

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL INGENIO CON SENTIDO

Un Manual para la Planeación de Proyectos Radiofónicos

TESIS

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :

MA. DE LOURDES DE QUEVEDO OROZCO

Director de Tesis: Alejandro Gallardo Cano

MÉXICO

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
Consideraciones Generales	
1.1 El Sentido	5
1.2 La Torre de Babel	6
1.3 El Primer Concepto	8
1.4 Beneficios de la Planeación	10
1.5 Limitaciones	11
1.6 Descalabros	12
1.7 Un Camino Despejado	14
1.8 Enfoques y Criterios	19
1.9 Ingenio y Percepción	25
CAPITULO 2	
La Planeación Radiofónica	
2.1 Punta de Lanza de la Tecnología	32
2.2 Críticas y Retos	35
2.3 La Invención de Encuentros	40
2.4 Voces en el Concierto de la Radio	40
2.5 ¿Un Artificio Contar Pabellones?	43
2.6 ¿Tenemos la Radio que nos Merecemos?	45
2.7 Los Comunicadores Planificadores	47
2.8 Una Mayor Calidad Radiofónica	50
CAPITULO 3	
El Proyecto Radiofónico	
3.1 Una Guía en el Camino	57
3.2 La Idea en el Papel	58
3.3 Los Estudios Previos de Factibilidad	66
3.3.1 ¿Qué es un Estudio de Mercado?	68
3.3.2 ¿Qué es un Estudio Técnico?	74
3.3.3 ¿Qué es un Estudio Financiero?	88
3.3.4 ¿Qué es una Evaluación Económica?	89
3.3.5 ¿Qué es un Plan de Ejecución?	90
3.4 El Documento a Presentar	91
3.5 El Creativo en la Negociación	105
CAPITULO 4	
La Evaluación	
4.1 Precisiones	118
4.2 Campo de Acción	120
4.3 El Proceso	122
4.4 Participantes	123
4.5 Objetivos	124
4.6 Tipos	126
4.7 Instrumentos	128

4.8 Momentos	129
4.9 Informe	135
4.1 Difusión	136
ANEXOS	
I De Conceptos y Palabras	138
II Pautas para Evaluar un Programa Radiofónico	159
Bibliografía	176

INTRODUCCION

Primero la letra impresa. Más tarde la imagen fija y después en movimiento. Luego la radio secundada por los colores y el sonido del cine. Posteriormente la televisión, la videocasetera y las antenas parabólicas anidaron en las casas.

Los tiempos venturosos de la circunnavegación parecen historias legendarias.

Hoy los sueños y las ideas surcan el espacio con velocidades inimaginables. Más allá del horizonte, múltiples señales vía satélite trazan, en fracciones de segundo, una estela sobre el reducido espacio del planeta que habitamos.

¿Qué será de la comunicación humana después de este siglo revolucionado por la microelectrónica, la robótica y la ingeniería genética?

Las predicciones suelen ir en dos sentidos. Llegará el fin o arribaremos a una mejor vida. Difícil saberlo con certeza pero al menos podemos imaginar un ideal e intentar hacerlo posible.

Tal vez el asombro, el de ahora y el de antes, cuando el mar era una inmensidad e izar velas era el reto no haya cambiado. Quizá tampoco el anhelo de buscar nuevas rutas.

Con este ánimo de encontrar nuevos derroteros en las bastas arenas de la radio se ha escrito este trabajo.

Los escépticos y profetas del apocalipsis creerán inútil este esfuerzo en un medio a punto de extinguirse y contaminado por la eficiencia racional de la tecnocracia.

Para otros, los fieles seguidores de la radio, vemos en su práctica la fusión prodigiosa del arte, la técnica, el pensamiento y la imaginación, atributos poco explotados por la programación radiofónica actual.

Al accionar la perilla y girarla en busca de algo sorprendente -que no suene a copia desgastada- la siempre renovada esperanza del radioescucha, se dirige a buscar espacios hechos con ingenio y calidad.

¿Por qué este medio insiste en someternos a una dieta estricta de programas poco variados? ¿Dónde están los diseñadores de la radio? ¿Dónde, los creadores de ideas sugestivas? ¿Acaso la desnutrición provocada por esta rutina, ha adelgazado su entusiasmo?

Muchas palabras se han escrito sobre el poder y los intereses económicos que rodean a la industria radiofónica.

No es mi intención obviar esta realidad y tampoco discutir el mundo de interpretaciones armado por los teóricos de la comunicación.

Nuestra voluntad de hacer y rehacer forma parte de un complejo sistema de intereses. Pero acaso ¿conocerla justifica nuestras fallas al momento de crear mensajes?

La utopía -hecha de alternativas y propia de la juventud- adolece de pobreza en el uso de instrumentos para construir la radio del futuro.

A los comunicadores nos faltan herramientas sistemáticas con qué convertir una idea potencial en una realidad efectiva.

Tratamos de hallar alternativas de acción. Buscamos medios. Esperamos oportunidades y caminamos en círculos sin saberlo.

¿Cómo hacer una programación radiofónica original e innovadora?

Pregunta difícil que no tiene sólo una respuesta. Dependerá de muchos factores. Entre ellos, me interesa destacar uno: la capacitación profesional del comunicador como planificador.

Entusiastas promotores de la creatividad, los comunicadores necesitamos darle un sentido crítico y planificador a nuestras propuestas. Esta pretensión -sujeta a las limitaciones impuestas por la diversidad de problemas planteados por cada idea-, aterriza en el método, las técnicas y los procedimientos de este manual.

Basados sus principios en una planeación centrada en las capacidades humanas para aprender, organizarse, decidir y actuar; el manual propone la participación en los equipos de trabajo, como la fuente idónea de donde brotarán calidad, motivación, compromiso y madurez.

En estas corrientes nada es definitivo. Por lo tanto, junto con la técnica juegan un papel importante el conocimiento, la iniciativa, la experiencia, la habilidad, la percepción, la comunicación, el sentido común y la sensibilidad. Harán su parte en la planeación y transformarán una idea en un proyecto radiofónico.

El manual supone un conocimiento amplio de las características de la radio, un dominio de su lenguaje y una conciencia ética profesional.

Se plantea como interlocutores a todos aquellos interesados en ampliar su horizonte informativo y el del auditorio al que sirven. Pero también se dirige a los profesionales de los organismos evaluadores de mensajes, a los productores y a los estudiantes de comunicación.

En el país 81 universidades imparten nuestra carrera, pero ninguna profundiza en el medio radiofónico.

Lamentable situación para el egresado y para el público. El primero aprende, después de largos periodos de transmitir mensajes de dudosa calidad, con planteamientos ambiguos y fórmulas repetitivas a diseñar mensajes a partir de sus preferencias personales, estereotipos y prejuicios sobre necesidades del público o sobre información no adaptada al código radiofónico.

Situaciones habituales, producto de una práctica académica poco consistente, justificada bajo la fachada de una búsqueda experimental sin sentido, donde el público queda como conejillo de indias.

Quizá también hagan falta alicientes académicos: dar acceso en las emisoras universitarias a los mejores programas planeados en las aulas; organizar concursos de guionismo y crear espacios de transmisión permanente elaborados por estudiantes.

