de educación y capacitación.

Los grupos se han ordenado según un grado creciente de participación de los asistentes.

Grupo a: comunicación de una persona (sapiente) con los participantes, a través de alguna *charla* o *disertación*.

Charla: Evento de Comunicación humana donde una persona diserta frente a un grupo en forma breve, informal y distendida. Basado en: Larousse Moderno, 1992 y Diccionario del Español Moderno, 1990.

Grupo b: comunicación simultánea y más compleja entre participantes y un grupo de especialistas expositores, a través de mecanismos como un *panel* o una *mesa redonda*.

Mesa Redonda: Evento de comunicación donde un grupo de expertos que sustentan puntos de vista divergentes, contradictorios o complementarios sobre un mismo tema, exponen frente a un grupo en forma sucesiva. Basado en: Alcántara, A. 1973.

Grupo c: comunicación entre los participantes y personas con pericias y conocimientos en situaciones que tienen lugar en medios ambientes externos o periféricos a la sede del Encuentro. Allí se incluyen las *visitas a instituciones*, las *visitas a exposiciones* y las *demonstraciones*.

Exposición: Exhibición Pública.

Basado en: Diccionario del Español Moderno, 1990.

Grupo d: comunicación entre los participantes basada en procesos más profundos, reflexivos y detallados. Allí destacan los *talleres* y los *seminarios*.

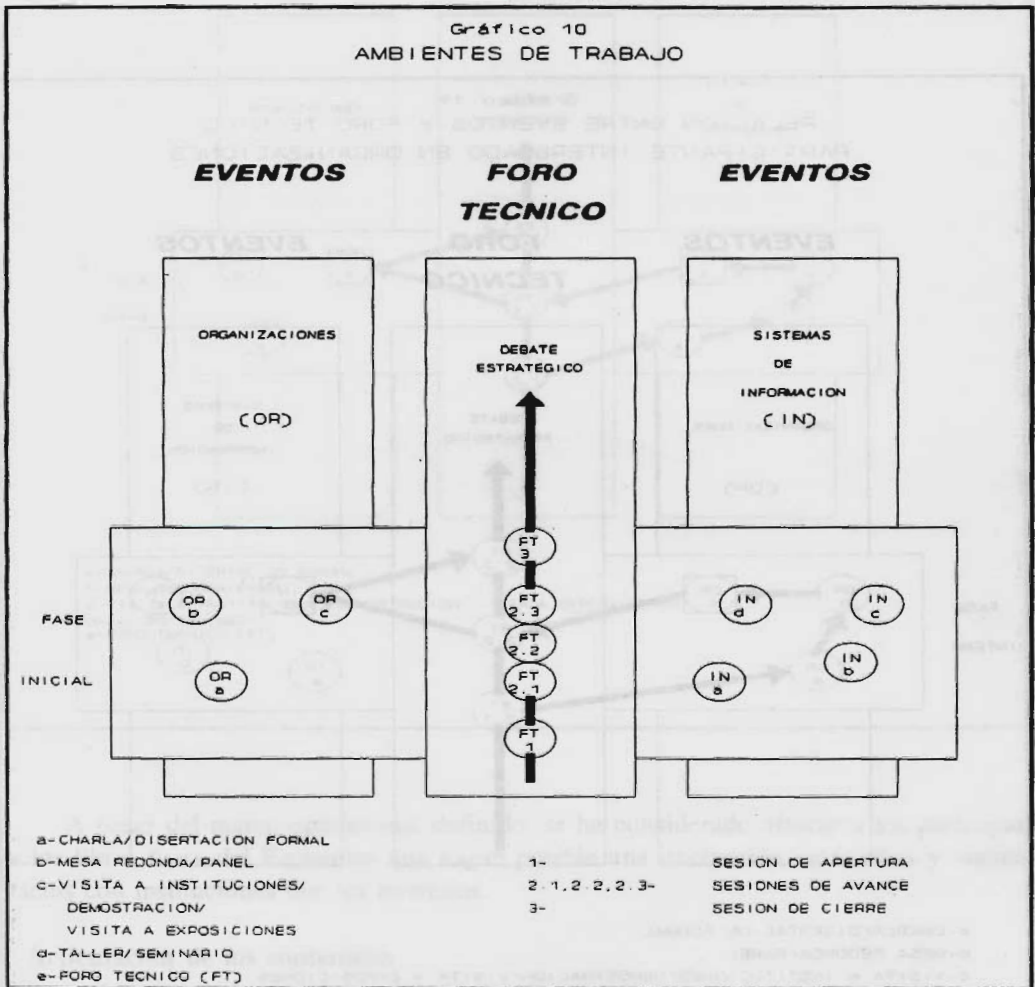
Seminario: Evento de comunicación humana que tiene por finalidad la investigación o estudio de un tema en reuniones de trabajo debidamente planeadas, dividiéndose los participantes en grupos y presentando conclusiones a la asamblea. Basado en: Minicucci, A. 1974

Grupo e: comunicación entre los participantes destinada a lograr consensos interinstitucionales y definir proyectos conjuntos. Este tipo de actividad se desarrollará exclusivamente en el *Foro Técnico*.

Mientras el primero (Grupo a) supone una relación vertical de transferencia de conocimientos (charlas, exposiciones), el último (Grupo e) está constituido por actividades donde se supone que los asistentes indagan y estructuran conocimientos en un ambiente paritario donde el equipo animador espera cumplir un papel más catalítico que de conducción. También se ha considerado la evolución que tendría el Foro Técnico, en el cual se contemplan una serie de sesiones a lo largo de su desarrollo. Estas sesiones se refieren a:

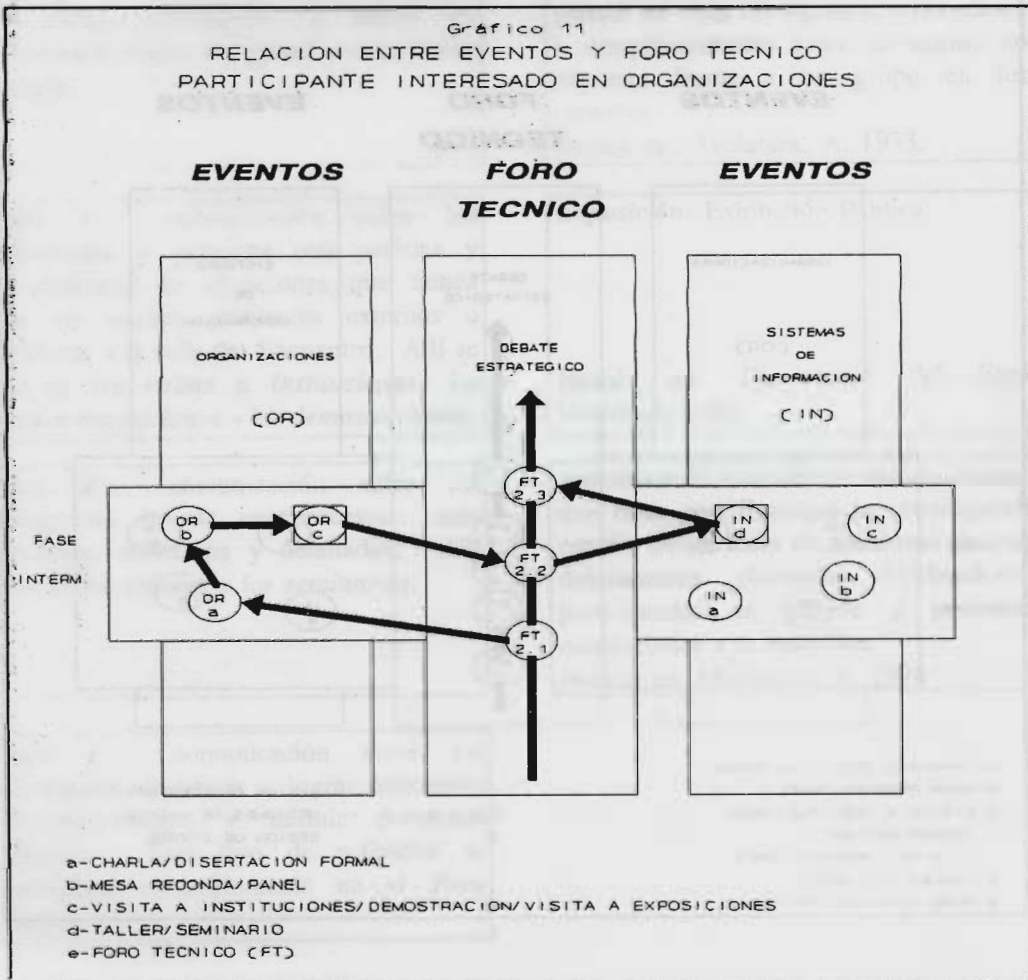
- Sesión de Apertura, donde se plantea el tema a discutir,
- Sesiones de Avance, donde existiría un encadenamiento lógico de los temas y
- Sesión de Cierre, donde se espera una convergencia de ideas o logro de acuerdos.

El ambiente de trabajo se presenta en el gráfico 10.



Se pretende que los participantes asistan tanto a las sesiones del Foro Técnico en donde se comentarán y discutirán temas relativos a la reinserción de las Redes de Información como a los eventos donde se tratarán temas sobre Organizaciones o Sistemas de Información. Sin embargo, mientras que se espera una participación obligatoria en las sesiones del Foro Técnico se contempla ofrecer a los participantes una cierta flexibilidad y libertad en la selección de los eventos.

