

La información en el CATIE:

antecedentes, análisis de situación
y propuesta de acción

CARLOS J. MOLESTINA

Turrialba, Costa Rica Mayo de 1964

I N D I C E

	Página
1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Algunas definiciones necesarias	4
4. Determinación de públicos institucionales	6
A. Públicos según su función	6
B. Públicos según su acción	8
a. Público oficial	9
b. Público técnico	11
c. Público general	12
d. Público interno	14
e. Público de asociaciones	15
5. El sistema informativo en el CATIE actual	17
a. Sub-sistema documental	17
b. Sub-sistema de información oficial	18
c. Sub-sistema de información pública	19
d. Sub-sistema de información técnica	21
e. Sub-sistema de información interna	22
6. Una propuesta de acción	23
Anexo 1	27

LA INFORMACION EN EL
CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA (CATIE):
ANTECEDENTES, ANALISIS DE SITUACION
Y PROPUESTA DE ACCION

Preparado por Carlos J. Molestina *

1. Introducción

En el campo de la información y la divulgación, se ha recorrido un largo camino desde que la Comisión Asesora del IICA, en el año de 1970, manifestó: "Un aspecto que preocupó a la Comisión es el relativo desconocimiento que existe de la institución. La Comisión considera necesario iniciar, cuanto antes, un programa de información sobre la labor y los programas del Instituto. El aumento en los gastos, que este programa represente, estaría plenamente justificado al permitir que los servicios del IICA fueran utilizados con mayor frecuencia y en mejor forma por los países miembros. En otras palabras, la labor del IICA sería más fructífera" (Punto G. Puntos de referencia a la Junta Directiva, Serie de Documentos Oficiales N° 2, 1971).

Parecería que la situación descrita para el IICA de 1970, es aplicable al CATIE actual. Se ha hecho mucho, pero en forma desordenada y sin contar con los elementos necesarios en cuanto a recursos de personal y equipo y no existe un área centralizada encargada de la ejecución del proceso de información y divulgación, el que implica los siguientes pasos: generación-edición-

*Ing. Agr., M.S. Jefe, Programa de Formación de Recursos Humanos, CATIE, Turrialba, Costa Rica.

producción (diagramación, selección de medios, levantamiento de textos, montaje, fotomecánica, impresión, compaginación y encuadernamiento) y distribución, con base en criterios y políticas institucionales definidas. Ver Figura 1.

Al iniciar el CATIE una nueva etapa, es evidente que las demandas informativas de los países socios y de los diversos públicos que conforman la clientela institucional, deberá aumentar. Para ello, la institución deberá estar preparada y de allí la razón de este documento.

2. Antecedentes

De acuerdo con Cassirer, la información tiene cinco dimensiones fundamentales:

- a. Una dimensión vertical descendente, en la que la fuente generadora, con mayor conocimiento del tema que el público al que está dirigida la información, trasmite el mensaje.
- b. Una dimensión vertical ascendente, en la que las bases a las que está dirigido el mensaje envían su respuesta al mismo.
- c. Una dimensión horizontal, en la que la información se trasmite dentro del mismo nivel de individuos que componen un público específico.
- d. Una dimensión encaminada a desarrollar recursos y que sustenta a las tres primeras (por ejemplo, la educación).