Haría falta también reflexionar sobre el papel estratégico del comunicador planificador en la tarea de equilibrar el desarrollo tecnológico con una programación y una legislación acordes. Temas que salen del ámbito de este trabajo.

Vinculado con la práctica profesional, el manual se ajusta a las necesidades y exigencias de la planeación administrativa. Se ofrece como una estrategia factible para crear oportunidades de acción en la radio.

Su contenido abarca desde la detección de una necesidad, los estudios previos que probarán la factibilidad de la idea, la elaboración del documento del proyecto, el proceso negociador y la evaluación.

Persigue no dejar al azar ni a la deriva a las ideas y a sus creadores. Por lo tanto, profesionalizar la función del comunicador en la radio es su cometido. Y se valdrá para lograrlo de un sistema administrativo de planeación y control, accesible y práctico.

Pretende organizar en una estructura racional de análisis, la información suficiente de un proyecto radiofónico eficaz, desarrollar algunas técnicas, darles sensatez a nuestras ideas y hacerlas rentables.

Con ello, el manual espera contribuir en un cambio de actitud a largo plazo. Dejar atrás el empirismo y la improvisación, dependientes de la casualidad y adoptar, en cambio, métodos sistemáticos de trabajo.

Deberá considerarse más como una guía flexible y no un formulario estricto, que no asegure *per se* programas de calidad.

Incluye algunos esquemas, gráficas, cuestionarios y figuras para ilustrar y representar el contenido. Clarifica los conceptos utilizados en la jerga de los planificadores y los adopta, como una forma segura de hablar *el mismo idioma*.

De ningún modo se trata de un manual acabado, sólo de una propuesta metodológica perfectible, útil para organizar la información financiera, institucional, administrativa y técnica que debe contener todo proyecto.

Los conceptos de factibilidad, viabilidad, adecuación económica, flexibilidad y comunicación, -este último en su acepción de empatía y participación-, son ampliamente explicados, a fin de adoptar criterios comunes, confiables y objetivos durante el análisis y la evaluación.

Nos invita a desarrollar las capacidades reales y potenciales en la producción, dirección, supervisión y control de programas radiofónicos y alcanzar resultados satisfactorios en periodos definidos de tiempo.

El ideal que persigue es motivar al lector a crear mensajes que reten a la imaginación, seduzcan al pensamiento, provoquen los sentidos, recreen la realidad y establezcan una comunicación afectiva con el radioescucha.

Una última advertencia, ningún proyecto sustituye una idea original.

Hasta ahora muchos profesionales de la comunicación buscan afanosamente la llave que les permita entrar en los misterios de la inspiración creativa.

No es propósito de este manual enseñar fórmulas para despertar la propia inventiva. En todo caso, propone a los diseñadores de mensajes radiofónicos una estrategia para ubicarse en el lugar correcto y en el momento justo, donde se ejercitan y desarrollan las potencialidades de la imaginación.

Y es que por mucho que se insista en lo contrario, la creatividad nos acompaña desde que somos niños. Pero las rutinas mentales, el aburrimiento, el conformismo, la búsqueda de la aceptación; en tres palabras: *la educación tradicional*, ha minado esta capacidad humana.

Tom Comella (1) en un alentador artículo sobre la materia, afirma que "para que haya creatividad, el pensamiento original debe tener una dirección. Debe ser detonado por un problema específico y dar como resultado un trabajo que satisfaga las necesidades de este problema".

Ya sea que estemos del lado de los que todavía no revelan su secreto o del otro, de los que producen ideas sin desdén, encontraremos en la planeación un campo fértil para explorar y experimentar los múltiples sentidos por los que transita el ingenio.

No dejar perder las ideas por negligencia u olvido; rescatarlas, darles la forma y el color del sonido, será la mejor recompensa de una mente creativa.

Zarpemos ahora. Abramos la razón y los sentidos, para que por ahí se asomen la intuición y la lógica, el sentido común y el pensamiento.

De cualquier manera en estas corrientes no podremos evitar que gobierne el principio de Harrison que a la letra dice: **A CADA ACCION SIEMPRE HAY UNA CRITICA DE IGUAL FUERZA Y SIGNO CONTRARIOS.**

1 Tom Comella, "Aplicación de la creatividad al planeamiento administrativo", en Gary A. Davis, et. al.: *Estrategias para la creatividad*, p 335.

CAPITULO 1

CONSIDERACIONES GENERALES

...Actuar es el predicamento del hombre, ya que no actuar es una forma de actuar.
P. Massé

1.1 El Sentido

Cada vez que los comunicadores estamos ante la oportunidad de participar en el diseño de un nuevo programa radiofónico, nos enfrentamos al problema de elaborar por escrito un proyecto claro y breve.

Después de intentarlo sin éxito, algunos habrán decidido abandonar sus ideas en el fondo de un cajón. Otros, menos atormentados, preferirán enredarse en las trampas de su fe.

Lo cierto es que un balance final nos deja sin motivación para intentarlo de nuevo. Hemos perdido tiempo, ilusiones y buen humor.

Por diversas razones, algunos profesionales de la comunicación forman parte de los grupos creativos de este medio y son responsables del diseño de programas que escuchamos en la radio.

Para lograrlo, es casi seguro que también tuvieron que prepararse y presentar un documento escrito y una exposición oral de sus ideas.

Pero, ¿cuáles fueron las bases en las que fundamentaron sus propuestas? Aunque parezca difícil admitirlo, no existen criterios uniformes al respecto. Más bien prevalecen distintos y contradictorios enfoques que han creado discusiones entre los grupos involucrados. Esta situación ha dejado un saldo nada alentador: grupos divididos con más preguntas que respuestas.

Por un lado están los comunicadores, con su formación de periodistas e investigadores sociales, siguiendo los lineamientos metodológicos de la ciencia. Por el otro, están los responsables de evaluar la pertinencia y factibilidad de las propuestas.

Se ha establecido entre ellos un ruido en la comunicación, difícil de erradicar y acentuado por el uso irrestricto de tecnicismos.

El enfrentamiento resulta inevitable. Rivalizan en el lenguaje y mutuamente se descalifican. Situación que impide cualquier entendimiento.

El camino que optemos para darle solución a este problema, nos acercará o alejará más de la oportunidad de incorporarnos al trabajo creativo de la radio.

Apoyar la profesionalización es nuestro único sentido. Por lo tanto, esta propuesta se dirige a conjugar un solo lenguaje y construir una estrategia de cambio que nos lleve a crear oportunidades.

1.2 La Torre de Babel

La aventura de diseñar por primera vez un proyecto radiofónico es más bien caótica. No se dispone de herramientas metodológicas aptas para organizar la información adecuada y, mucho menos, se tiene claridad sobre el rumbo a seguir.

Es muy común que se recurra entonces a la metodología de la investigación científica para estructurar el documento de acuerdo con el orden convencional.

Primero colocamos la justificación y explicación del problema. Enseguida definimos los objetivos. Después exponemos el marco teórico conceptual e inmediatamente enunciamos las hipótesis de trabajo. Al final presentamos los resultados con un enfoque crítico. Al hacerlo procuramos, en la medida de nuestra experiencia, ofrecer una visión analítica, sintética, clara y precisa del contenido.

El método descrito es eficaz para investigar, sistematizar información y crear conocimientos.