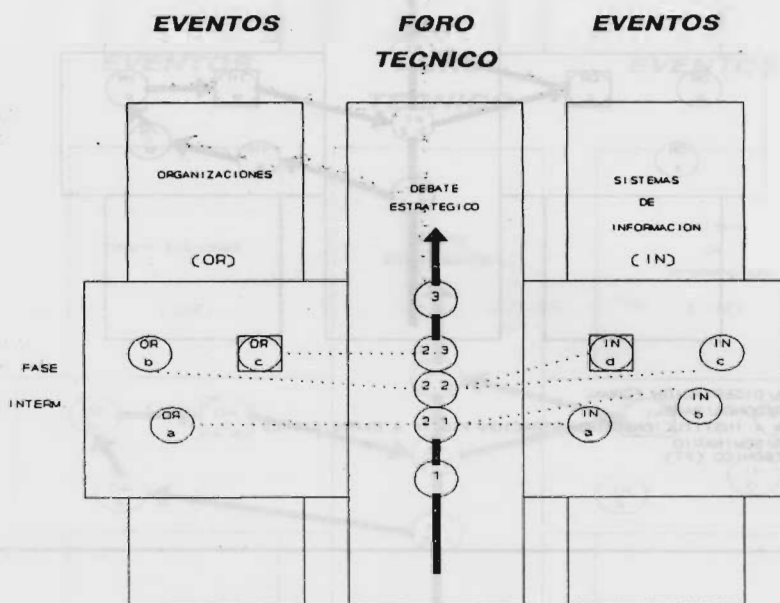
A modo de ejemplo se han concebido dos situaciones que podrían tener lugar en un Encuentro. Dos participantes cualesquiera, habida cuenta de sus intereses y necesidades, podrían optar por los esquemas de asistencia que se aprecian en los gráficos 11 y 12. La elaboración de los gráficos se focalizó sobre la fase intermedia del Encuentro y asumió que existe un evento obligatorio, (ORc), en el área de Organizaciones (visita o contactos con especialistas de información). Tal evento se ha encerrado en un recuadro. También se supone que existe un evento (INd), obligatorio en el área de Sistemas de Información (taller, seminario) el cual también se ha encerrado en un recuadro.



sesión de apertura que se ha considerado como el lugar donde se plantea el tema a discutir, se exponen los motivos por los cuales el tema ha sido seleccionado y se indica su importancia como tema central de discusión. En las sesiones de avance, que conforman el segundo momento, se seguiría un argumento y un encadenamiento lógico de temas previamente acordados en el marco del planteamiento inicial. Al final del Foro Técnico se ha planeado un tercer momento en la forma de una sesión de convergencia en la cual se prevé lograr acuerdos en los temas tratados en las sesiones de avance y evaluar las ideas desarrolladas.

Entre el Foro Técnico y los eventos existen varias formas de articulación previamente planificadas: los eventos se encadenarían en función de los contenidos de las discusiones previstas para las sesiones del Foro Técnico. Se pretende que los participantes dispongan de un bagaje de ideas relevantes provenientes tanto del área de organizaciones como del área de sistemas de información. Esas ideas se incorporarán en las sesiones del Foro Técnico y serán utilizadas en las discusiones. Este concepto de encadenamiento se presenta en el gráfico 13.

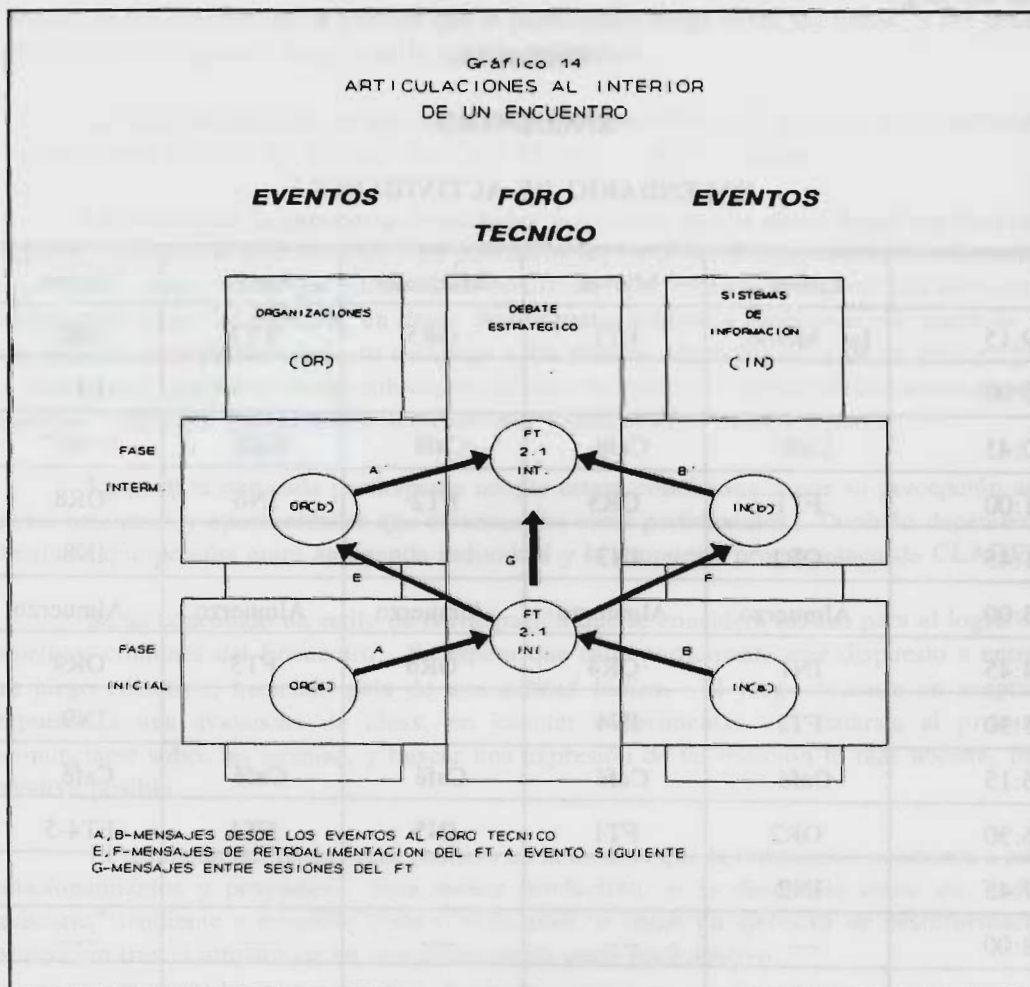
Gráfico 13
ENCADENAMIENTO ENTRE LAS SESIONES
DEL FORO TECNICO Y LOS EVENTOS



- 1- SESION DE APERTURA
- 2. 1, 2 2, 2, 3- SESIONES DE AVANCE
- 3- SESION DE CIERRE

Existen, al interior de una fase de un Encuentro, varias relaciones entre los contenidos de la sesiones del Foro Técnico y los eventos; y relaciones entre los eventos de Organización y de Sistemas de Información. Tales relaciones de articulación se presentan en el gráfico 14, (ver mensajes A y B, desde los eventos OR(a) e IN(a) hacia la sesión del Foro Técnico 2.1) (ver mensajes E y F, desde los eventos OR(b) e IN(b) hacia la sesión del Foro Técnico 2.1).

Además, existe un proceso de comunicación de mensajes entre fases consecutivas de un Encuentro. Aquellas ideas o pensamientos que surjan en la fase inicial serán materia de debate en el Foro Técnico y la retroalimentación obtenida de los participantes sería utilizada para el rediseño de sesiones y eventos en las fases siguientes del mismo Encuentro. (ver mensajes E y F, que pueden provocar una modificación o agregación de contenidos, y el mensaje G, portador de un cambio de énfasis o contenido en la fase siguiente del Foro Técnico).



3.7 Un Encuentro en funcionamiento

En esta sección se examinará la dinámica de la participación y la interacción entre los participantes. También se describirán los procesos de ajuste necesarios para compatibilizar los objetivos individuales de cada participante con los objetivos colectivos a que cada Encuentro propende.

Consideremos como punto inicial, la *propuesta* u *oferta* que el CLADES hará a los participantes en la convocatoria a un Encuentro.

La convocatoria incluiría un programa de trabajo como el que se presenta, a modo de ejemplo, en el gráfico 15. Allí se especifican los horarios de las sesiones del Foro Técnico y los eventos asociados. En definitiva, se propone un territorio para el trabajo grupal y unas reglas del juego.

Gráfico 15

ENCUENTRO

CALENDARIO DE ACTIVIDADES *

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
09:15	Int. Metod.	FT1	OR5	FT2	OR7
10:00					IN7
10:45	Café	Café	Café	Café	Café
11:00	FT1	OR3	FT2	IN6	OR8
11:45	OR1	IN3			IN8
13:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:45	IN1	OR4	OR6	FT3	OR9
15:30	FT1	IN4			IN9
16:15	Café	Café	Café	Café	Café
16:30	OR2	FT1	IN5	FT4	FT4-5
17:45	IN2				
18:00	---	---	---	---	---
FASE	Inicial	Inicial	Intermedia	Intermedia	Convergen.

* Los Contenidos de las Actividades se presentan en el anexo 1.

Por su parte, cabe esperar que los participantes concurren al Encuentro con inquietudes específicas, producto de sus experiencias pasadas y de los lineamientos estratégicos que su red o sistema de información sostenga. Cada uno de ellos habrá debido confeccionar una *agenda individual* de requerimientos que buscará satisfacer durante el Encuentro. La agenda individual será normalmente la resultante de una mezcla de objetivos y políticas corporativas y de otros intereses de carácter individual propios de la persona que asiste. Además, la agenda individual contendrá aspectos que el participante considerará como información pública, esto es, susceptible de ser compartida con terceros y también contendrá algunos componentes de información que, por diversas razones, será manejada en forma reservada.

Cada participante, sobre la base de su agenda propia, habrá de tomar dos grupos de decisiones en relación con la propuesta del CLADES.

La primera decisión se refiere a la *elección de los eventos* optativos, decisión que se derivará de los conocimientos previos que el participante tenga sobre los temas, y del grado de interés que estos puedan tener para la agenda individual.

La segunda decisión, es algo más compleja, y se refiere a la *postura* que el participante decida adoptar durante las sesiones del Foro Técnico, y en los eventos.

La postura es la sumatoria de actitudes y acciones que se desee desplegar durante las sesiones y eventos de un Encuentro. La postura incluye a la frecuencia, apertura, informalidad, creatividad y compromiso que allí se desee manifestar. La *frecuencia* expresa una participación activa y motivada; la *apertura*, un deseo de compartir anhelos y problemas con pares de otras instituciones; la *informalidad*, un desapego a los rituales obstaculizantes de un diálogo pleno; la *creatividad*, una búsqueda de soluciones no convencionales; el *compromiso*, una voluntad de mantener esfuerzos sostenidos de acercamiento y cooperación entre los pares.

La postura que cada participante adopte estará condicionada por su percepción acerca de las amenazas y oportunidades que ofrezcan los otros participantes. También dependerá del desajuste que perciba entre su agenda individual y la propuesta programática de CLADES.

Se ha concebido un estilo de participación que se considera idóneo para el logro de los objetivos comunes del Encuentro. Se espera que cada participante esté dispuesto a entrar en un juego colectivo, haciendo gala de una *actitud lúdica*. El juego consiste en aceptar ser expuesto a una avalancha de ideas, en intentar experimentar una catarsis al procesar y pronunciarse sobre las mismas, y buscar una expresión de tal reacción lo más abierta, libre y creativa posible.

El resultado del juego, será positivo en la medida que la interacción conduzca a nuevos relacionamientos y proyectos. Será menos productivo, si se desarrolla como un "baile de máscaras" tendiente a esconder ideas o realidades, o como un ejercicio de desinformación o protección tras el amparo de un comportamiento poco participativo.