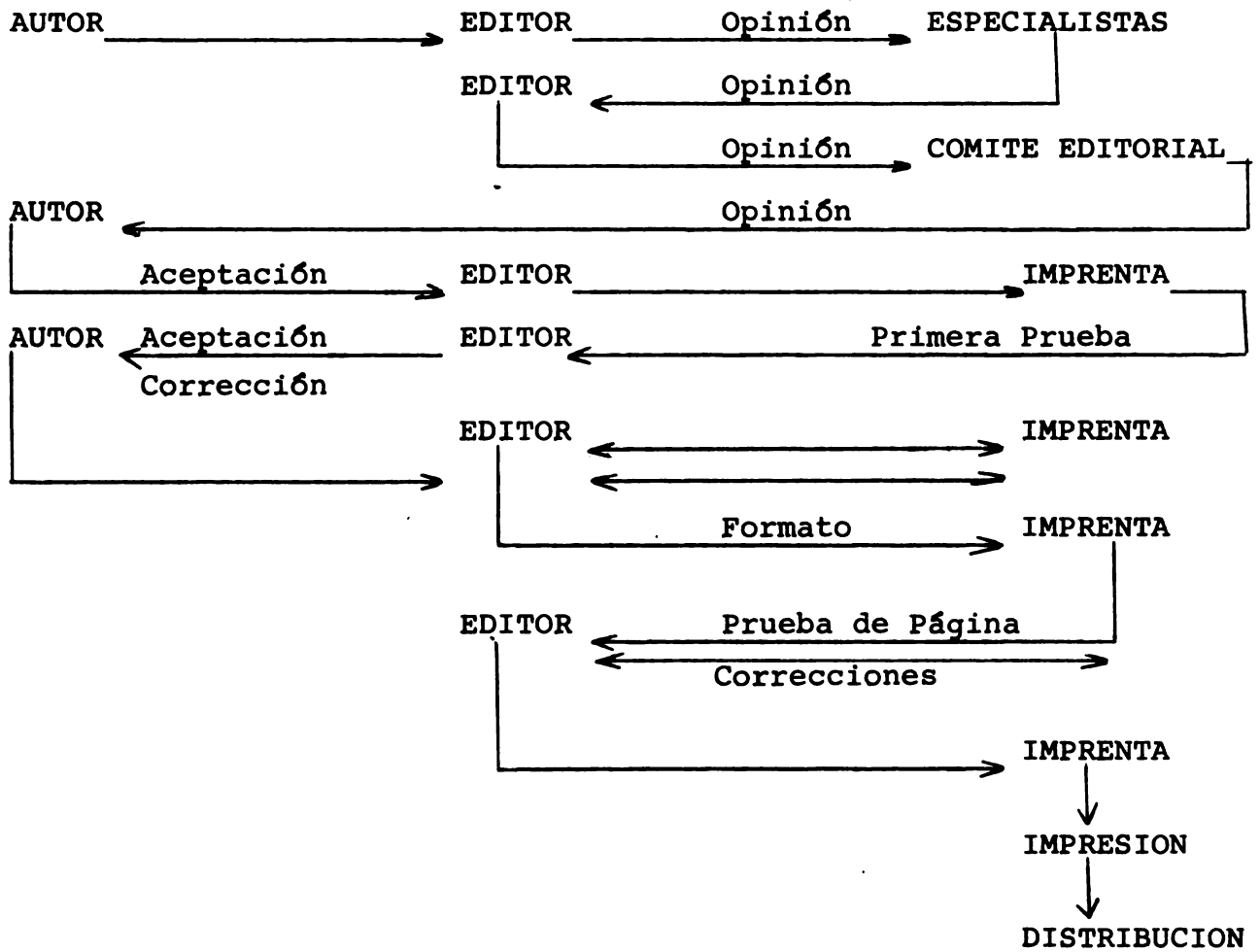


Figura 1. Pasos necesarios para una publicación

- e. Una dimensión de transformación de formas de conducta y patrones culturales.

Si analizamos lo expuesto en los párrafos anteriores y lo comparamos con la estrategia de "fortalecimiento institucional", veremos entonces que la función informativa en el CATIE está inscrita en las tres últimas formas o dimensiones de la información: la del desarrollo de recursos (principalmente humanos), la de transformación de patrones de conducta y la horizontal, todo ello basado en el conocimiento real de las situaciones planteadas en el sector agrícola de sus países socios.

Paralelamente, si la función de relaciones oficiales tiene por fin el estudiar la imagen que presenta la institución en el público al que pretende servir y recoger información acerca de los mecanismos de formación de dicha imagen, la información divulgativa se ocupará de proyectar la imagen real de la institución, mejorar la existente y reemplazar imágenes desfavorables, por otras acordes con los propósitos, objetivos y metas de la institución.

De lo anterior se deriva que una cuidadosa selección y análisis de los públicos institucionales y los medios para alcanzarlos, tiene importancia capital en el futuro de la institución.

3. Algunas definiciones necesarias

Es conveniente, en este momento, tratar de efectuar algunas definiciones que nos permitan analizar con mayor facilidad los

públicos con los que deseamos trabajar.

En primer lugar, es necesario desterrar la idea común (en ésta y en otras instituciones) de que existe un abismo que separa la información que se ha dado llamar "técnica" o "científica", de aquella que se produce con fines divulgativos.

Es importante adquirir conciencia de que estamos hablando de un proceso, en el cual si bien puede variar el tratamiento del "contenido" de lo informado y los propósitos de la información, el continente es siempre el mismo, es decir que la fuente de información no varía y que toda la producida debe reconocerse como proveniente de la "INSTITUCION", cualquiera que sea la forma que adopte.

De allí se deriva, entonces, que la definición que podemos usar en el CATIE, podría ser la siguiente: "La información es todo proceso de transmisión de conocimiento que pretende influir en el receptor, con el fin de que produzca una acción que resuelva alguna de sus necesidades manifiestas".

Y, luego, podemos derivar otra definición que amplía la anterior: "La labor de información, a todos los niveles y en sus diferentes manifestaciones, debe responder a las necesidades del medio en el que se desarrolla la labor institucional, como forma de transmitir conocimiento e influir en la opinión, de tal modo que ésta sea favorable y continúe siéndolo".