Quien además se interesa por utilizarlos en la práctica concreta, a fin de resolver un problema específico, recurrirá -durante el diagnóstico- al método científico y a otros métodos más idóneos para desarrollar los procesos posteriores implicados en un proyecto.

En él incluirá información de índole financiera, institucional, administrativa y técnica. Desarrollará planes y programas de trabajo y destacará los indicadores que medirán su factibilidad.

Un proyecto de radio no es, de ningún modo, un documento de avances científicos o de reflexiones teóricas. Por lo tanto, tiene que encaminarse por otra vía, sin que ello signifique apartarse de los principios generales del método científico.

Esto es fácil de comprender si ubicamos el documento del proyecto como el producto tangible de un *proceso de planeación*.

La planeación es una rama administrativa de la que se han escrito miles de páginas. Los comunicadores sabemos muy poco de ella, aunque seguramente la hemos practicado con cierta intuición. El programa curricular de la carrera en Ciencias de la Comunicación no incluye materias relacionadas con este campo de estudio. Sin embargo, cuando pisamos el terreno profesional nos enteramos de su existencia.

En la práctica, la planeación, la comunicación y la investigación se relacionan e interactúan en forma permanente.

En la radio, auxilian a directores y empresarios en las decisiones vinculadas con el diseño de la programación. Sus métodos, técnicas y procedimientos orientan la totalidad de las actividades que abarca el proceso de producción.

Hay mucho que aprender de la planeación. Una gama muy amplia de autores han hablado bien y mal de ella. Algunos han complicado la comunicación con un lenguaje incomprensible. Han edificado una *Torre de Babel* y creado un verdadero embrollo. Afortunadamente no todos se reservan el derecho de admisión y han escrito para el común de los mortales, demostrándonos la simplicidad y el valor práctico de este conocimiento.

La planeación estudiada por los clásicos y ortodoxos, es un conjunto abigarrado de esquemas, cuadros, redes, diagramas y gráficas acompañadas de un inventario desmedido de palabras raras.

Eduardo Contreras Budge, en su libro *Planificación Comunitaria* (1) la desmitifica con una buena dosis de humor. En el capítulo titulado *¿Planificar es algo para tenerle miedo?*, nos invita a divertimos con la siguiente tabla.

TABLA MAGICA PARA HABLAR COMO PLANIFICADOR

1	Diagnosticar	1	Necesidades	1	Relevantes
2	identificar	2	recursos	2	factibles
3	diseñar	3	planes	3	globales
4	seleccionar	4	estrategias	4	coherentes
5	formular	5	objetivos	5	específicos
6	racionalizar	6	insumos	6	pertinentes
7	estructurar	7	alternativas	7	de corto plazo
8	operacionalizar	8	políticas	8	viables
9	generar	9	procesos	9	materiales
10	evaluar	10	proyectos	10	eficientes

La regla del juego consiste en combinar al azar palabras elegidas de las tres columnas. Entonces, por obra y gracia de la casualidad brotarán de nuestras gargantas frases dignas de mentes eruditas. Ahora, en lugar de preguntar *¿Qué cosas concretas queremos lograr?* diremos: *hay que formular objetivos específicos*. En vez de indagar sobre los resultados de los últimos tres meses, *evaluaremos los procesos de corto plazo*.

1 Eduardo Contreras Budge: *Planificación comunitaria. Un semi-manual de introducción a la planificación comunitaria*, pp 9-13.

Con esta tabla aseguramos cumplir con la formalidad del lenguaje de los planificadores, pero ¿qué hay con el contenido?, ¿sabemos en realidad lo que estamos diciendo?

Expresiones más complicadas como *racionalización eficiente dentro de las contingencias previsibles* u *óptima reasignación de los recursos técnicos disponibles*, no se incluyeron en la tabla, lo cual nos demuestra que podemos completarla con algunas sugerencias.

Es un hecho que esta forma de hablar se ha generalizado hasta casi convertirse en una moda. En los medios de comunicación colectiva, centros financieros, empresas privadas y públicas, juntas, asambleas y hasta en las charlas de café, se recurre cada vez más a estas expresiones.

Ahora se planean desde las vidas personales hasta las políticas sociales y económicas de los países.

Vivimos los tiempos de la planeación y este fenómeno ha levantado una ola gigantesca que nos obliga a conocerla.

Empecemos por no dejarnos arrastrar por peligrosas corrientes y seleccionemos únicamente aquellos conceptos que nos serán útiles. Tomemos en cuenta la siguiente advertencia: "La mayor parte de la bibliografía y conferencias sobre la materia, tiende a presentar trivialidades o tecnicismos. Los lugares comunes son más fáciles de entender, pero no son útiles. Los tecnicismos tienden a ser más útiles, pero son menos comprensibles" (2).

1.3 El Primer Concepto

¿Cuántas veces hemos dudado en distinguir las diferencias que separan a los objetivos de las metas, a las políticas de las estrategias, a las variables de los indicadores?

Confundirlos en el diseño de un proyecto es muy grave. Pero más embarazoso resulta cuando lo echamos a andar sin antes aclararlos. Seguramente entonces surgirán conflictos entre los miembros del equipo de trabajo, ya que cada quien tendrá una idea distinta de lo que se pretende lograr. Semejante situación pronostica mal augurio.

El primer concepto involucrado en esta problemática es el de *planear* o *planificar*.

Si partimos de que hay distintos tipos y modos de planear, nos será fácil reconocer la amplia variedad de significados que definen esta acción.

Planificar o planear es, para el objetivo de este trabajo, proyectar un futuro deseado y los medios para conseguirlo (3).

2 Russell L. Ackoff: *Un concepto de planeación de empresas*, p 7.

3 *Ibidem.*, p 13.

Veamos qué queremos decir con esto en la práctica.

Hagamos un ejercicio mental. Imaginemos que tenemos proyectado en este año hacer un viaje de placer. Antes de pensar en el lugar o los lugares ideales a visitar, tendremos que tomar en cuenta algunas variables. Habrá que pensar el periodo en que podremos hacerlo. Es decir, iremos adaptando nuestros planes a una serie de variables o condiciones externas que esperamos mantener bajo control, como: disposición de tiempo libre, dinero extra y ánimo suficientes.

También será necesario considerar otra serie de variables que llamaremos contingentes o incontrolables, como son: cambios climáticos, alza inesperada en las tarifas de transporte, suspensión de vuelos, aparición de una enfermedad, hasta cambios en las relaciones diplomáticas. Todas estas variables podrán alterar el curso de nuestros planes.

Una vez que nos hemos informado en agencias de viajes, embajadas, líneas de transporte y con las personas conocidas que recientemente hayan recorrido los centros turísticos de nuestro interés, podremos decidirnos por el o los lugares factibles. Será entonces cuando fijaremos las fechas de salida y retorno.

Con base en ello, presupuestaremos los gastos que generarán tramitaciones, hospedajes, transportes, alimentación, diversiones, compras y algunos imponderables. Los resultados de estos cálculos nos darán una idea aproximada del monto de dinero necesario que, comparado con el disponible, nos llevará, ya sea a hacer algunos ajustes pertinentes o a ejecutar el plan original.

Visto de este modo, la planeación nos brinda una forma creativa y abierta de actuar en el presente para acercarnos a situaciones ideales que imaginamos ahora sobre el futuro o para alejarnos de aquéllas que deseamos evitar.