CLADES comparte, así, criterios en boga sobre nuevas formas de trabajo asociativo y de cooperación intelectual según los cuales un Ciclo de Entrenamiento no debería ser "una conferencia internacional formal, donde primen la representación balanceada, las preocupaciones

diplomáticas y el servicio irrestricto a las imágenes corporativas.." sino que, por el contrario, se constituiría en "un lugar donde se manifiesten las ideas creativas" y se propenda a "un ejercicio de tormenta de cerebros" (Menou, 1992).

Si tal es el espíritu de animación de cada Encuentro, se podrá esperar que surjan sinergias y nuevas formas impensadas de asociación, de alianza (partnerships) y de cooperación entre los dirigentes de redes y sistemas de información y otros participantes.

Categoría	Descripción	Ejemplos
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35

4. DINAMICA DEL CICLO

En esta sección se analizan en detalle los diferentes hitos del Ciclo de Entrenamiento, tal como se había descrito anteriormente en el gráfico 2. Se discuten los propósitos y las metodologías de las reuniones generales de diseño y evaluación que se pretende sostener al principio y al final del Ciclo. También, se examina la fase preparatoria y las relaciones dinámicas entre los diferentes Encuentros previstos a lo largo del Ciclo.

4.1. Consulta Preliminar

El Ciclo de Entrenamiento se inició con una consulta preliminar efectuada en la sede del CLADES en Santiago de Chile. En dicha reunión se buscó el logro de los objetivos siguientes:

OBJETIVOS DE LA CONSULTA PRELIMINAR

Objetivo General

"OBTENER CONOCIMIENTO DE EXPERTOS EXTERNOS QUE EL CLADES HA INCORPORADO AL PROCESO DE DISEÑO DEL CONTENIDO Y METODOLOGIA DEL CICLO DE ENTRENAMIENTO"

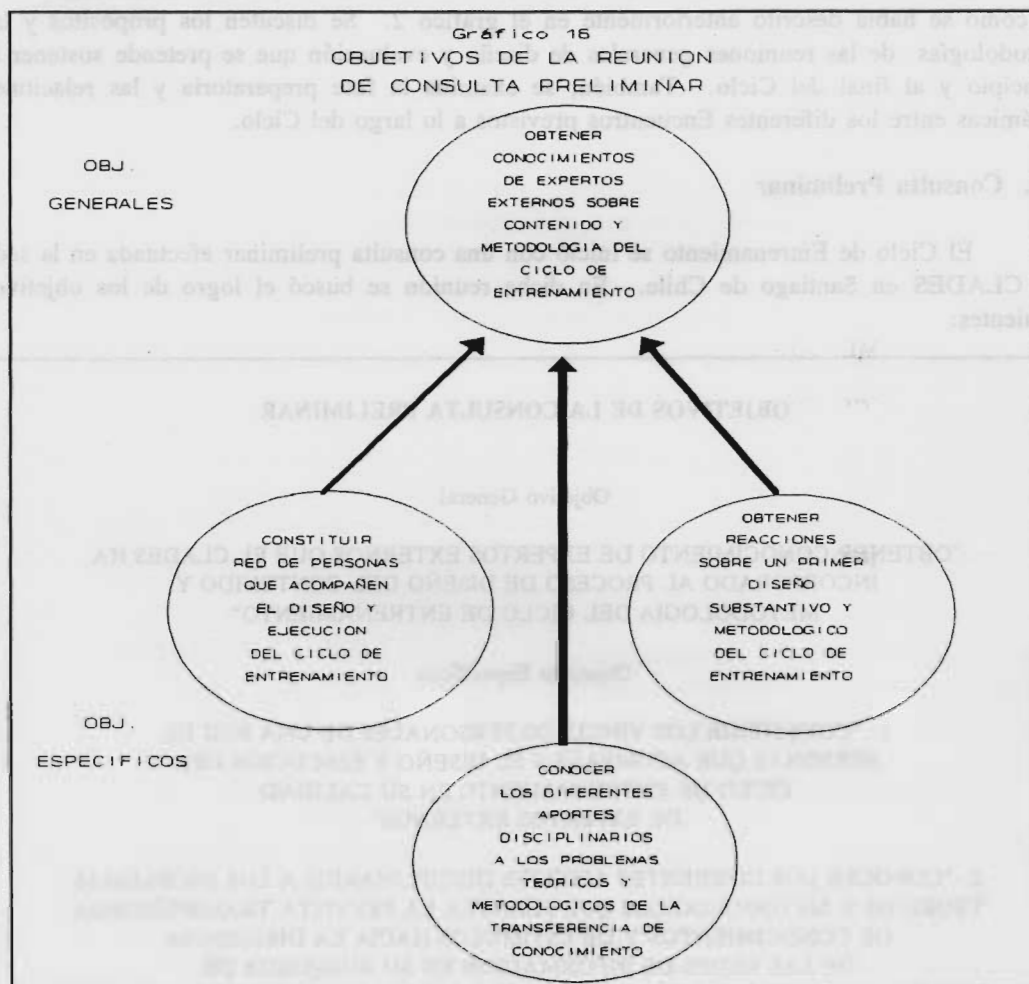
Objetivos Específicos

1. "CONSTITUIR LOS VINCULOS PERSONALES DE UNA RED DE PERSONAS QUE ACOMPAÑEN EL DISEÑO Y EJECUCION DEL CICLO DE ENTRENAMIENTO EN SU CALIDAD DE EXPERTOS EXTERNOS"
2. "CONOCER LOS DIFERENTES APORTES DISCIPLINARIOS A LOS PROBLEMAS TEORICOS Y METODOLOGICOS QUE PLANTEA LA PREVISTA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y DE ESTIMULOS HACIA LA DIRIGENCIA DE LAS REDES DE INFORMACION EN SU BUSQUEDA DE REPOSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL"
3. "OBTENER IDEAS Y REACCIONES SOBRE UN PRIMER DISEÑO SUBSTANTIVO Y METODOLOGICO DEL CICLO DE ENTRENAMIENTO Y SUS COMPONENTES"

Estas ideas se han presentado en el gráfico 16.

En la consulta preliminar los documentos fueron analizados en forma conjunta por especialistas de la región y por funcionarios del CLADES. La reunión de consulta fue

concebida como una tormenta de cerebros (brainstorming) entre los especialistas representantes de las distintas perspectivas con las cuales se puede enfocar el tema de la información a través de un grupo interdisciplinario, compuesto por: sociólogos, politólogos, administradores públicos, economistas, ingenieros, bibliotecólogos, documentalistas y otros expertos en asuntos de información. Con la constitución de este grupo se buscó equilibrar el aporte tradicional proveniente de la documentación y bibliotecología con la contribución de profesionales que habitualmente han tenido y tienen un rol activo en el uso y en la generación de la información.



La reunión pretendió, además, conformar una red informal de contactos en apoyo al grupo profesional del CLADES en las eventuales consultas futuras que pudiesen producirse antes del primer Encuentro. Los comentarios de esta Red fueron incorporados en este documento.

4.2 Etapa Preparatoria

Con posterioridad a la reunión de consulta y antes del primer Encuentro se ha previsto una etapa preparatoria. Ella tiene los siguientes objetivos:

OBJETIVOS DE LA ETAPA PREPARATORIA

Objetivo General

"GENERAR UN DISEÑO SUBSTANTIVO, METODOLOGICO Y OPERACIONAL DETALLADO DE LOS ENCUENTROS DEL CICLO DE ENTRENAMIENTO"

Objetivos Específicos

1. "GENERAR UN DISEÑO DETALLADO DE LOS CONTENIDOS DE LOS ENCUENTROS"
2. "GENERAR UN DISEÑO DETALLADO DE LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS, METODOLOGICOS Y OPERACIONALES DE LOS ENCUENTROS"
3. "ACCEDER A LOS CONOCIMIENTOS DE EXPERTOS EXTERNOS QUE EL CLADES HA INCORPORADO AL PROCESO DE DISEÑO DE CONTENIDO Y METODOLOGIA DEL CICLO DE ENTRENAMIENTO"

Esos objetivos se presentan, articuladamente, en el gráfico 17.

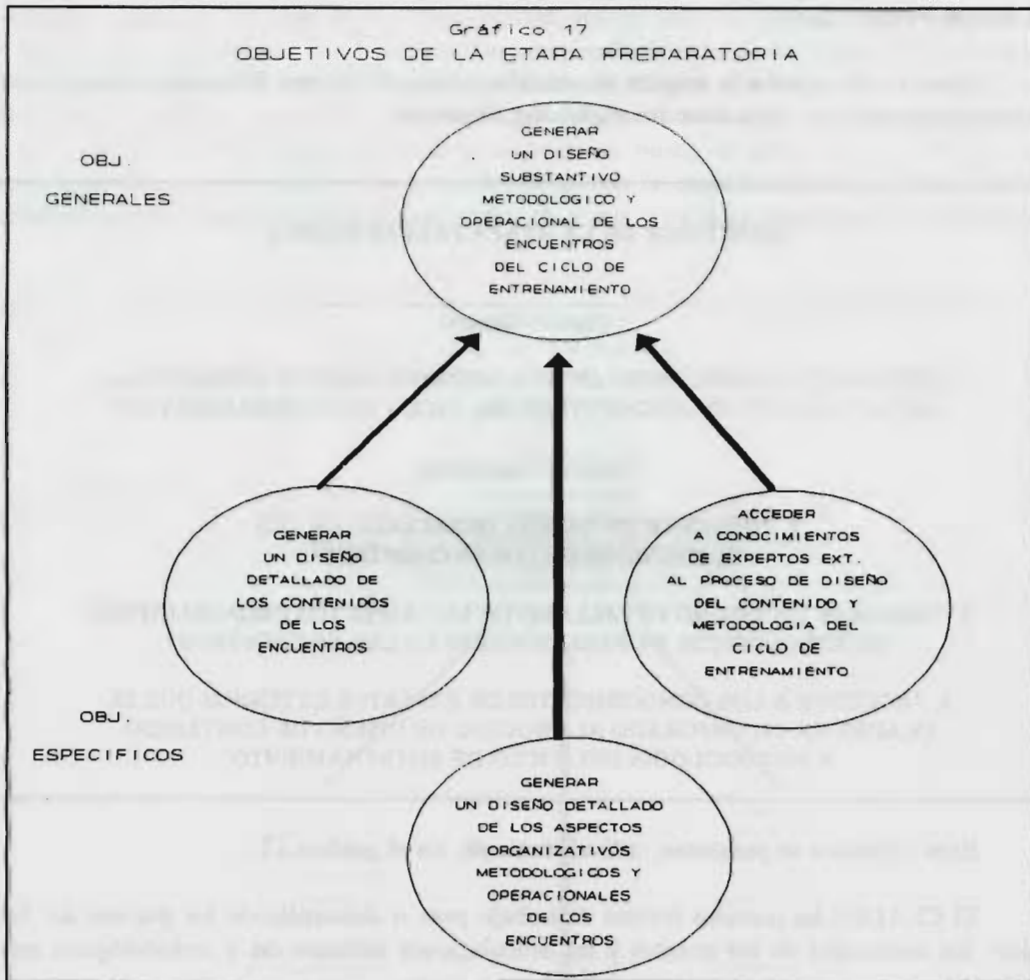
El CLADES ha previsto formas de trabajo para ir desarrollando los guiones del foro técnico, los contenidos de los eventos y las articulaciones substantivas y metodológicas entre los mismos.