Es natural, entonces, que este esfuerzo debe basarse en una política establecida y aceptada (en los niveles de decisión institucional) que refleje los principios de operación y las

prácticas de trabajo de la institución; que tome en cuenta la capacidad técnica instalada; que visualice el futuro y las proyecciones del CATIE; y que esté basada en las tres características principales de toda información: que sea oportuna, veraz y completa.

Sin embargo, los medios de que dispone la institución no le permiten alcanzar a los diferentes públicos que componen su clientela, puesto que al público general y mayoritario, cual es el agricultor y el productor agropecuario, no se le alcanza directamente. Esto condice con la acción de fortalecimiento institucional y, consecuentemente, la estrategia institucional se expresa por medio de la asesoría, la investigación y la enseñanza.

Se hace evidente, pues, la necesidad de contar con una selección y determinación de públicos institucionales, de tal modo que la información emanada contribuya a llevar esta estrategia adelante, con posibilidades de éxito.

4. Determinación de públicos institucionales

Para poder determinar los públicos institucionales, debemos efectuar una separación de los mismos de acuerdo con ciertas características comunes y, luego, analizarlos en sus características individuales:

A. Públicos institucionales según su función:

- a. Público que decide sobre acciones y programas del CATIE (por ejemplo miembros del Consejo Directivo)
- b. Público que influye en las acciones del CATIE (por

ejemplo Ministros de Agricultura o Directores de Planificación de los países socios).

- c. Público que analiza las acciones del CATIE y emite opinión sobre ellas (por ejemplo los funcionarios de entidades nacionales de investigación, enseñanza y desarrollo rural).
- d. Público que financia las acciones o proporciona medios económicos a terceros, que a su vez contratan al CATIE para ejecución de acciones.
- e. Público que genera opinión sobre el CATIE (estudiantes, técnicos de instituciones nacionales, visitantes, público de masas, etc.).
- f. Público que ejecuta las acciones del CATIE (público interno y contrapartes nacionales).

Esta clasificación permite:

- 1. Orientar el pensamiento y el trabajo de información.
- 2. Determinar los medios más apropiados para ejecutar el trabajo de información para cada público.
- 3. Asignar los recursos necesarios para cada caso informativo, dependiendo del énfasis que se quiera dar o de la importancia relativa que adquiere cada público diferenciado, en distintos momentos y circunstancias.
- 4. Adecuar la política de información institucional, a las necesidades de cada sub-público.

Ahora bien: es conveniente recordar o tomar en cuenta, que no es posible el mantener una separación teórica de los públicos

institucionales, según su función, en forma permanente y operativa. Las personas (o instituciones) que constituyen uno de los públicos del CATIE pueden, por razones obvias, formar parte de otro o, simultáneamente, ser parte de dos o más de los públicos institucionales, en diversos momentos o circunstancias.

Debemos recordar que nos movemos frente a un universo dinámico, pero enmarcado dentro de los límites del sector agropecuario y forestal, lo que implica la posibilidad de tratar con las mismas personas, en circunstancias en que desempeñan funciones distintas. Esto es particularmente importante para entender las diferencias existentes entre las situaciones que se presentan en los países, dentro del conjunto de los países socios.

Estas diferencias no son sólo de volumen de recursos humanos, económicos y físicos, sino también de concepción del rol de los organismos regionales y de su aceptación del trabajo de los mismos. Ello presupone una adecuación de la estrategia del trabajo de información, a las situaciones regionales, en el ámbito geográfico y a las situaciones ecológicas, en su ambiente técnico.

B. Públicos institucionales según su tipo de acción

Al hablar de acción se entiende aquí el tiempo de que disponen los individuos que deciden, influyen, opinan, analizan o ejecutan acciones relacionadas con las acciones del CATIE. Esto nos lleva a una subdivisión de cada uno de los tipos determinados en A (según su función), en la forma siguiente:

- a. Ejecutivos con tiempo limitado, que leen poco y

generalmente lo hacen sobre la base de información "digerida" por otras personas (asesores, subalternos, evaluadores, etc.).

- b. Técnicos o analistas que "digieren" información y presentan opinión a sus superiores inmediatos, pero no toman decisión.
- c. Técnicos que ejecutan acciones basadas en el análisis y las decisiones de a y b.
- d. Funcionarios públicos o de organizaciones internacionales, agencias financieras, fundaciones, etc., que determinan calidad técnica en los productos institucionales y toman decisión con relación a relaciones de cooperación técnica o financiera.