Quien decide planear se siente motivado a intervenir en el estado actual de una situación que le molesta para mejorarla. Imagina un modelo ideal a alcanzar, lo que debiera ser y ahora no es.

En nuestra definición este modelo aparece como un futuro deseable libre de restricciones pasadas y presentes. Una vez que hemos diseñado el ideal, con las explicaciones de lo que nos hace falta ahora, imaginamos otros escenarios, otros futuros factibles, considerando ahora sí sus limitaciones. Este conjunto de alternativas lo analizamos cuidadosamente a fin de elegir la mejor.

¿Cuál es la diferencia entre el futuro ideal y el futuro factible?

En el primero la imaginación liberada de cualquier obstáculo, juega a proyectar el futuro. Se trata de un ejercicio mental necesario, que servirá para construir un ideal que siempre se irá modificando, ya sea por el conocimiento adquirido en el aprendizaje, por la comprensión de nosotros mismos o por el medio ambiente.

En cambio, el futuro factible es aquél en el que se quiere actuar y hay capacidad para hacerlo porque se interviene directamente, se cambian algunos conocimientos básicos, se amplía y perfecciona la visión de la realidad, se incorporan nuevos instrumentos o se cambian ciertos valores personales.

En el futuro factible se conocen las metas y los instrumentos para alcanzarlas. Cualquier situación amenazante o prometedora que aparezca en el transcurso, se evalúa con esta visión amplia y clara. Es una forma distinta, más eficiente y eficaz de encarar los cambios (4).

Aunque a primera vista este método parece muy simple, plantea algunas dificultades que debemos prever si queremos llegar a los resultados esperados. Una de ellas, la más recurrente, la explica Ackoff:

"Con mayor frecuencia, nuestro error consiste en resolver el problema incorrecto, más que obtener la solución incorrecta al problema debido (...). Esto es porque los problemas que elegimos para resolver y la manera de formularlos dependen más de nuestra filosofía y percepción del mundo que de nuestra ciencia y tecnología" (5).

Son muy severas las repercusiones de este error en el desarrollo de los proyectos. El anexo titulado *De Conceptos y Palabras* explica algunas de estas consecuencias.

Con todo lo dicho hasta este momento sobre la planeación, me atrevo a afirmar que ésta actúa como un espejo. Nos devuelve una imagen fiel de nuestras capacidades reales y potenciales para actuar ahora y modificar el futuro.

Estamos ante una valiosa herramienta de trabajo que nos ayudará a organizar y evaluar ideas, concretarlas en proyectos, negociarlas y llevarlas a la práctica.

1.4 Beneficios de la Planeación

Sin el ánimo de hacer una apología de la planeación, he resumido algunos de sus beneficios:

- Aprendemos en la práctica. Al ser un proceso global en el que interviene el conocimiento de la realidad, el pensamiento anticipado a la toma de decisiones, la acción y el juicio crítico, se nos ofrece como una práctica educativa y organizacional eficaz.

4 Sobre este asunto consultar a Wladimir M. Sachs: *Diseño de un futuro para el futuro*. El autor aborda ampliamente el tema de la prospectiva como una respuesta de la planeación al reto del mundo actual que enfrenta rápidos cambios.

5 Russell L. Ackoff: *Rediseñando el futuro*, p 9.

- Estructuramos el hacer. Concebida como un medio -y no como un fin tecnocrático lleno de burocratismos- se vuelve un instrumento que sistematiza actividades, hace más eficiente el cumplimiento de metas, plazos y objetivos.

- Racionalizamos el trabajo y los recursos a corto, mediano y largo plazo. Como metodología aplicada, hace fácil y accesible el seguimiento de las actividades y los recursos programados. Lo cual garantiza un mejor aprovechamiento y una máxima calidad.

- Participamos en las acciones con intereses e intenciones claras de cambio. Esta particularidad le imprime un sentido político a nuestro hacer. Se piensa, planea, decide y actúa conciliando intereses y relaciones de poder.

- Evaluamos desde el principio y permanentemente el trabajo. Su carácter flexible y adaptable nos permite tener, en todo momento, una visión de conjunto. Esto nos da la posibilidad de corregir con oportunidad desvíos y errores.

En suma, al referimos a la planeación estamos hablando -al mismo tiempo- de un proceso, un método, un medio y un instrumento de trabajo técnico y político.

1.5 Limitaciones

La creatividad es un rasgo del ejercicio planificador, en la medida en que plantea futuros posibles.

Muchos atacan a la planeación por considerarla culpable de inhibir el desarrollo imaginativo. Quizá éste sea el lugar común que más ha limitado su estudio. Aseguran que si se definen y organizan actividades, asignan tareas, precisan tiempos y recursos, la creatividad se confina a un marco burocrático.

Cierto es que una planeación que no toma en cuenta a las personas y que se diseña con un criterio centralista, impedirá, sin duda, toda iniciativa.

Cuando mencioné que había tantas definiciones como tipos y modos de planear, aludía tanto a esta concepción como a su visión extrema. Una ingenua y paternal -no por ello menos peligrosa-, que le atribuye a la planeación centralista un poder mítico, capaz de resolverlo todo.

Entre múltiples factores, este pensamiento intervino en el derrumbe de los estados totalitarios a finales del siglo XX.

El prejuicio contra la planeación se parece a algunos viejos mitos de la comunicación. Como aquél que acusa a los medios colectivos de fomentar la violencia.

La planeación de la que parto es racional, flexible, adaptable y participativa. Sus procesos son ágiles, dinámicos y dependientes. Influyen entre sí. No son autónomos, están condicionados por la realidad social y los intereses políticos e ideológicos, impulsores de planes y proyectos.

Un dicho popular afirma que *la práctica hace al maestro* y en materia de planeación esta verdad cobra fuerza. Se aprende a planear en la construcción de planes y proyectos de acción. Es ahí donde tienen cabida el conocimiento racional y científico, las experiencias, el sentido común, la intuición, el criterio, la imaginación, la sensibilidad y la ética.

Entonces ¿por qué dudar de ella? Desafortunadamente su descrédito tiene que ver con planificadores-administradores que sueñan al hombre del futuro como un ser autómatas, rodeado de comodidades, que le proporcionará el desarrollo tecnológico, y dispuesto a ejecutar la rutina de su trabajo especializado sin usar el pensamiento.

¡Cuidado! Recordemos el principio maquiavélico: *la selección de fines condiciona los medios y viceversa*.

Una mentalidad así dividirá el trabajo de un proyecto entre seres pensantes y operativos. Asestará golpes y derribará toda sugerencia no prevista desde el inicio. Este tipo de planificadores ven en la creatividad personal una amenaza para la precisión de sus fines.

1.6 Descalabros

Una planeación adaptable y participativa como la que aquí se propone, centra sus objetivos en el diálogo. Este requisito hace que algunos la vean con recelo. Suponen que el intercambio de opiniones propicia temibles conflictos. Tal crítica identifica a la eficacia con la manipulación de necesidades, la eficiencia con las capacidades técnicas y el conflicto con la ruptura.