Para ello se ha concebido al CLADES como un "sistema abierto" de procesamiento de conocimientos y agregación de valor intelectual a la información substantiva. Se ha previsto una interacción permanente bajo la forma de consultas y trabajos conjuntos con expertos externos y una operación articulada al interior del Centro a través de formas organizacionales integradas. Esta forma de trabajo ha sido denominada como la de "células".

4.3. De Encuentro a Encuentro: Efectos Dinámicos de Aprendizaje

Se pretende que cada Encuentro se enriquezca conforme a la experiencia obtenida en el Encuentro anterior. El desarrollo de los temas tanto a través de los eventos, como de las sesiones del foro técnico no cubrirán todas las expectativas en el Encuentro al inicio del Ciclo, ya sea por defecto o porque algunos temas seleccionados se saldrán del enfoque previsto. Por el contrario, se espera que el último Encuentro logre un avance substancial en cuanto a la cobertura y la relevancia de los temas tratados.

Gráfico 17
OBJETIVOS DE LA ETAPA PREPARATORIA



La situación prevista en el primer Encuentro, se representa en el gráfico 18. Allí la cobertura de los temas se ha graficado con áreas punteadas. Se supone que el ideal alcanzable está representado por áreas rectangulares en el caso de los eventos y por círculos en el caso del foro técnico. La relevancia de los temas en el primer Encuentro es relativamente deficiente en la medida que las zonas punteadas no coinciden con las zonas ideales. Por el contrario, en el gráfico 19, correspondiente a la situación prevista en el último Encuentro, se aprecia una clara expansión de las áreas punteadas a la vez que se corrigen los tratamientos de temas redundantes o poco relevantes.

Otra forma de ver la acumulación de experiencias entre Encuentro y Encuentro se aprecia en el gráfico 20. Allí, se presenta la situación de una sesión del Foro Técnico (2.1 2.1') en dos Encuentros consecutivos articulada con sus respectivos eventos IN(a) y OR(c). Existe, entonces, la posibilidad de modificar el contenido y metodología de la sesión 2.1 y de esos eventos IN(a) y OR(c), de omitir o eliminar eventos y sesiones o de agregar nuevas sesiones y eventos.

Gráfico 18
ENCUENTRO AL INICIO DEL CICLO

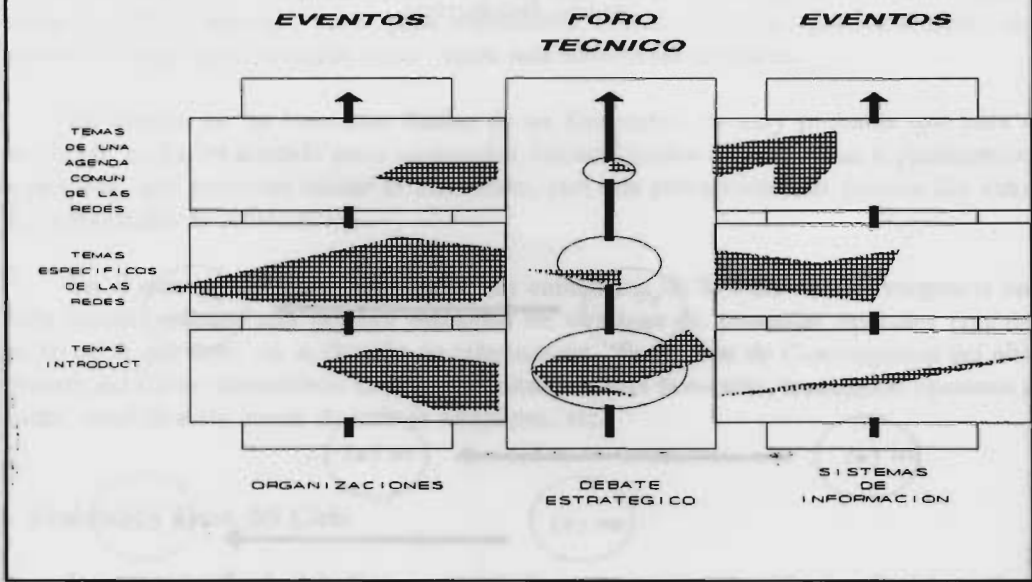


Gráfico 19
ENCUENTRO AL FINAL DEL CICLO

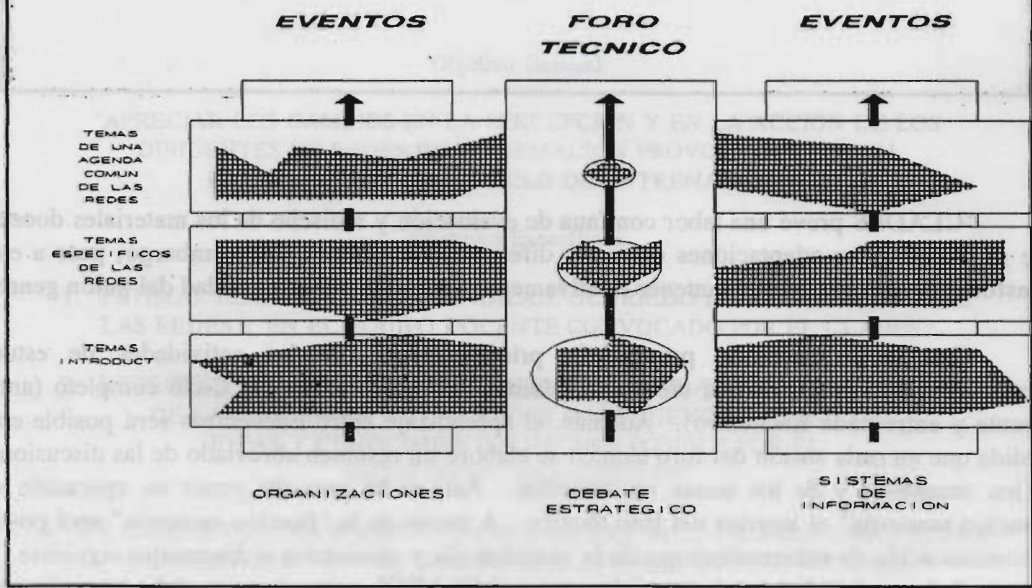
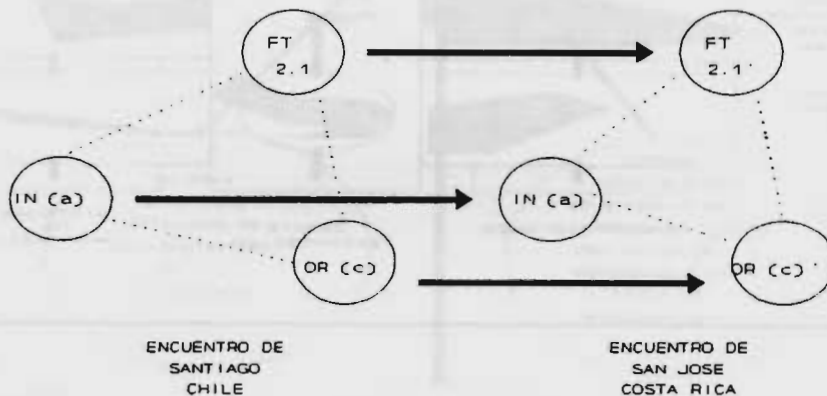


Gráfico 20
EFFECTOS DE APRENDIZAJE
ENTRE ENCUENTROS



CLADES prevé una labor continua de evaluación y rediseño de los materiales docentes que se traducirá en adaptaciones entre los diferentes Encuentros. Sin embargo, pese a estas transformaciones se espera mantener relativamente estable la intencionalidad del guión general.

Las modificaciones, provendrán principalmente, de las actividades de estudio permanentes que el Centro irá efectuando durante todo el período del Ciclo completo (antes, durante y entre cada Encuentro). Además, el aprendizaje entre Encuentros será posible en la medida que en cada sesión del foro técnico se elabore un resumen abreviado de las discusiones, de los consensos y de los temas no resueltos. Así, se ha previsto poner en operación una "función memoria" al interior del foro técnico. A través de la "función memoria" será posible la comunicación de reformulaciones de la metodología y contenidos al Encuentro siguiente. Se contempla la posibilidad que los participantes y el CLADES se turnen para elaborar resúmenes, a ser compartidos entre todos.

Así, cada fase de un Encuentro presentará una fisonomía diferente, en el transcurso del Ciclo. La Fase Inicial de un Encuentro, en su versión actual, por ejemplo, ofrece o presenta contenidos que abarcan una panorámica muy amplia -tal vez excesivamente "abierta"- con una temática de difícil manejo, tanto para expositores como asistentes, particularmente en el momento de identificar "articulaciones" entre esta diversidad de temas.

En cambio en las versiones finales de un Encuentro, es muy probable que para esta "fase inicial" se hallan acotado estos contenidos, traduciéndolos en propuestas o planteamientos más precisos, que permitan iniciar el Encuentro, con una percepción más puntual del entorno de las actividades de información.

En el otro extremo del Encuentro, los contenidos de la Fase de Convergencia en su versión actual, reflejan una postura cautelosa en términos de presentar opciones concretas, respecto de lo que debe ser la Gestión de Información. En la Fase de Convergencia del último Encuentro del Ciclo, deberíamos estar en una situación más favorable, manejando opciones más precisas, identificando líneas de trabajo conjuntas, etc.