De lo anterior se deriva la posibilidad de mezclar a los públicos determinados según su función y su acción, para enmarcarlos dentro de los cinco grandes grupos relacionados con la posición relativa que ocupan frente al CATIE, de la siguiente manera:

- a. Público Oficial: Está integrado por los funcionarios públicos del más alto nivel, en los países socios (Ministros, Directores); por los funcionarios de más alto nivel de entidades financieras del desarrollo; funcionarios del más alto nivel de organismos internacionales (sub-regionales, regionales o mundiales), relacionados con el sector; y, en general, por todos aquellos funcionarios oficiales de una jerarquía tal que tengan la facultad y la autoridad para determinar, interpretar e

implementar la política de un país o una institución y que puedan tomar decisiones que afecten, modifiquen, ayuden o entorpezcan la marcha de la institución y el cumplimiento de sus metas u objetivos.

Desde el punto de vista de las proyecciones de la institución, este es el público más importante para el CATIE y su adecuada atención debe rendir los beneficios necesarios para atender el crecimiento de la institución y a una creciente confianza en su capacidad operativa y técnica.

En este público se pueden encontrar las subdivisiones de decisión, influencia y disponibilidad de tiempo descritas anteriormente y debe ser tratado e informado de acuerdo con ellas, por lo que la selección de medios de información es particularmente importante en este caso, dado que a este nivel se conjugan, en forma inevitable, las características más importantes, cuales son la toma de decisiones y la falta de tiempo.

De lo anterior se deriva que los medios seleccionados deben ser de impacto y estar respaldados por hechos que confirmen lo descrito proporcionando, al mismo tiempo, información relativa a las fuentes primarias a donde este público puede acudir en búsqueda de mayor información, si lo estima necesario.

Aquí juegan importante papel la comunicación personal (visitas oficiales, reuniones técnicas, etc.), los

medios audiovisuales, los informes de progreso, el material divulgativo y las referencias estadísticas y bibliográficas.

- b. Público técnico: Tan importante como el público oficial, el técnico está integrado por los profesionales, nacionales o internacionales, que se benefician con la acción institucional; ejecutan programas basados en resultados de la institución; opinan sobre su acción; o forman contraparte nacional de los programas de trabajo del Centro. Los estudiantes de posgrado y de los programas de capacitación acelerada (ciclo corto, adiestramiento en servicio, especiales, etc.), forman parte importante de este público.

Aquí se necesita transmitir información sobre resultados, capacidad técnica instalada, estadísticas, materiales de enseñanza, tecnologías y metodologías desarrolladas, documentación disponible, etc.

La respuesta de este público será positiva en la medida en que las acciones del CATIE resuelven los problemas que encuentra en su labor o contribuyan a capacitarlo para resolverlos.

Es evidente, entonces, que el contenido informativo para este público debe ser, también, de tipo técnico y estará basado en la difusión de la labor, tanto en forma personal como por medio de escritos científicos y técnicos a diferentes niveles.

Una voz de alerta. No hay que desestimar en modo alguno el grado de influencia u opinión que puede desarrollar este público (sobre la acción del CATIE), cuya tendencia es hacia integrarse (con el tiempo) en el grupo anterior (Oficial), en la medida en que se desarrolla su carrera profesional. Sin embargo, a este nivel la selección de medios es más restringida y sencilla que en el caso anterior, basándose principalmente en la comunicación escrita y en las presentaciones orales y audiovisuales.

- c. Público de masas o público general: este es el público indeterminado al que se llega por medio de canales impersonales de comunicación, tales como la prensa, la radio o la televisión. Generalmente olvidado por las instituciones que pretenden ignorar la influencia que puede tener en la generación de opinión favorable o desfavorable.

Un organismo como el CATIE, es siempre materia de comentario a todos los niveles, gracias a un sinnúmero de conceptos (ciertos o falsos) que el público maneja con relación a él. Es en esta área que se empieza a formar la opinión que puede acompañar a una persona a lo largo de su vida profesional. Es importante, entonces, además del volumen o aparición regular de información para este público, el manejo apropiado del contenido de la información que se propala a través de los

medios masivos de comunicación. Este contenido debe ser lo suficientemente técnico como para propiciar una imagen correcta de la capacidad técnica y la eficiencia en la acción, pero también debe ser lo suficientemente sencillo y comprensible, como para no propiciar el desinterés por la información presentada.

Debe entenderse que una institución de investigación y enseñanza no puede competir con otro tipo de noticias de interés general. Por ello, la información debe aparecer en forma regular, pero determinada por su importancia general y no basada en criterios propagandísticos exclusivamente.

El Centro debe desarrollar mecanismos fluidos de acercamiento a los medios de comunicación masiva y definir una política sobre la forma de lograr la publicación o proyección de sus noticias.