La adaptabilidad es una característica propia de la dinámica social. La planeación, como parte de ella, estará siempre en constante cambio y transformación. Por lo tanto, es imposible concebirla con la rigidez estática de quien la reduce sólo a etapas y pasos, ordenados con un rigor que escapa de la realidad y del pensamiento.

Al hablar de adaptabilidad me refiero al cambio y a otros conceptos como flexibilidad, apertura y sensibilidad. Un modelo con semejantes características, nos exige aceptar el riesgo de hacer modificaciones en el transcurso y aprender de la experiencia. Sólo con la madurez que se obtiene en la participación es posible lograrlo.

Por participación entiéndase tomar y formar parte de las actividades y productos de un grupo. Significa también intercambiar conocimientos, analizar alternativas para encontrar soluciones, llegar a un consenso y compartir decisiones, deberes y responsabilidades. Su práctica tiene para los grupos de trabajo beneficios aleatorios de gran impacto en la eficiencia y eficacia, como son: respeto por las individualidades, cohesividad, colaboración, compromiso, conciencia de las potencialidades del grupo para elegir estrategias, organización, disciplina y corresponsabilidad.

Sobre esta filosofía han basado su éxito los famosos círculos de calidad, puestos en marcha en instituciones y empresas de todo el mundo. En ellos el planificador se capacita previamente para volverse un facilitador, un profesional optimista que induce la participación grupal y sólo interviene en cuestiones técnicas y organizativas a fin de alcanzar la autogestión (6).

No hay que dejarse engañar con los juicios de los planificadores ortodoxos que sólo ven en esta práctica lentitud y desorganización, pérdidas de eficiencia y operatividad, dispersión, conflictos y contradicciones. Factores que siempre aparecen durante el proceso como expresiones naturales de resistencia. Vistos así y no como síntomas inequívocos del fracaso por venir, nos ayudará a actuar con oportunidad y darles un cauce positivo a través del diálogo y la negociación.

Aquí volvemos a encontrar el precepto que nos guió en la búsqueda de la primera definición. En la participación también distinguimos distintos tipos, modos, formas, grados y niveles. Por lo tanto, el éxito de su aplicación durante el proceso dependerá del concepto que adoptemos, del conocimiento sistemático de sus procedimientos para manejar situaciones, grupos y técnicas y de la apertura para correr riesgos.

Una última observación. En este suelo que pisamos el que no cae, resbala; y habrá gente que en teoría defiende la participación grupal, pero su comportamiento nos revelará una postura autoritaria y paternalista, ansiosa de ejercer el poder y el control. De sus grupos sólo esperan obediencia. Se mueven como peces en agua con personas conformistas y temerosas de posibles represalias; carentes de iniciativa y dependientes de decisiones y planes ajenos a sus intereses. Son ideales candidatos de estos grupos los individuos que se someten a la arrogancia de profesionales técnicos especialistas.

Del otro lado de la moneda, están los agitadores. Gente que por participar entiende realizar el conjunto de acciones en forma improvisada y colectiva, al grado de diluir toda responsabilidad. Imaginan que las cosas salen o se hacen solas. Basan su fe y esperanza en la buena voluntad y en el espontaneísmo, sin trazar previamente un plan estratégico.

A la mitad del camino está una tercera posición, la que renuncia al dirigismo formal y a la improvisación anárquica y se beneficia de la experiencia de ambas. Retoma de cada una, la racionalidad metodológica y la motivación de cambio. Actúa en la realidad que la condiciona. Considera a los individuos de un grupo como seres pensantes, activos, autocríticos, responsables y comprometidos. Espera que durante el proceso se dé una participación de intensidades variables. La confianza y el compromiso logrados son indicadores del termómetro de su eficiencia.

6 Véase Carlos Rodríguez Combeller, et. al.: *Hágalo bien desde el principio. Círculos de calidad.*

1.7 Un Camino Despejado

La planeación es un proceso continuo conformado por procesos específicos (7). Observemos ahora, en el esquema 1, el conjunto que lo integra. No perdamos de vista que se ha simplificado la realidad con fines pedagógicos. El orden responde a un esfuerzo de abstracción que da coherencia y operatividad al complejo conjunto de decisiones interrelacionadas, que definirán medios, fines, recursos y procedimientos.

En los hechos, el orden no se ajusta a una secuencia lógica, más bien se guía por el comportamiento de los sucesos y su aparición cronológica o por la lógica del pensamiento (8).

ESQUEMA 1

PROCESO DE PLANEACION	CORRESPONDENCIA CON LAS PREGUNTAS BASICAS DEL PERIODISMO
1 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	¿QUE?
2 OBJETIVOS	¿PARA QUE?
3 ESTRATEGIAS	¿COMO? Y ¿CUAL?
4 PLAN DE TRABAJO	¿CON QUIEN? ¿CON QUE?
5 IMPLEMENTACION	¿QUE FALTA?
6 EJECUCION	¿QUE SE VA A HACER?
7 EVALUACION	¿QUE SE OBTUVO?

Otra forma de presentar esta secuencia es a través de la figura propuesta por Luis Gonzaga Motta (9), que aparece en la siguiente página. He agregado el cuadro de selección de estrategias para hacerla coincidir con el esquema anterior.

7 Alejandro Gallardo Cano: *Curso de teorías de la comunicación*, p 29. Define el proceso como un conjunto de ciclos autorregulados que son dinámicos y tienen un constante devenir.

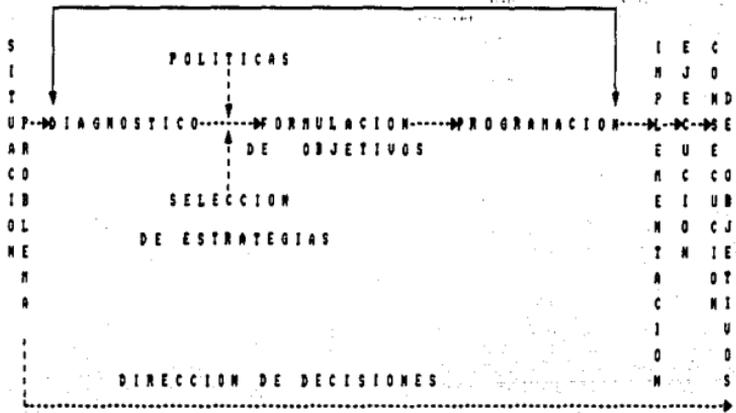
8 Véase Eduardo Contreras Budge, *op. cit.*, pp 39-44.

9 Véase Luis Gonzaga Motta: *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*, p 87.

FIGURA 1

PROCESO INTEGRAL DE PLANEACION

EL PLAN



En cada proceso específico intervienen decisiones que deben responder a una serie de preguntas dictadas por el sentido común.

La línea punteada que atraviesa la secuencia marca estas decisiones de naturaleza política.

De acuerdo con Ackoff:

"Toda decisión cumple un ciclo de cuatro pasos: toma de decisiones, realización, evaluación y recomendación. De no ser así, sería poco menos que inútil tomar una decisión que nadie tenga la responsabilidad de llevar a cabo y, si (ésta) se lleva a cabo, no se evalúa, etc. Por lo tanto, al especificar quién va a tomar una decisión, también es necesario especificar quién ha de desempeñar cada una de las otras tres" (10).