4.4 Evaluación Final del Ciclo

La reunión final del Ciclo convocaría a los dirigentes de las Redes y de las Organizaciones que lideran redes y sistemas de información, teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

OBJETIVOS DE LA EVALUACION FINAL DEL CICLO

Objetivo General

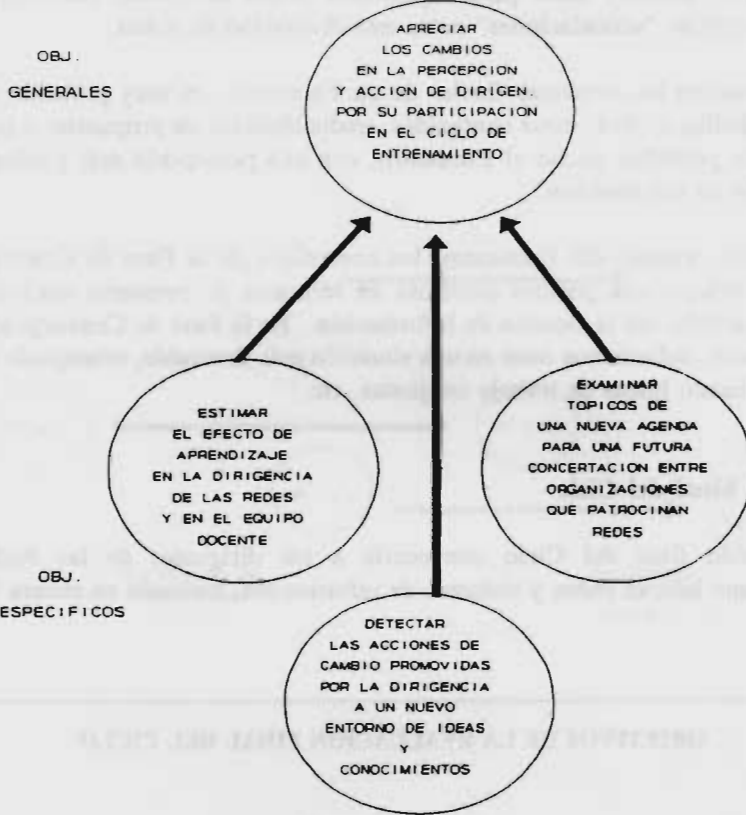
"APRECIAR LOS CAMBIOS EN LA PERCEPCION Y EN LA ACCION DE LOS DIRIGENTES DE REDES DE INFORMACION PROVOCADOS POR SU PARTICIPACION EN EL CICLO DE ENTRENAMIENTO"

Objetivos Específicos

1. "ESTIMAR EL EFECTO DE APRENDIZAJE OCURRIDO EN LA DIRIGENCIA DE LAS REDES Y EN EL EQUIPO DOCENTE CONVOCADO POR EL CLADES"
2. "DETECTAR LAS ACCIONES DE CAMBIO PROMOVIDAS POR LA EXPOSICION DE LA DIRIGENCIA DE LAS REDES A UN NUEVO ENTORNO DE IDEAS Y CONOCIMIENTOS HECHOS POSIBLE POR EL CICLO DE ENTRENAMIENTO"
3. "EXAMINAR TOPICOS POSIBLES DE UNA NUEVA AGENDA PARA UNA FUTURA CONCERTACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN REDES DE INFORMACION EN AMERICA LATINA"

Estos objetivos se presentan en forma articulada en el gráfico 21.

Gráfico 21
OBJETIVOS DE LA REUNION
FINAL DE EVALUACION



OE 1. "ESTIMAR EL EFECTO DE APRENDIZAJE OCURRIDO EN LA DIRIGENCIA DE LAS REDES Y EN EL EQUIPO DOCENTE CONVOCADO POR EL CLADES."

Con respecto al primer objetivo específico, se trataría de evaluar el efecto de aprendizaje ocurrido entre los diferentes Encuentros (logro docente) y determinar áreas o aspectos temáticos y/o metodológicos satisfactoriamente cubiertos, problemas no resueltos y temas de investigación inmediatos. Ese logro se espera obtener mediante una reunión de los dirigentes de redes y sistemas de información que han participado en algunos de los Encuentros.

* * *

OE 2. "DETECTAR LAS ACCIONES DE CAMBIO PROMOVIDAS POR LA EXPOSICION DE LA DIRIGENCIA DE LAS REDES A UN NUEVO ENTORNO DE IDEAS Y CONOCIMIENTOS HECHOS POSIBLE POR EL CICLO DE ENTRENAMIENTO"

Con relación al segundo objetivo específico, se intentaría medir el cambio que el Ciclo de Entrenamiento haya provocado en el accionar de las redes. Se buscaría descubrir los mecanismos mediante los cuales los mensajes difundidos se pudieran haber traducido en acciones concretas. También será de interés conocer cuáles mensajes no se pudieron aplicar. Este logro se pretende alcanzar en otra etapa de la misma reunión de dirigentes.

* * *

OE 3. "EXAMINAR TOPICOS POSIBLES DE UNA NUEVA AGENDA PARA UNA FUTURA CONCERTACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN REDES DE INFORMACION EN AMERICA LATINA"

Con referencia al tercero y último objetivo específico, se buscaría elaborar un planteamiento final de consenso entre todos los dirigentes de redes y sistemas de información que contenga conclusiones y recomendaciones sobre política y proyectos de información y que proponga tópicos de una agenda futura de concertación. Este logro se alcanzaría a través de la presentación de una propuesta colectiva en la fase final de la reunión de evaluación. Allí asistirían las *autoridades máximas de las instituciones* que patrocinan las redes y sistemas en América Latina. En este contexto, se buscará conocer la reacción y los comentarios de las autoridades de las organizaciones a las propuestas de los dirigentes de las redes respectivas y el grado de apoyo político que se muestren dispuestos a ofrecer para poner en marcha las recomendaciones de la propuesta.

* * *

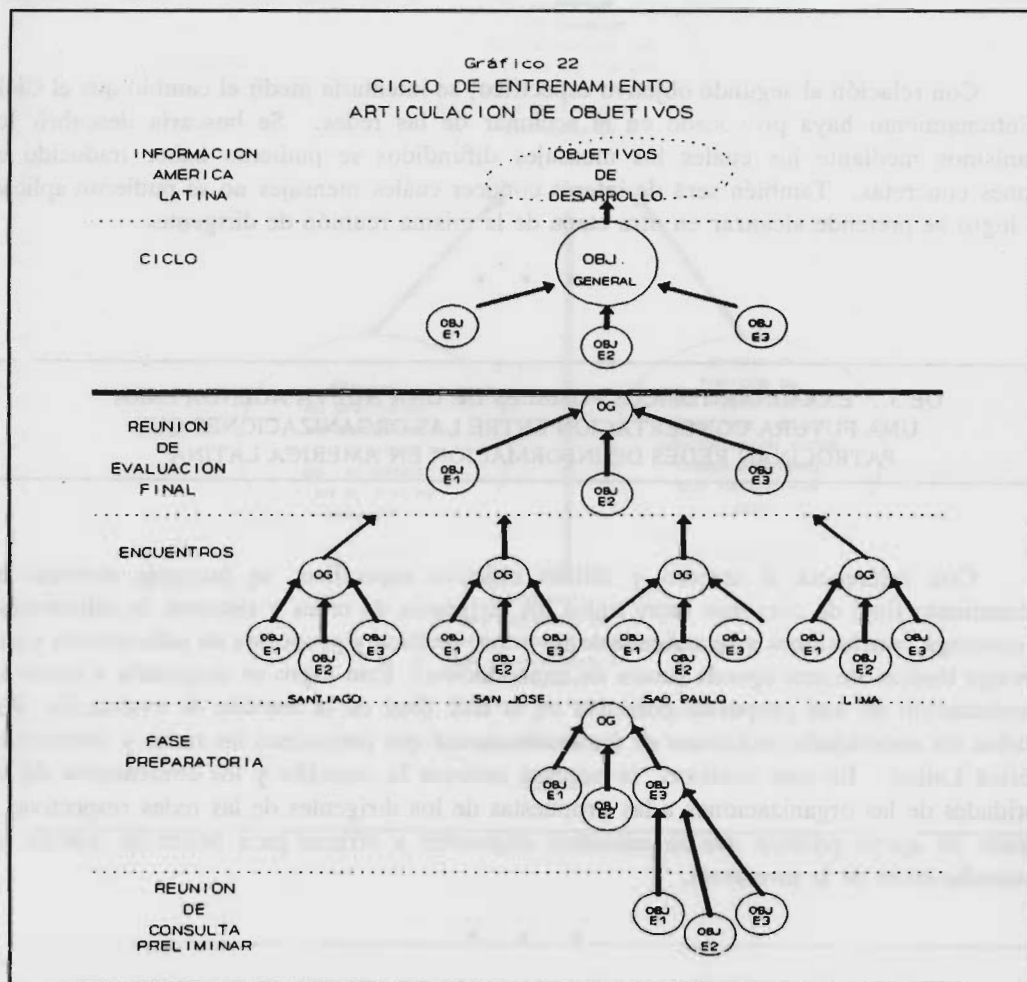
Otro factor importante de la reunión de evaluación será la posición y las decisiones que podría tomar el organismo donante, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, en cuanto a trabajos futuros en el tema de la reinserción de las redes de información en América Latina.

Esta reunión de evaluación final también se espera llevar a cabo en la sede del CLADES en Santiago de Chile.

4.5 Visión Global del Ciclo

Esta última sección presenta una visión de síntesis de los cambios parciales y finales que el Ciclo de Entrenamiento se ha propuesto alcanzar.

En el gráfico 22 se aprecia cómo se articulan los objetivos dentro del período del proyecto. La zona del gráfico ubicada debajo de la línea divisoria describe la articulación de los objetivos que se pretende alcanzar en diferentes momentos clave: La reunión de consulta preliminar, la etapa preparatoria, los Encuentros y la reunión de evaluación final.



El conjunto de estos cambios esperados durante la ejecución del proyecto apuntan todos hacia el logro de los objetivos específicos y general del Ciclo. Estos a su vez avanzan en la dirección del Objetivo de desarrollo.

Existen dos aspectos que deben ser enfatizados al presentar esta visión global del Ciclo.

El primer aspecto se refiere a la *coherencia o amarre* que se ha buscado lograr en los diferentes momentos del proyecto. Esto se expresa en la búsqueda de una concatenación entre los cambios planteados en los diferentes momentos. Se ha intentado que no exista ningún cambio que se "desperdicie" o que no contribuya a cambios de nivel superior. Por otra se ha

pensado en aquellos cambios que en forma más efectiva contribuyan al logro de las aspiraciones superiores del proyecto.

El segundo aspecto dice relación con la *naturaleza hipotética* de las vinculaciones entre los cambios esperados en niveles consecutivos del proyecto.