Una voz de alerta. No es conveniente, por ningún motivo, que la institución tenga muchos "voceros", pues esto produce confusión y hasta (a veces) información antagónica en los medios, con la consiguiente confusión del público al que está dirigida.

Las palabras clave en este caso son: sencillez, veracidad y regularidad. Y los medios más apropiados son las conferencias de prensa, los comunicados de prensa y radio, el material gráfico (afiches,

postales, etc.), los boletines divulgativos y los audiovisuales.

- d. Público interno: El Centro dispone de un conjunto de funcionarios, a diferentes niveles, que requieren información permanente sobre sus planes, políticas, líneas de trabajo, normas, etc.

La información disponible, sin embargo, es escasa y carece de un sistema de distribución que llegue a todo el personal, siendo, en algunas circunstancias, ostensible el grado de desconocimiento del personal, sobre temas que, de un modo u otro, afectan su trabajo.

Esto es particularmente preocupante, si aceptamos que el público interno, sobre todo a nivel técnico, es la mayor fuente de recursos informativos hacia el exterior, por medio de su contacto permanente con los funcionarios técnicos nacionales e internacionales; sus trabajos; sus conferencias; sus cursos, etc.

Otra razón es el hecho de que muchos de los técnicos que laboran en la institución, financiados por recursos externos en proyectos específicos, lo hacen por períodos relativamente cortos. Este grupo de técnicos reviste especial importancia puesto que será determinante en la proyección de la imagen institucional, al regresar a sus funciones en los organismos nacionales, fundaciones, organismos internacionales, universidades o centros de investigación, de los que provienen.

Lo anterior abona aún más el concepto de una adecuada política de información interna, sobre aspectos tales como las políticas institucionales, la estrategia de acción, el modo de operación, los reglamentos de personal y financiero; las normas, etc.

Como sugerencia de medios que se pueden usar, están los siguientes:

- Constitución de un pequeño archivo sobre temas institucionales en cada una de las dependencias de mayor envergadura.
- Establecimiento de seminarios técnicos y administrativos, con periodicidad regular.
- Concientización del personal del Centro, de su rol de "elementos de proyección de la imagen institucional".
- Establecimiento de un buen sistema de trámite documentario.
- Reuniones periódicas del personal para información y consulta.

e. Público de Asociaciones Científicas o Profesionales:

Los diversos públicos institucionales, incluyendo el interno, se vinculan entre sí por medio de asociaciones científicas y profesionales (tales como ALCA, ALPA, ALEAS, CFCS, AIBDA, PCCMCA, etc.), con las que el Centro, por medio de muchos de sus funcionarios, mantiene estrechos lazos de colaboración y cooperación.

Esta situación debería permitir a la institución el

proyectar su imagen y hacer conocer sus logros entre un público que, bien informado, puede convertirse en un factor multiplicador de gran importancia.

A esto debe añadirse la participación del funcionario del CATIE en innumerables reuniones internacionales, de carácter técnico o científico, en donde es indispensable que se publicite la labor del Centro.

Es evidente que este recurso se ha utilizado muy poco y lo poco que se utiliza se hace en forma personal y no institucional, limitándose la participación del Centro a la presentación de trabajos de algunos técnicos y una que otra conferencia.

Poco o nada se hace en el área de la divulgación de la acción institucional, para lo cual se recomienda el uso de "displays" gráficos; la exhibición de publicaciones; la distribución de folletos; la inclusión de presentaciones formales sobre el CATIE y sus programas; el auspicio de dichas reuniones, lo que constituye una mejor inversión que el viaje de muchas personas; el fomento de los capítulos nacionales de las diversas asociaciones, por lo menos en el Istmo Centroamericano y la República Dominicana, en fin, todo aquello que implique una proyección del Centro en eventos en que se efectúa una gran concentración de profesionales dedicados a la labor de investigación y/o enseñanza.

5. El sistema informativo en el CATIE actual

Para atender a sus diferentes públicos el CATIE cuenta, en la teoría no así en la práctica, con un "sistema informativo", integrado por varios sub-sistemas concentrados en la sede del Centro. Analicemos éstos:

a. Subsistema documental

El Centro Interamericano de Información y Documentación Agrícola (CIDIA), dependencia del IICA, cuenta con un grupo de miembros de su personal (a nivel de personal profesional nacional y de apoyo) que manejan la Biblioteca Conmemorativa Orton, en su nuevo local donado al CATIE por la ODA del Gobierno Británico. La infraestructura física es excelente y los esfuerzos realizados para poner al día sus colecciones y la compra de obras importantes, está dando frutos visibles. Ofrece diversos servicios, tales como fotocopiado, microfichas y publicaciones de alerta, así como bibliografías cortas.