Los estudiosos de la creatividad recomiendan antes de tomar una decisión, aplicar la siguiente estrategia:

Primero: Estar seguros de conocer el problema. Para ello, consultar toda la información, agotar las fuentes y reunir todos los hechos, hasta aquéllos que no confirman nuestras conclusiones.

Segundo: Asegurarnos de separar los hechos de las opiniones.

Tercero: Consultar a especialistas relacionados con el problema y valorar sus sugerencias en términos de costos. A estas alturas ya tendremos algunas decisiones formadas y encaminadas.

Cuarto: Revisar y valorar cada una de las posibles decisiones; y

Quinto: Aplicar al juicio crítico hasta encontrar la decisión factible que se aproxime a la ideal.

En la planeación participativa la autoridad de decidir se comparte con el grupo, a fin de fortalecer -no el poder individual- sino el poder de resolución de los problemas.

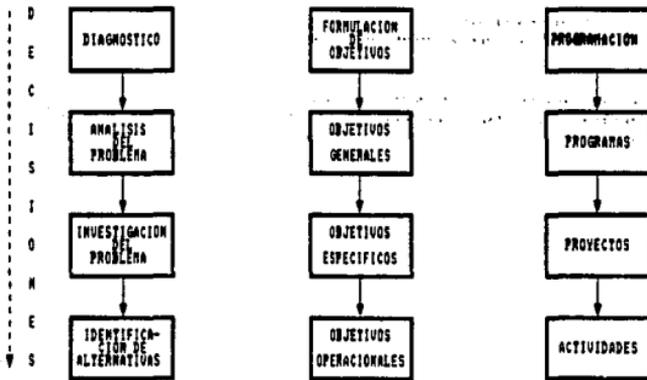
Veamos ahora el escalonamiento de tres procesos: el diagnóstico, la formulación de objetivos y la programación. En la figura 2, propuesta por el mismo autor, aparecen los pasos operativos que involucran una serie de decisiones que van de lo general a lo concreto y que se relacionan más con aspectos técnicos y metodológicos (11).

10 Russell L. Ackoff: *Un concepto de planeación de empresas*, p 100.

11 Luis Gonzaga Motta, *op. cit.*, p 90.

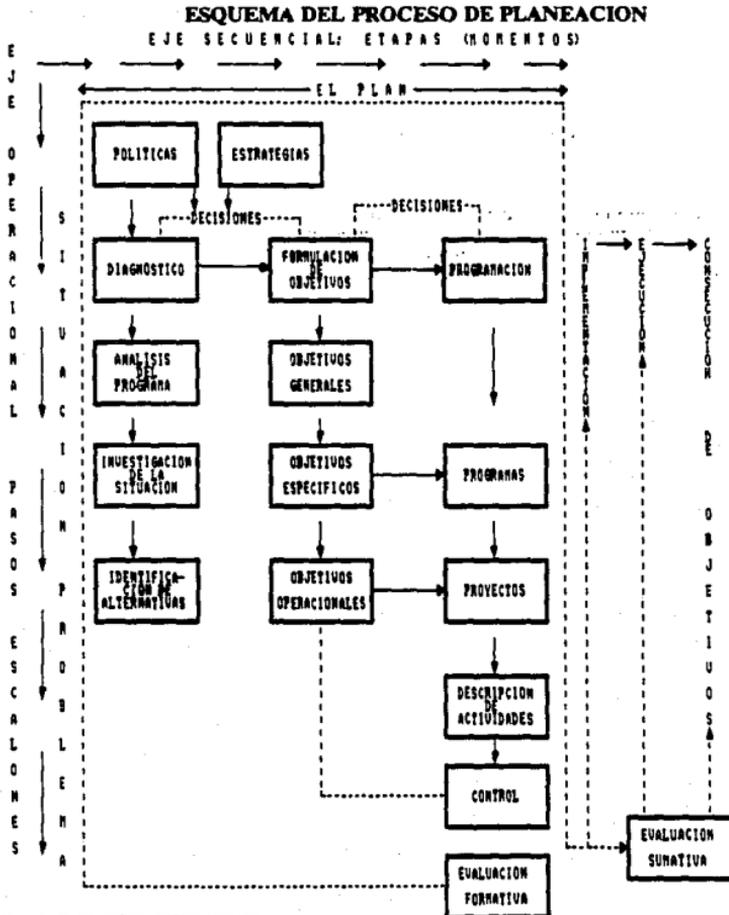
FIGURA 2

ESCALONES DEL PROCESO DE PLANEACION



Las dos figuras muestran dos secuencias íntimamente ligadas, como podrá observarse en la tercera figura (12).

FIGURA 3



En este esquema aparece el proceso integral de planeación. El autor ha añadido dos cuadros que no incluyó en las figuras anteriores y que corresponden a las evaluaciones formativas y sumativas.

Estas propuestas esquemáticas, nos advierte, no son modelos acabados, son representaciones visuales que están sujetas a correcciones.

Si hay algo verdaderamente falso en estos dibujos es el sentido lineal del tiempo. La realidad demuestra que hay un constante movimiento de ida y vuelta y que el itinerario no es -de ningún modo- lineal y unidireccional.

Tampoco el seguimiento es mecánico. Hay continuos saltos que van completando los procesos. Tomemos pues estas figuras, sólo como una propuesta gráfica descriptiva de cualquier proceso de planeación, sin importarnos su naturaleza o método de trabajo.

Esta somera revisión sobre los procesos implicados nos conduce a conocer los conceptos (13), enfoques y criterios, a fin de dominar el proceso en la práctica y agilizar la elaboración de los proyectos. Condición sin la cual es imposible ejecutarlos.

1.8 Enfoques y Criterios

Un breve recuento histórico sobre la planeación nos permitirá reconocer la razón de ser de los diferentes enfoques que se han venido señalando en este capítulo. Recordar sus orígenes nos ayudará a entender sus consecuencias y alcances en la comunicación.

Durante mucho tiempo la planeación formó parte de las prácticas militares.

Más tarde, en la Revolución Industrial se erigió como ciencia y posteriormente, en un largo periodo que se extiende hasta nuestros días, es asociada con administraciones autocráticas y centralistas desarrolladas en el comunismo.

Era casi imposible imaginarla como parte de otras filosofías. Sus prácticas son objeto de acérrimas críticas.

Es vista como expresión obscurantista de control social disfrazada de ciencia e instrumento tecnocrático del burocratismo.

La historia de esta ciencia señala a la década del cincuenta como el momento de su revaloración, al extremo de convertirse en un instrumento milagroso del desarrollo económico y social de las naciones.

13 La explicación de todos los términos incluidos en el esquema aparece en el Anexo titulado *De Conceptos y Palabras*.

Una vez pasada la euforia inicial y analizados sus resultados, quienes cifraron todas sus esperanzas en esta disciplina y le rindieron múltiples homenajes, quedaron profundamente desilusionados hasta llegar a rechazarla. Como bien apunta el maestro Pablo González Casanova "les ocurrió lo que a los hombres acostumbrados a pensar con dogmas; cuando se quedaron sin ellos, se dieron cuenta entonces que estaban acostumbrados a no pensar" (14).