Por ejemplo, entre los objetivos de la etapa preparatoria y los objetivos de los Encuentros existe un salto o brecha en la cadena transmisora de los cambios. La obtención exitosa de un diseño substantivo y metodológico de un Encuentro tipo -logro de la etapa preparatoria- podrá difundirse en los Encuentros concretos si se dan condiciones favorables en el entorno de los mismos (audiencia, condiciones físico-logísticas,...). Una logística insuficiente o una convocatoria defectuosa pudiera ser causa de que no se logren los objetivos del Encuentro a pesar de que los materiales docentes y enfoque presentados pudiesen haber sido cuidadosamente preparados.

La planeación detallada de cada uno de los momentos del proyecto deberá determinar cuales son los supuestos que deben cumplirse para el logro de los objetivos respectivos, cómo sería afectado el logro de los objetivos si se alteran tales supuestos, y qué riesgos de una eventual variación de los supuestos se podrían estimar.

5. La acción por un diálogo de "Encuentros", vía más restringida que la "capacitación" en su sentido más amplio más fundamentada por las dificultades, restricciones y expectativas existentes al inicio.

1. Un Encuentro es la componente básica del Ciclo de Encuentros. Allí se reúnen dirigentes de todos y sistemas de información para discutir temas de interés que se refieren a una única jornada de redes y sistemas de información.

2. El Foro Técnico se centra en un tema específico, central y más importante del Encuentro. Allí se pueden en contacto a los participantes para intercambiar ideas, opiniones e impresiones sobre la importancia de los temas y analizar su relevancia en el marco más organizacional de una América Latina integrada en el desarrollo de la globalización. Se intensifica, además, algunas las cuestiones más importantes, metodológicas o de acción (proyectos) que los líderes se discuten durante.

5. SINTESIS

Del análisis presentado se pueden extraer los siguientes planteamientos principales:

1. Los encargados de las redes de información precisan disponer de nuevas visiones y perspectivas, conjuntamente con nuevas capacidades para el ejercicio de un liderazgo adecuado a las nuevas realidades de la situación internacional.

2. Las vías escogidas para la transformación de la dirigencia de las redes son: el estímulo al pensamiento y concepción de nuevas formas de re-inserción y actuación; el hacer conocer las nuevas tendencias en el campo de la Gestión de la Información; y el intercambio de experiencias en torno a estos temas.

3. El cambio global que el Ciclo de Entrenamiento podría aspirar inducir una vez que sus actividades hayan concluido, es el de estimular a la dirigencia de las redes para que cada uno de sus miembros formule, de acuerdo con las respectivas políticas institucionales, propuestas viables de reposicionamiento de sus respectivas redes.

4. Para lograr tal cambio habrá que modificar el entorno informacional y de conocimientos al que resulta necesario acceder para generar una nueva propuesta de reposicionamiento; hacer un intento de persuasión y transferencia de conocimientos destinado expresamente a cambiar algunos aspectos claves de la cultura de la dirigencia que le permita a ésta actuar creativamente en entornos turbulentos; establecer vínculos entre dirigentes que viabilicen la comunicación entre ellos, para que puedan compartir visiones e intercambiar percepciones sobre las señales débiles que emite el entorno; y lograr consensos acerca de los temas más prometedores de una futura agenda de concertación.

5. La opción por un enfoque de "Entrenamiento", vía más restringida que la "capacitación" en su sentido más amplio está fundamentada por las dificultades, restricciones y expectativas asociadas al Ciclo.

6. Un *Encuentro* es la componente básica del Ciclo de Entrenamiento. Allí se reúnen dirigentes de redes y sistemas de información para analizar temas de interés que se refieren a una nueva gerencia de redes y sistemas de información.

7. El *Foro Técnico* se concibe como la componente central e hilo conductor del Encuentro. Allí, se pondrá en contacto a los participantes para intercambiar ideas, opiniones e inquietudes sobre la inserción de las redes y sistemas de información en el nuevo mapa organizacional de una América Latina inmersa en el fenómeno de la globalización. Se intentaría, además, alcanzar los consensos conceptuales, metodológicos o de acción (proyectos) que los tópicos en discusión ameriten.

8. Los *Eventos*, por el contrario, son ambientes donde los participantes pueden: acceder a conocimientos y experiencias relacionados con los tópicos que se debaten en las sesiones del Foro Técnico; transmitir conocimientos y experiencias propias a terceros. Los contenidos de tales transacciones están relacionados y alimentarán la generación y procesamiento de ideas que tendrán lugar en las sesiones del Foro Técnico.

9. Cada Encuentro prevé: una *fase inicial o fase 1* donde se presentarían temas introductorios en el nuevo contexto de la gestión de las redes de información conjuntamente con eventos pertinentes en torno a las áreas de Organizaciones y de Sistemas de Información; una *fase intermedia o fase 2* constituida por temas específicos de la Gestión de las Redes de Información con énfasis en casos concretos de las info-estructuras latinoamericanas; y una *fase de convergencia o fase 3* focalizada en un núcleo de tópicos que constituirían la base de una agenda a ser adoptada por consenso de los dirigentes de las Redes de Información.

10. Los participantes en un Encuentro serán expuestos a aquellos mecanismos de acceso al conocimiento que resulten más efectivos para el logro de los objetivos. Entre el foro técnico y los eventos existen varias formas de articulación previamente planificadas: los eventos se encadenarían en función de los contenidos de las discusiones previstas en las sesiones del foro técnico. Se pretende que los participantes dispongan de un bagaje de ideas relevantes provenientes tanto del área de organizaciones como del área de sistemas de información.

11. Cada participante, sobre la base de su agenda propia, habrá de tomar dos grupos de decisiones en relación con la propuesta del CLADES. La primera decisión se refiere a la *elección de los eventos* optativos, decisión que se derivará de los conocimientos previos que el participante tenga sobre los temas, y del grado de interés que estos puedan tener para la agenda individual. La segunda decisión, es algo más compleja, y se refiere a la *postura* que el participante decida adoptar durante las sesiones del foro técnico, y en los eventos.

12. El CLADES ha imaginado un estilo de participación que considera idóneo para el logro de los objetivos comunes del Encuentro. Se espera que cada participante esté dispuesto a entrar en un juego colectivo, haciendo gala de una *actitud lúdica*. El juego consiste en aceptar ser expuesto a una avalancha de ideas, en intentar experimentar una catarsis al procesar y pronunciarse sobre las mismas, y buscar una expresión de tal reacción lo más abierta, libre y creativa posible.

13. En la elaboración del diseño de los contenidos y metodología del Ciclo, se ha buscado en forma consciente, balancear el aporte tradicional proveniente de la documentación y bibliotecología con la contribución de profesionales que habitualmente han tenido y tienen un rol activo en el uso y en la generación de la información.

14. Existe una decidida voluntad de evaluar el impacto del Ciclo en aspectos como: el efecto de aprendizaje ocurrido entre los diferentes encuentros (logro docente) y determinar áreas o aspectos temáticos y/o metodológicos satisfactoriamente cubiertas, problemas no resueltos y temas de investigación inmediatos; el cambio que el Ciclo de Entrenamiento haya provocado en las redes. Se buscaría descubrir los mecanismos mediante los cuales los mensajes difundidos se pudieran o no haber traducido en acciones concretas; el consenso entre todos los dirigentes de redes y sistemas de información que contenga conclusiones y recomendaciones

sobre política y proyectos de información y proponga los tópicos de una agenda futura de concertación.

15. Será de gran trascendencia conocer la reacción y los comentarios de las autoridades de las organizaciones a las propuestas resultantes del consenso entre los dirigentes de las redes respectivas y el grado de apoyo político que se muestren dispuestos a ofrecer para poner en marcha las recomendaciones de la propuesta.

6. CONCLUSIONES

1. El Ciclo de Entrenamiento es un esfuerzo destinado a atender el desafío de reconvertir y readecuar la gerencia de las redes de información para que puedan operar en el contexto turbulento de una nueva inserción internacional de las organizaciones latinoamericanas que los acogen.

2. El Ciclo se concibe como un espacio de convergencia entre administradores y gestores de info-estructuras, en que uno de ellos (el CLADES) está convencido de la importancia de un nuevo enfoque en la Gestión de la Información en la coyuntura internacional, asumiendo la responsabilidad de organizar una oferta de conocimientos que sea útil a los demás.

3. Las actividades del Ciclo deben presupuestar la existencia de mecanismos de participación flexibles que permitan ajustar la participación y el trabajo del grupo objeto de capacitación a sus necesidades, conocimientos previos e intereses. Se ha buscado, entonces, una concepción flexible en la presentación de los temas, amplia en cuanto al aporte de ideas, conocimientos y experiencias de los gerentes de redes y sistemas de información y dinámica en cuanto a que facilita ese aporte y conduce a formas superiores de entendimiento y dominio de un tema que es de la mayor importancia.

4. La oferta de conocimientos debe ser abierta (open-ended) a fin de hacer posible un mejoramiento gradual de una propuesta inicial de CLADES sobre una estructura temática como producto de los ciclos sucesivos.

5. La intencionalidad de los trabajos durante cada Encuentro será provocar cambios en las inquietudes y percepciones que los gerentes tengan sobre las actividades de información e, idealmente, conducir a consensos sobre visiones compartidas y acciones conjuntas.

6. El ámbito de trabajo en que se desenvolverán las diferentes etapas del Ciclo estará marcado por la *interdisciplina*, imperativo requerido por: la rápida evolución en las visiones sobre la información de los actores que cumplen el papel de usuarios-generadores de conocimiento; la irrupción de nuevas y poderosas tecnologías para el manejo y la administración de la información y comunicación; y la búsqueda de nuevos "nichos" laborales para los encargados de los procesos de intermediación en la transferencia de la información.

7. Los resultados del intercambio de visiones y del esfuerzo de reflexión acerca de las redes, deberán ser expuestos a organizaciones y discutidos con los líderes latinoamericanos, de modo que estos adquieran una proyección más allá del marco del Encuentro. Además se deberán buscar las articulaciones necesarias para que las "redes reconvertidas" pasen a formar parte de las futuras estrategias de re-inserción global de estas entidades.

7. ANEXOS

CONTENIDO DE LOS ANEXOS

ANEXO I. ANEXOS A LA LEY

ANEXO I. ANEXOS A LA LEY

ANEXO I. ANEXOS A LA LEY

1. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

2. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

3. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

4. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

5. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

6. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

7. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

8. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

9. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY. ANEXO I. ANEXOS A LA LEY.

ANEXO 1

CONTENIDOS DE LOS EVENTOS

EVENTO ORGANIZACIONES

1. FASE INICIAL

Objetivos:

- a) Esbozar los elementos de un escenario regional para las redes y sistemas de información.
- b) Dar elementos teórico-prácticos para que los participantes revisen el posicionamiento de sus organizaciones en el contexto regional y global.