La relación de esta biblioteca con el CATIE debería ser revisada y, de ser posible arreglar el problema que establece el Contrato en su Cláusula XXXIII y el de la situación laboral de sus empleados, podría pensarse en que en un futuro cercano formara parte integral del CATIE.

Por diversas razones, en algunos Departamentos del

Centro se ha establecido programas documentales basados en la consecución de recursos externos (DDA, FIDA, ROCAP) que repiten, en alguna forma, el trabajo de la Biblioteca central, aun cuando lo hacen en forma específica en aspectos relacionados con un área temática o con los programas que desarrollan los Departamentos. Si la situación de la Biblioteca se despejara en forma positiva para el CATIE, valdría la pena revisar esta situación.

En general, el sistema documental funciona bien y constituye una base apropiada (aun cuando mejorable) para la labor de técnicos y estudiantes. Es conveniente, bajo todo punto de vista, el producir una mejor capacitación de algunos de los funcionarios que laboran dentro de este sub-sistema.

b. Sub-sistema de información oficial

Integrado por las publicaciones oficiales de la institución, tanto en los aspectos técnicos como administrativos, se encuentra dentro del Programa de Formación de Recursos Humanos (en lo que hace al Informe de Progreso) y en las dependencias respectivas, en lo que hace a información de tipo administrativo.

Existe una Oficina de Relaciones Públicas (mal llamada de Información y Relaciones Públicas) que se encontraba, hasta el año de 1983, dentro del Programa de Formación de Recursos Humanos y cuya misión, aparte de la atención de

visitantes y organización de las visitas, consiste en ofrecer la información generada, preparada e impresa por otras dependencias.

El Informe de Progreso anual, publicación a la que se le ha dado un formato acorde con su importancia y que ahora refleja, en forma bastante aproximada, el resultado de la acción de la institución, no cuenta con un presupuesto acorde con las necesidades reales y recibe la ayuda, en los aspectos de costos de levantamiento de texto y montaje, del Proyecto Kellogg. Por otra parte, los 1.000 ejemplares que se producen no alcanzan a atender al público para el que está dirigido y el presupuesto no podría soportar su publicación en inglés, cosa que sería, a todas luces, útil para los públicos de fundaciones e instituciones cooperantes o donantes.

Es conveniente, pues, la creación de una Serie de Documentos Oficiales de la institución, en la que se publiquen los Informes, Reglamentos, Manuales, Políticas institucionales, etc. Inclusive, la falta de recursos en esta área es tan evidente, que no se puede publicar el informe final (Actas) de las reuniones del Consejo Directivo en una forma tal que constituya una colección de publicaciones disponibles para este importantísimo público institucional.

c. Sub-sistema de información pública

Con la contratación de una periodista, el Programa

de Formación de Recursos Humanos ha intentado producir un volumen de información divulgativa que llegue a un público más amplio que aquel oficial o técnico. Es así como se ha puesto al día la publicación trimestral denominada "Actividades en Turrialba", que en 1981 sólo producía un número al año. También se le ha dado un diferente formato y se ha mejorado, con el apoyo de las diversas dependencias, su contenido. Sin embargo, hubo que discontinuar su publicación en inglés, básicamente por falta de presupuesto y de traductores. Esta publicación también recibe ayuda, en los aspectos de costos, del Proyecto Kellogg. El presupuesto de recursos básicos es claramente insuficiente si se desea aumentar el tiraje o incluirle fotografías en color, o bien aumentar el número de páginas en cada edición.

Por otra parte, se ha establecido contactos con los medios de comunicación masiva, tanto a nivel local (Costa Rica), como del Istmo Centroamericano; esta labor aún es incipiente y aun cuando se pueden mostrar resultados bastante promisorios, la carencia de las facilidades mínimas para llevarla a cabo atenta contra un mejor producto.

Es necesario, pues, darle a esta área la importancia que merece, no sólo desde el punto de vista de la proyección de la imagen institucional, sino desde aquel que implica la atención constante de los diferentes públicos del Centro.

d. Sub-sistema de información técnica

Este es, quizá, donde reside el mayor problema del CATIE actual. La carencia de un órgano institucional de tipo científico o técnico (la revista Turrialba por ejemplo); la inexistencia de un Comité Editorial actuante (el que existe sólo fue convocado una vez en 1983 cuando se logró su creación); la inexistencia de editores científicos en el CATIE (los que hay están haciendo otras cosas); la falta de control sobre lo publicado a nivel de trabajos para reuniones científicas, técnicas o profesionales, o bien como materiales educativos; la inexistencia de directrices institucionales definidas, en este campo de acción; la falta de presupuestación anual, tanto en recursos básicos como en proyectos financiados con recursos externos para publicaciones técnicas; la existencia de un cierto desorden en cuanto al control de las Series oficiales del Centro; y, finalmente, la carencia de una infraestructura (recursos humanos, físicos y económicos) que atienda estas labores en el Centro, han determinado una situación realmente lamentable en este importantísimo aspecto del quehacer institucional.