Los que ahora repudían a la planeación se encontraron, en su momento, con la certeza de haber hallado una rápida y definitiva solución a sus auténticas preocupaciones sociales. Se olvidaron por completo del sentido político de este instrumento y se alistaron en las filas de los alumnos más esmerados para aprender acríticamente las bondades de las técnicas. Perdieron de vista que éstas se subordinan a las teorías imperantes como fue el desarrollismo modernizador y ahora, la dependencia.

Su alternativa los condujo a burocratismos infranqueables. No obstante produjeron una multitud de estudios orientados por la planeación que, en su mayoría, fueron archivados sin ningún valor práctico.

Pero ¿qué fue realmente lo que pasó?, ¿fracasó la planeación?

En efecto, falló un tipo de planeación, la técnicamente científica y tradicional, orientada por actitudes mesiánicas y extensionistas. Tal y como atinadamente señaló el estudioso latinoamericano Paulo Freire. Se buscaba planear para -y no con- los grupos sociales. Se pretendía llevarles, transmitirles, entregarles el conocimiento, al margen de sus procesos y de su cultura. Brindaron un servicio asistencial, no exento de manipulación, que fue anquilosando las acciones y consolidando estructuras burocráticas.

Fracasó este modelo heredado del viejo continente y mezclado con la filosofía del progreso tecnológico modernizador, importado de los Estados Unidos.

Impulsados por los novedosos avances, los investigadores de la comunicación se pusieron al servicio de la técnica para generar hábitos y manipular actitudes, con la ayuda de otras ciencias como la ingeniería y la psicología conductista. Dos corrientes del pensamiento preocupadas por comprobar los efectos previstos en el comportamiento humano.

La otra planeación -la humanística- no fracasó. Se basó en otros principios. Su eje lo constituyen las personas. Sujetos con intereses y necesidades, capaces de actuar por su cuenta, modificar su situación actual y crear cambios en el futuro. Para esta otra planeación la comunicación es primordial. Sin el diálogo y la reflexión crítica es imposible organizarse. Pierde su sentido.

Desde este enfoque, la palabra *administrar* (que en sus raíces etimológicas significa servir) adquiere un valor diferente. Es poner la técnica al servicio de todas las personas, para que con su capacidad de pensar creativa y críticamente actúen y construyan situaciones nuevas y mejores.

Como simple instrumento que es, no se coloca como obstáculo entre el ideal y lo posible, ahí deja que medien la voluntad y la razón.

14 Pablo González Casanova: *La crisis del Estado y la democracia en el Sur*. Ponencia magisterial presentada en el Coloquio de Invierno, 13 de febrero de 1992.

Sobre las dudas que todavía nos pueden asaltar de por qué planificar, cuándo, con quién, y para quién, hay distintas respuestas, de acuerdo con el enfoque y con los compromisos e intereses que vayamos a asumir. Para cada cual hay también distintas respuestas de cómo planear y medir los resultados.

Aunque es evidente la inclinación por una de las alternativas planteadas, sería una necesidad caer de nuevo en el mismo error cometido por los idealistas.

Estamos frente a un modelo no acabado que precisa de ajustes y modificaciones, que tiene límites para adaptarse a las situaciones y que ha probado sus posibilidades en políticas estratégicas. Su aprovechamiento nos exige sensibilidad, madurez, experiencia y conocimiento.

Criterios

Si detrás de las palabras se esconden los pensamientos mezclados de deseos y emociones; tras del cristal con el que enfocamos el futuro de nuestros proyectos, aguardan los juicios calificadores de la evaluación.

La evaluación, en su significado literal, es un juicio que se emite, una vez que se ha demostrado, mediante algunas pruebas, la calidad del bien, servicio o producto.

Cualquiera que sea su naturaleza, la acción de evaluar involucra decisiones políticas y técnicas. Por lo mismo, debe guiarse por normas, métodos y procedimientos. En otras palabras, la evaluación determina los efectos a examinar, así como sus condiciones y exigencias técnicas.

En el enfoque resaltado, la evaluación adquiere otra dimensión. Bajo su óptica, la eficiencia, eficacia, viabilidad, factibilidad, racionalidad y adaptabilidad -criterios básicos en la evaluación de proyectos- modifican también su sentido.

Definamos lo que entendemos por cada uno de estos términos.

La *eficiencia* es la actividad humana orientada a cumplir con calidad metas y plazos. La manera más sencilla de explicarla es haciendo bien las cosas. Incluye aprovechar al máximo los recursos y reducir al mínimo los desperdicios. Lo mismo en razón de los logros y los errores.

Mientras que una planeación pone énfasis en controlar la calidad a través de combinar, de la mejor manera, actividades y recursos (racionalidad), a fin de reducir tiempos y costos; en la planeación participativa, la calidad se produce desde el principio considerando los objetivos personales y adecuándolos a los objetivos del proyecto. Esto es, reconoce el valor de la experiencia de las personas que participarán en el proyecto, sus intereses y necesidades, con lo cual se crea un ambiente de confianza y respeto hacia las propuestas que surgirán y modificarán el rumbo de las decisiones previstas.

El costo de esta calidad tiene efectos en las utilidades a mediano y largo plazos. El rendimiento no se fija de manera inmediata, ya que el monto de las utilidades comparado con la inversión realizada casi nunca se observa a corto plazo.

Otra medida de la evaluación es *la eficacia*, la cual no está refida con la calidad.

La *eficacia* es hacer las cosas en su momento para alcanzar las metas propuestas. Tiene un impacto cuantificable en tiempo y costo.

Cuando se combinan el máximo beneficio con menor tiempo y menor costo, y se usa un criterio para optimizar actividades y recursos, se dice que se ha hecho una *adecuación económica*.

El plan de un proyecto puede hacer estas adecuaciones cuando combina -de la mejor manera- actividades y recursos con tiempos y costos. El fin perseguido es un máximo beneficio.

El impacto de la eficacia ha sido objeto de controversias entre comunicadores y planificadores en el terreno de los mensajes transmitidos por los medios de comunicación colectiva.

El interés de lucro de unos, sitúa el impacto en la selección de los valores que rodean al producto y que lo identifican con ciertas necesidades. Su grado de aceptación y asimilación, reflejado en el comportamiento de las ventas, lo coloca como un mensaje eficaz.

Armand Mattelart ubica a estos estudios dedicados a medir los efectos, en la rama de una sociología de carácter terapéutico, cuya finalidad es mejorar la relación entre un auditorio determinado y una empresa comercial emisora de mensajes. En tanto que el análisis de las funciones -agrega- nos indica la preocupación de esta sociología por determinar la motivación del receptor en un proceso permanente de modernización consumista (15).

La medida de la eficacia en la planeación participativa, se basa en la empatía y en el diálogo. Ha probado sus aciertos en el terreno social, cultural y educativo.

Durante un verdadero intercambio de opiniones se conocen y valoran las motivaciones de las personas. Es una actitud deliberada que se aprende y ejercita con la observación, intuición e identificación con el oyente y con la introspección individual para entendernos y entender a los demás. Es, en palabras textuales de Mario Kaplún: *ponerse en la piel del otro, sentir como él y pensar como él* (16).

Aquí tenemos también dos posturas para un mismo concepto. Una calibra los efectos en el público, a fin de perfeccionar los métodos que le aseguren prever las reacciones ante la publicidad y la propaganda. Adereza sus mensajes con diversión y distracción, en su afán de cautivar al público con un torrente de estímulos, fabricantes de estados de ánimo. No tiene la menor intención de provocar el pensamiento o el juicio crítico. Estamos ante la moda, el *kitsch* y la frivolidad *snobista*.