OR1. Escenarios y Megatendencias: Percepciones desde el Primer Mundo y desde América Latina. Sistemas "abiertos".

Comprensión de los nuevos contextos internacionales y regionales que sirven de soporte a las nuevas imágenes de la sociedad. Visiones contrapuestas entre el Primer Mundo y América Latina. La organización como "Sistema abierto": consecuencias. El concepto de Turbulencia.

OR2. Organización, Sociedad y Poder (visión no-ingenua).

Examinar la naturaleza de la organización en relación con el cambio social: mostrar el lado complejo de la función de la organización y su interacción con la sociedad. Introducir el concepto de "poder"; anticipar sus vinculaciones con la información.

OR3. La Organización como medio ambiente de los sistemas de información.

"Abrir" el concepto de organización. Examinar los condicionamientos del medio ambiente organizacional para el funcionamiento, desarrollo y supervivencia de los sistemas de información. (Posicionamiento metodológico del ciclo).

OR4. Desafíos concretos a la supervivencia de las organizaciones que patrocinan redes.

Esbozo de "amenazas" que se aprecian como producto de la turbulencia mundial y regional: mostrar el lado sombrío del escenario futuro que se prevé para las organizaciones que patrocinan redes -y consecuentemente para éstas- en América Latina.

2. FASE INTERMEDIA

Objetivos:

- a) Identificar problemas comunes para el reposicionamiento de las redes y sistemas de información.
- b) Entender los procesos comunicacionales y políticos intra e interorganizacionales.
- c) Dar elementos para que los participantes revisen el esquema productivo (servicios y productos) de sus redes y sistemas.

OR5. Elementos de Planeamiento Estratégico (Modelo SWOT).

Función del Planeamiento Estratégico en la organización: análisis de entorno (oportunidades/amenazas) análisis interno (fortalezas/debilidades)

OR6. Estructura y Procesos organizacionales (Poder, Cultura corporativa).

Examen de algunos aspectos de la estructura y procesos de las organizaciones relevantes para el análisis de los procesos informacionales: estructura organizacional y poder; información, comunicación y poder; información, comunicación, cultura corporativa y toma de decisiones, etc.

3. FASE DE CONVERGENCIA

Objetivos:

- a) Identificar problemas comunes referentes al cambio en el patrón de productos y servicios.
- b) Propiciar una agenda futura para las redes y sistemas de información.
- c) Estimular la inserción de las redes en el mercado de la información.

OR7. Liderazgo. Creatividad Organizacional.

El líder: una nueva forma de ver las funciones directivas gerenciales. Necesidad de liderazgo para impulsar los actuales procesos de cambio. Examen de tendencias que

promueven el "pensamiento creativo" como medio necesario para generar soluciones a los desafíos a la organización en medios turbulentos.

OR8. La Nueva Organización: La Organización Inteligente.

Visiones de la nueva organización: estudio de las caracterizaciones de la organización del futuro, nuevas formas de organización, nuevos estilos de gestión, etc.

OR9. Cooperación para la Competitividad.

Nuevas formas de interacción entre las organizaciones: la competitividad requiere de la cooperación; nuevos espacios de alianzas estratégicas.

FORO TECNICO

1. FASE INICIAL

Guión del Foro Técnico:

FT1. Ubicación de las redes y sistemas de información en la turbulencia inter e intra-organizacional.

Situar el análisis global de la problemática de las redes en el marco de la idea de "turbulencia" de las organizaciones: examen de situaciones al interior de la organización y en espacios interorganizacionales.

2. FASE INTERMEDIA

Contenidos de la Fase Intermedia:

FT2. Diagnóstico Estratégico Externo para las redes (oportunidades y amenazas) (por ejemplo: entender los Mercados de Información). Diagnóstico Estratégico Interno para las redes y sistemas de información (fortalezas y debilidades).

Efectuar un análisis estratégico del entorno actual y futuro de las redes de información: identificar principales amenazas y oportunidades para el desarrollo de las redes. Elementos para una reflexión sobre la situación de las redes participantes. Elementos para un análisis estratégico de la situación al interior de las redes de información: identificar principales fortalezas y debilidades. Problemas compartidos de las redes participantes.

FT3. Revisión del patrón de productos y servicios de información de las redes y sistemas de información.

Revisión crítica del actual patrón de productos y servicios de las redes de información: variedad, calidad, demanda, etc. de los productos.

3. FASE DE CONVERGENCIA

Contenidos de la Fase de Convergencia:

FT4. Búsqueda de nuevas soluciones a la reinserción de sistemas y redes de información. La crisis del profesional de información.

Discutir alternativas de reinserción de las redes y sistemas de información en nuevos medios intra e interorganizacionales. Analizar posibilidad de "reconversión productiva" de las redes de información. Las redes en los procesos de agregación de valor a la información. Revisar rol del profesional tradicional de información en los nuevos contextos. Examinar propuestas en curso acerca del nuevo perfil profesional. Nuevos marcos teóricos metodológicos para la capacitación.

FT5. Proyectos conjuntos e interrogantes.

Identificar posibles líneas de acción conjuntas, potenciales espacios de trabajo, etc.

EVENTO SISTEMAS DE INFORMACION

1. FASE INICIAL

IN1. Sistemas de información: interfase sistema/organización desde la perspectiva del especialista de información.

Mostrar las diversas "visiones" del sistema de información, en la perspectiva de los distintos especialistas (el informático, el bibliotecario, el estadístico, etc.).

IN2. El Sistema de Información como componente del Sistema Organización.

El sistema de información como unidad funcional en el Organigrama de la organización. Diversidad de sistemas productivos.

IN3. Los sistemas de información como sistemas productivos.

Las operaciones productivas del sistema de información. Los productos de información. El análisis de operaciones aplicado al área información.

IN4. Los Mercados de Información (oferta/demanda). Mercado de las Tecnologías de Información.

Tendencias de la oferta y la demanda de productos de información. Nichos de Mercado. (Amin: concepto amplio de mercado). Articulación de sistemas de información, comunicaciones, tecnologías y sus aplicaciones en la sociedad. La "industria" de información. La competitividad entre empresas del área información. Alianzas público-privadas.

2. FASE INTERMEDIA

IN5. Procesos informacionales. Modelo de Taylor de Agregación de Valor a la Información.

Presentación de un marco teórico amplio de los procesos informacionales. Examen de los productos y servicios de información en la perspectiva de su valor agregado.

IN6. Nuevas "unidades productivas" en el escenario mundial.

Revisión de casos de organización de nuevas unidades productoras de servicios de información con mayor valor agregado (centros de conocimiento, unidades de consolidación de información, etc.).

3. FASE DE CONVERGENCIA

IN7. Procesos Comunicacionales.

Procesos comunicacionales y sociedad; procesos comunicacionales en la organización. Comunicación y poder. Los procesos informacionales en el contexto de las comunicaciones.

IN8. Inteligencia social.

Concepto de Inteligencia Social: posicionamiento estratégico de las organizaciones. Datos, información, conocimiento e inteligencia: una nueva inserción de los procesos informacionales.

IN9. El complejo gestión-información-comunicación-tecnología.

Hacia una integración de los procesos comunicacionales-informacionales en las acciones del desarrollo económico y social.

ANEXO 2

LECTURAS RECOMENDADAS EN CADA FASE *

EVENTO ORGANIZACIONES

1. FASE INICIAL

OR1. Escenarios y Megatendencias

UNESCO. Nuevos contextos internacionales y regionales. (43)

NU. CEPAL. Síntesis. (36)

NAISBITT, John y ABURDENE, Patricia. **Megatendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90.** (31)

ANDREU, Rafael. **Estrategia y sistemas de información.** (7)

ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Organizational context.** (5)

DUBLIN, Max. **The panic of prophecy.** (12)

OR2. Organización, sociedad y poder

HALL, Richard H. **Introducción.** (16)

HALL, Richard H. **Poder y conflicto.** (20)

ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Leadership.** (3)

FLORES, Fernando. **Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio.** (14)

OR3. La organización como medio ambiente de los sistemas de información

HALL, Richard H. **Introducción.** (16)

* La numeración entre paréntesis corresponde al número de orden en la Bibliografía.

HALL, Richard H. La naturaleza y las bases de la estructura organizacional. (19)

HALL, Richard H. Medio Ambiente. (18)

DRUCKER, Peter F. La organización basada en la información. (11)

ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. Organizational context. (5)

OR4. Desafíos concretos a la supervivencia de las organizaciones que patrocinan redes

PAUNLINYI, Erno I. The management of information in turbulent contexts. (38)

IDRC. Empowerment through knowledge: the strategy of the IDRC. (21)

2. FASE INTERMEDIA

OR5 Elementos de planeamiento estratégico (Modelo SWOT)

MINTZBERG, Henry B. Strategy formation - schools of thought. (29)

OR6 Estructura y procesos organizacionales (Poder, Cultura Corporativa)

HALL, Richard H. Comunicaciones. (15)

HALL, Richard H. Poder y conflicto. (20)

FARKAS - CONN, Irene. Leadership and new opportunities: choices for information managers. (13)

3. FASE DE CONVERGENCIA

OR7 Liderazgo; Creatividad organizacional

ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. Leadership. (3)

HALL, Richard H. Liderazgo y toma de decisiones. (17)

FARKAS - CONN, Irene. Leadership and new opportunities: choices for information managers. (13)

MCCONKEY, Dale D. Are you an administrator, a manager, or a leader?. (26)

NADLER, David A. and TUSHMANN, Michael L. Beyond the charismatic leader:

leadership and organizational change. (30)

ZALESNIK, Abraham. Managers and leaders, are they different?. (46)

EVENTO SISTEMAS DE INFORMACION

1. FASE INICIAL

IN1. Sistemas de información: interfase sistema/organización

WISEMAN, Charles. Strategic information systems. (45)

SHERA, Jesse H. Sobre biblioteconomía, documentação e ciência de informação. (41)

DAVIS, G. y OLSON, M. Sistemas de información gerencial. (10)

IN2. El sistema de información como componente del sistema organización

WISEMAN, Charles. Strategic information systems. (45)

WEIL Henry B. Industrial dynamics and management information systems. (44)

LUCAS, Henry C. Conceptos de los sistemas de información para la administración. (25)

IN3. Los sistemas de información como sistemas productivos

WISEMAN, Charles. Strategic information systems. (45)

IN4. Los mercados de información

CRONIN, Blaise. Curso Taller sobre mercadeo de la información. (8)

FARKAS - CONN, Irene. Leadership and new opportunities: choices for information managers. (13)

2. FASE INTERMEDIA

IN5. Procesos informacionales. Modelo de Taylor de Agregación de Valor a la Información