Se requiere de una importante dosis de decisión, al más alto nivel institucional, para: organizar el área correspondiente; alocar recursos que respondan a las necesidades manifiestas; negociar con otras instituciones diversos tipos de ayuda en una primera etapa; negociar el

d. Sub-sistema de información técnica

Este es, quizá, donde reside el mayor problema del CATIE actual. La carencia de un órgano institucional de tipo científico o técnico (la revista Turrialba por ejemplo); la inexistencia de un Comité Editorial actuante (el que existe sólo fue convocado una vez en 1983 cuando se logró su creación); la inexistencia de editores científicos en el CATIE (los que hay están haciendo otras cosas); la falta de control sobre lo publicado a nivel de trabajos para reuniones científicas, técnicas o profesionales, o bien como materiales educativos; la inexistencia de directrices institucionales definidas, en este campo de acción; la falta de presupuestación anual, tanto en recursos básicos como en proyectos financiados con recursos externos para publicaciones técnicas; la existencia de un cierto desorden en cuanto al control de las Series oficiales del Centro; y, finalmente, la carencia de una infraestructura (recursos humanos, físicos y económicos) que atienda estas labores en el Centro, han determinado una situación realmente lamentable en este importantísimo aspecto del quehacer institucional.

Se requiere de una importante dosis de decisión, a más alto nivel institucional, para: organizar el ~~área~~ ^{área} ~~correspondiente~~ ^{recursos}; alocar recursos que respondan a ~~las~~ ^{las} ~~necesidades~~ ^{necesidades} manifiestas; negociar con otras insti ~~permita~~ ^{permita} diversos tipos de ayuda en una primera etapa;

regreso al CATIE de la revista Turrialba; reestructurar algunas áreas, para la mejor utilización de los recursos humanos disponibles.

En una primera etapa, el Programa de Formación de Recursos Humanos, por medio del Proyecto Kellogg de capacitación agropecuaria, puede atender la producción de material educativo, dentro de una serie especialmente diseñada para el efecto. Sin embargo, esto sólo solucionaría una parte del problema y habrá que contar con otros recursos para renovar y remozar la producción técnica de la institución, base y razón de ser de su existencia.

e. Sub-sistema de información interna

La incomunicación, el desconocimiento de lo que se hace (y con qué resultados) en otras dependencias institucionales; la falta de contacto entre los técnicos y entre estos y la administración; el desconocimiento de los reglamentos de personal, financieros, educacionales, etc., produce un cierto aislamiento del personal y un circunscribirse a sus funciones inmediatas.

La necesidad de responder a los requerimientos de las instituciones que financian los proyectos; la falta de programación del trabajo de presentación de los resultados; entre otros factores, provocan una situación de separación o "subdivisión" del trabajo, que atenta contra los esfuerzos integradores de tipo intrainstitucional.

A este nivel, se hace necesaria una acción que permita

el acercamiento de los técnicos de las diferentes dependencias y un intercambio permanente de ideas, conceptos y resultados. Esto se puede lograr por medio de diversos medios, en los que destacan los seminarios técnicos periódicos, los proyectos integrados, la comunicación administrativa, etc.

Ante la falta de información oficial; la incomunicación interdepartamental; la inexistencia de manuales operativos; y las necesidades de tiempo del propio trabajo, la comunicación interna adquiere formas menos recomendables para suplir la falta de información oficial, con el consecuente problema de distorsión de la información, procesos de tensión y angustia individual, pérdida de tiempo, etc.

6. Una propuesta de acción

Ante la situación descrita en las páginas anteriores, se hace evidente la necesidad de concretar una acción que:

- Establezca las necesidades y tipos de información que debe producir el CATIE.
- Establezca las responsabilidades respectivas.
- Recupere el control de lo publicado o producido.
- Proyecte convenientemente la imagen de la institución, tanto en sus aspectos técnicos como oficiales y divulgativos.
- Establezca medios y acciones de comunicación efectiva intra-institucional.

Para ello, se propone la creación de un área centralizada, con identificación propia, con personal especializado y con recursos acordes con las necesidades, que se ocupe en estas acciones.

Un área de este tipo debería contar con los siguientes recursos humanos:

- a. Un Jefe del más alto nivel posible, con experiencia demostrable y con una clara visión de las necesidades y de la organización necesaria para enfrentarlas.
- b. Dos editores técnicos: uno para publicaciones científicas y técnicas y otro para publicaciones divulgativas.
- c. Un editor gráfico, que se ocupe de la diagramación y producción de los trabajos.
- d. Un traductor español-inglés.
- e. Un dibujante para trabajos de equipo científico (cuadros, figuras, etc.).
- f. Un dibujante de tipo general, para portadas, afiches, etc.
- g. Dos montadores de texto y negativos.
- h. Un fotógrafo/fotomecánico.
- i. Dos operadoras de equipo composer o "word processor". Una de ellas puede, al mismo tiempo, hacer funciones de secretaria.
- j. Un operador de máquinas impresoras (tipo Multilith).
- k. Un operador de guillotina y encuadernadora.

Las dos últimas personas pueden, en determinadas circunstancias efectuar el trabajo de compaginación.

Este equipo de trabajo debería estar ubicado en un área propia, de fácil acceso, preparada para localizar máquinas pesadas que

producen vibración o que necesitan de ciertas condiciones especiales (como el aire acondicionado que necesita la "composer").

El presupuesto para este grupo puede variar de acuerdo al nivel en que se quiera mantener a las posiciones a, b, c y d. Es conveniente señalar que existe escasa capacidad instalada en el país en esta áreas y que los pocos buenos técnicos nacionales que trabajan en labores editoriales o de traducción, se encuentran comprometidos en otras instituciones.

Una buena base institucional para esta área, la constituye la Sección de Producción de Medios Educativos, que se encuentra dentro del Proyecto Kellogg de Capacitación Agropecuaria (Ciclo Corto), del Programa de Formación de Recursos Humanos. Sin embargo, por estar íntegramente financiada (con la excepción de uno de los dibujantes que es de presupuesto básico) con fondos del Proyecto CATIE/Kellogg, su trabajo está dedicado, principalmente, a ciertos materiales oficiales y divulgativos (Informe de Progreso y boletín trimestral). Se hace necesario, pues, en una primera etapa, completar esta unidad con recursos provenientes de otras dependencias.

En cuanto a equipo, además del que se cuenta en la actualidad y de aquel que podría recibirse de los Departamentos que tienen algunos equipos y materiales dispersos, se ha recibido un importante insumo con los US\$ 30,000 que ha puesto a disposición del CATIE la Fundación W. K. Kellogg, para la segunda fase del proyecto de capacitación agropecuaria, que implica una mayor producción de material educativo, por la vía de publicaciones y audiovisuales. Este insumo podría completarse por la vía de la

consecución de US\$ 50,000 que ha ofrecido el CIID, al cual podría presentársele el presente documento, en forma de proyecto para financiamiento. Bastaría dar contenido económico a las plazas que faltan financiar y a la lista de equipo que se adjunta (Anexo 1).

Una voz de alerta final: los criterios y las políticas carecen de significado cuando no son puestos en práctica. El establecimiento de objetivos básicos de información institucional no debe convertirse en el trabajo de una sola área, departamento, unidad o la denominación que se le de; debe ser el resultado de una concientización de todo el personal de la institución, acerca de la necesidad de poseer un criterio uniforme sobre el mejor modo de proyectar la imagen de la institución y los mejores medios para lograrlo.

La prueba suprema de una buena labor de información, es la medida de su servicio al público (o públicos) al que está dirigida.

Turrialba, mayo de 1984



ANEXO 1

NECESIDADES DE EQUIPO PARA EL AREA DE DIVULGACION

- 1 grabadora (Sony, National o Akai) con un micrófono, para entrevistas.
- 2 docenas de cassettes (Sony).
- 1 archivador.
- 1 teléfono directo (con sistema incorporado para emitir entrevistas de teléfono a teléfono), para las radioemisoras locales y contacto con los otros medios.
- 2 docenas de pilas alcalinas pequeñas (para la minigrabadora).
- 1 cámara Minolta manual.
- 1 lente gran angular de 28 mm con macro.
- 1 flash Minolta o Vivitar de 6 pilas.

NECESIDADES DE EQUIPO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE MEDIOS

DE IMPRESION

- 1 dobladora (Distribuidora SOMMERUS).
- 1 perforadora (Distribuidora SOMMERUS).
- 1 impresora offset MULTILITH - 28505.
- 1 componedora de texto IBM-4250 Printer.
- 1 compaginadora.
- 3 aparatos de aire acondicionado.

DE FOTOGRAFIA

- 1 juego de lentes para ampliadora OMEGA 2.
- 1 juego de porta negativos para ampliadora OMEGA 2 (35mm especialmente).

- 1 tanque de revelado OMEGA para 4 rollos.
- 1 solid state dissolve control KODAK EC-K Cat. N° 1003581.
- 1 adaptador de filminas para proyector Extagraphic KODAK-AV 425. Cat. N° 1094291.
- 1 extractor de aire para cuarto oscuro.