TAYLOR, Robert S. Value-added processes in information systems. (42)

NU. CEPAL. CLADES. Consolidación de información: una experiencia de CLADES. (32)

SARACEVIC, Tefko. Curso sobre consolidación de la información: manual para la educación y la información en análisis, síntesis y reagrupamiento de la información. (40)

IN6. Nuevas "unidades productivas" en el escenario mundial

TAYLOR, Robert S. Value-added processes in information systems. (42)

SARACEVIC, Tefko. Curso sobre consolidación de la información: manual para la educación y la información en análisis, síntesis y reagrupamiento de la información. (40)

3. FASE DE CONVERGENCIA

IN7. Procesos comunicacionales

HALL, Richard H. Comunicaciones. (15)

LIPPMANN, Walter. The World outside and pictures in our heads. (24)

ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. Communicating. (2)

IN8. Inteligencia social

FARKAS - CONN, Irene. Leadership and new opportunities: choices for information managers. (13)

LAGERSTAM, Catherina. The theory of business intelligence: the intelligence process. (22)

CUBILLO, Julio. Inteligencia empresarial; estrategias e interrogantes en América Latina. (9)

PAEZ URDANETA, Iraset. Gestión de la inteligencia social. (37)

IN9. El complejo gestión-información-comunicación-tecnología

RUBEN, B. The communication-information relationship in system theoretic perspective. (39)

ANEXO 3

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ALCANTARA, Alcides de. **Dinâmica de Grupos e sua importância no ensino.** Rio de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 1973.
- 2.- ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Communicating.** cap. 13, pp. 474-504. *En:* ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Management.** Cincinnati, South Western, 1987.
- 3.- ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Leadership.** cap. 14, pp. 504-545. *En:* ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Management.** Cincinnati, South Western, 1987.
- 4.- ALDAG, Ramon J. y STEARNS, Timothy. **Management.** Cincinnati, South Western Publishing Co., 1987.
- 5.- ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Organizational context.** cap. 4, pp. 111-168. *En:* ALDAG, Ramón J. y STEARNS, Timothy M. **Management.** Cincinnati, South Western, 1987.
- 6.- ALONSO, Martín. **Diccionario del español moderno.** Madrid, Editora Aguilar, 1990.
- 7.- ANDREU, Rafael. **Estrategia y sistemas de información.** Madrid, McGraw-Hill, 1991. 187 p.
- 8.- CRONIN, Blaise. **Curso Taller sobre mercadeo de la información.** Santiago, CONICIT, marzo 1991.
- 9.- CUBILLO, Julio. **Inteligencia empresarial; estrategias e interrogantes en América Latina.** Santiago, CEPAL, 1991. 33 p.
- 10.- DAVIS, Gordon B. y OLSON, Margrethe H. **Sistemas de información gerencial.** 1ª. ed. esp. Bogotá, McGraw-Hill, 1987. 718 p.
- 11.- DRUCKER, Peter F. **La organización basada en la información.** cap. 14, pp. 301-320. *En:* DRUCKER, Peter F. **Las nuevas realidades.** Buenos Aires, Sudamericana, 1990. 381 p.

- 12.- DUBLIN, Max. The panic of prophecy. Prologue, pp. 1-17. *En:* DUBLIN, Max. **Futurehype: the tyranny of prophecy.** New York, Plume Book, 1991.
- 13.- FARKAS - CONN, Irene. Leadership and new opportunities: choices for information managers. **FID Bulletin**, vol. 42, Issue 3, March, 1992.
- 14.- FLORES, Fernando. Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio. **Estudios Públicos**, n. 47, invierno 1991.
- 15.- HALL, Richard H. Comunicaciones. cap. 9, pp. 181-202. *En:* HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** 3^a. ed. New York, Prentice Hall, 1991. 353 p.
- 16.- HALL, Richard H. Introducción. cap. 1, pp. 3-27. *En:* HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** 3^a. ed. New York, Prentice Hall, 1991. 353 p.
- 17.- HALL, Richard H. Liderazgo y toma de decisiones. cap.8, pp. 155-179. *En:* HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** New York, Prentice Hall, 1991. 353 p.
- 18.- HALL, Richard H. Medio Ambiente. cap. 11, pp. 214-233. *En:* HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** 3^a. ed. New York, Prentice Hall, 1991. 353 p.
- 19.- HALL, Richard H. La naturaleza y las bases de la estructura organizacional. cap. 3, pp. 52-74. *En:* HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** 3^a. ed. New York, Prentice Hall, 1991. 353 p.
- 20.- HALL, Richard H. Poder y conflicto. cap. 7, pp. 127-154. *En:* HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso.** New York, Prentice Hall, 1991. 353 p.
- 21.- IDRC. **Empowerment through knowledge: the strategy of the IDRC.** Ottawa, 1991 35 p.
- 22.- LAGERSTAM, Catherina. The theory of business intelligence: the intelligence process. pp. 59-68. *En:* CRONIN, Blaise and TUDOR-SILOVIC, Neva, ed. **The knowledge industries: levers of economic and social development in the 1990s.** London, ASLIB, 1990. 332 p.
- 23.- LAROUSSE MODERNO: **Diccionario Enciclopédico Ilustrado.** México, 1992.
- 24.- LIPPMANN, Walter. The World outside and pictures in our heads. pp. 468-486. *En:* SCHRAMM, Wilbough, ed. **Mass communications.** Urbana, University of Illinois Press, 1960.

- 25.- LUCAS, Henry C. **Conceptos de los sistemas de información para la administración.** México, McGraw Hill, 1985. 551 p.
- 26.- MCCONKEY, Dale D. Are you an administrator, a manager, or a leader? **Business Horizons**, vol. 32, n. 5, sep. - oct. 1989.
- 27.- MENOUE, Michel. **Assessment indicators for the impact of information on development - an initial investigation through an International Computer Conference.** Ottawa, April 1992.
- 28.- MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo; manual de técnicas.** São Paulo, Ed. Atlas, 1974.
- 29.- MINTZBERG, Henry B. Strategy formation - schools of thought. cap. 5, pp. 105-236. *En: FREDERICKSON, James W. Perspectives on strategic management.* New York, Harper Business, 1990.
- 30.- NADLER, David A. and TUSHMANN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, vol. 32, n. 2, 1990.
- 31.- NAISBITT, John y ABURDENE, Patricia. **Megatendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90.** Barcelona, Ed. Norma, 1990. 302 p.
- 32.- NU. CEPAL. CLADES. **Consolidación de información: una experiencia de CLADES.** Santiago, 1992. (Información y Desarrollo, 3).
- 33.- NU. CEPAL. CLADES. **Diseño organizativo del Ciclo de Entrenamiento en Gestión de la Información.** Santiago, 1992. (Documento n. 1).
- 34.- NU. CEPAL. CLADES. **Esquema de "Células" para el desarrollo de un Ciclo de Capacitación sobre Gestión de la Información.** Santiago, 1992. (Documento Interno).
- 35.- NU. CEPAL. CLADES. **Guión Ciclo de Entrenamiento en Gestión de la Información: propuesta de estructura y contenidos para un Encuentro.** Santiago, 1992 (Documento n. 2).
- 36.- NU. CEPAL. **Síntesis.** pp. 15-27. *En: NU. CEPAL. Equidad y transformación productiva: un enfoque integrado.* Santiago, CEPAL, 1992.
- 37.- PAEZ URDANETA, Iraset. **Gestión de la inteligencia social.** Caracas, Universidad Simón Bolívar, s.f. s.p.
- 38.- PAUNLINYI, Erno I. **The management of information in turbulent contexts.** Brasilia, IBICT, 1990.

- 39.- RUBEM, B. The communication-information relationship in system theoretic perspective. *JASIS*, vol. 43, n. 1, pp. 15-27, 1992.
- 40.- SARACEVIC, Tefko. **Curso sobre consolidación de la información: manual para la educación y la información en análisis, síntesis y reagrupamiento de la información.** Paris, UNESCO. PGI, 1986. 128 p. (PGI-86/WS/14)
- 41.- SHERA, Jesse H. Sobre biblioteconomia, documentação e ciência de informação. pp. 90-104. *En: GOMES, Hagar Espanha, org. ¿Ciência da Informação ou informática?* Rio de Janeiro, Calunga, 1980, 112 p. (Série Ciência da Informação).
- 42.- TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in information systems.** N. J., Norwood, 1986. 257 p.
- 43.- UNESCO. Nuevos contextos internacionales y regionales. cap. 2, pp. 13-35. *En: Reunión Internacional de Reflexión sobre los nuevos Roles de la Educación Superior a Nivel Mundial; el caso de América Latina y el Caribe*, Caracas, Abril, 1991. **Documento base.** Caracas, UNESCO, 1991.
- 44.- WEIL Henry B. Industrial dynamics and management information systems. pp. 461-476. *En: ROBERTS, Edward B. Managerial Applications of Systems Dynamics.* Cambridge, Mass., MIT Press, 1978. 669 p.
- 45.- WISEMAN, Charles. **Strategic information systems.** Illinois, IRWIN, 1988. 451 p.
- 46.- ZALESNIKEN, Abraham. Managers and leaders, are they different? **Harvard Business Review**, May-June, 1986.

8. INDICE DE GRAFICOS

Gráfico	Título	Página
1	Objetivos del Ciclo de Entrenamiento.....	11
2	Hitos del Ciclo.....	15
3	Objetivos de un Encuentro.....	18
4	Elementos de un Encuentro.....	19
5	Contenidos Generales de un Encuentro.....	21
6	Fases de un Encuentro.....	23
7	Organización y Escenarios Mundiales.....	24
8	Cambios Globales y Acciones de Reposicionamiento de las Organizaciones.....	25
9	Temas de las Fases.....	27
10	Ambientes de Trabajo.....	29
11	Relación entre Eventos y Foro Técnico Participante interesado en Organizaciones.....	30
12	Relación entre Eventos y Foro Técnico Participante interesado en Sistemas de Información.....	31
13	Encadenamiento entre las Sesiones del Foro Técnico y los Eventos.....	32
14	Articulaciones al interior de un Encuentro.....	33
15	Encuentro: Calendario de Actividades.....	34
16	Objetivos de la Reunión de Consulta Preliminar.....	38
17	Objetivos de la Etapa Preparatoria.....	40
18	Encuentro al Inicio del Ciclo.....	41
19	Encuentro al Final del Ciclo.....	41
20	Efectos de Aprendizaje entre Encuentros.....	42
21	Objetivos de la Reunión Final de Evaluación.....	44
22	Ciclo de Entrenamiento: Articulación de Objetivos.....	46