Por su parte, la otra postura siente respeto por las capacidades humanas, la libertad y sus derechos.

15 Armand Mattelart, "Crítica a la comunicación *research*", en Jaime Goded: *Los medios de comunicación colectiva*, p 175.

16 Mario Kaplún: *El comunicador popular*, p 125. Véase también del mismo autor: *La producción de programas de radio*, p 65.

Una buena planeación que parte de una acertada formulación del problema, una adecuada previsión económica, una cuidadosa organización del tiempo; disminuirá el riesgo en la toma de decisiones. Si a ello agregamos una óptima comunicación y participación, lograremos estar cerca de la eficiencia y eficacia ideales.

Sin embargo, el proyecto todavía no está totalmente preparado para pasar la evaluación. Antes debe considerar dos criterios más: la *viabilidad* y la *factibilidad*.

Estrechamente ligadas, nos remiten a analizar qué tan realista es nuestra propuesta en dos niveles: la factibilidad técnica-administrativa y la viabilidad política-institucional. De ellas dependerá, en gran parte, ganar o no la inversión y, por supuesto, la realización y operación del proyecto.

Empecemos por ver las condiciones de la *viabilidad política*:

- Debe ser aceptable. Su contenido final reflejará los intereses de los sectores involucrados. Deberá incorporar las presiones y considerar la correlación de fuerzas políticas, envueltas en la producción y en la ejecución. En síntesis: tiene que expresar todos los intereses personales y políticos implicados. Quien menosprecie este hecho corre el riesgo de archivar su proyecto.
- Adquirir un nivel de influencia y convicción. Es decir, lograr la credibilidad.
- Presentarse en un tiempo y en un lugar adecuados.
- Partir de una auténtica necesidad social.
- Gozar de una identidad propia y clara.
- Establecer una relación funcional con otros proyectos afines.
- Poseer viabilidad legal, económica y financiera.
- Prever los apoyos necesarios y posibles.
- Brindar canales de participación.
- Promover mecanismos de representación.
- Capacitar a las personas que se irán incorporando en el transcurso del proyecto, sobre la mística, los conceptos fundamentales y las tareas que realizarán.
- Legitimarse con el compromiso, la confianza y la participación de todos los implicados.
- Asegurar su continuidad y consolidación a través de una metodología adecuada y flexible y una constante experimentación.
- Conocer las capacidades reales y potenciales de movilización social.
- Apoyar la continuidad de los colaboradores.

- Dar mayor importancia a las personas que a la metodología y a la técnica.
- Procurar contar con un grupo interdisciplinario que enriquezca el trabajo.
- Orientarse hacia un contexto específico.
- Estructurar los mecanismos de coordinación.
- Brindar, como estímulos al personal, oportunidades de educación, capacitación y actualización.

En cuanto a las condiciones de la *factibilidad técnica- administrativa*:

- Considerar la totalidad de los recursos y los tiempos de disposición.
- Ser consistente y claro.
- Dedicar el tiempo necesario a: la toma de decisiones, la planeación y la ejecución. Fijar límites precisos, conocidos por todos. Esto con el fin de evitar extender los periodos sin razón.
- Admitir la influencia de diferentes sistemas y enfoques metodológicos, aún aquellos que provengan de otras realidades, siempre y cuando sea posible adaptarlos.
- Utilizar la infraestructura existente.
- Contar con una amplia base de datos.
- Desarrollar con detalle los programas, métodos técnicos y procedimientos para hacer el seguimiento, control y evaluación necesarios.
- Asignar con precisión tareas y responsabilidades.
- Admitir los reajustes y cambios en la elaboración y ejecución.

Como puede inferirse de todo lo dicho hasta aquí, ningún proyecto vale si se descuidan la *factibilidad técnica* o la *viabilidad política*. De nada sirve tener un buen plan irrealizable o sin consenso.

La factibilidad junto con la viabilidad son los criterios que unen la posibilidad de una propuesta con su realización.

Es muy común encontrar en la bibliografía de la planeación el término de factibilidad acompañado de la palabra estudio. Y a su vez, identificar el *estudio de factibilidad* con el *documento del proyecto*.

Esto es así porque se considera que la idea inicial se ha trabajado y ha madurado lo suficiente como para ser considerada una real alternativa de solución. Entonces, se prepara el *documento-síntesis de presentación* (documento del proyecto o estudio de factibilidad) con las consideraciones señaladas sobre *viabilidad* (aceptación política-institucional), *factibilidad* (técnico-administrativa), *adecuación económica* (eficiencia y racionalidad), *adaptabilidad* (flexibilidad metodológica y experimentación permanente) y *comunicación* (empatía y participación).

Todos estos criterios aparecerán en los estudios que conformarán el proyecto, como son: *estudio de mercado*, *técnico-administrativo*, *financiero*, *evaluación económica* y *plan de ejecución* (17).

Cada uno expondrá las soluciones que justificarán las ventajas y desventajas de la inversión.

Dependerá de la estrategia de negociación el convertir la idea inicial en un proyecto final a ejecutar.

1.9 Ingenio y Percepción

Si la materia de trabajo de la planeación es una idea creativa, conviene saber un poco más sobre este asunto.

Arte, conocimiento, técnica, percepción y voluntad nos empujan a adentrarnos en el laberíntico proceso mental de crear ideas con un propósito específico.

No hay un ejercicio del pensamiento menos asible como éste. Es un enigma lleno de atolladeros y desafíos. Un campo de batalla que nos atrapa en el sueño y la vigilia. Cuando la búsqueda parece infructuosa, la idea salta como una liebre en medio de una pradera. Su inesperada sencillez nos mira y corre a ocultarse en el recodo de un surco cerebral.

Este esfuerzo inquisidor, precedido por el deseo y la suposición, se dirige a encontrar, en la red de asociaciones, una nueva perspectiva de ver e interpretar.

La *creatividad* es un acto provocativo y momentáneo. Quien la ejercita es un transgresor del conformismo y de la falsificación.

Jeremy Campbell en el *Hombre Gramatical*, analiza algunas falacias relacionadas con los estudios de esta función elusiva del cerebro y asienta:

"El punto fuerte del cerebro es su flexibilidad. Nada lo ha superado para hacer conjeturas sagaces y para captar el significado total de la información que se le presenta" (18).

17 La explicación detallada de cada uno aparece en el Capítulo 3: *El Proyecto Radiofónico*.

18 Jeremy Campbell: *El hombre gramatical*. Información, entropía, lenguaje y vida, p. 272.

Como sistema codificador y organizador de información, dinámico e impredecible, activa neuronas a fin de procesar y discriminar datos.

Hasta ahora no se ha descubierto cómo la mente establece relaciones esenciales de asociación que hacen inteligibles los sentidos. Tampoco se sabe a ciencia cierta cómo interviene la percepción en el acto creativo (19).

Campbell señala más adelante:

"En una vasta gama de actividad, el cerebro escoge la información que necesita. En la percepción visual, el sistema nervioso se sintoniza con algunos aspectos de una escena de preferencia sobre otros de modo que cada acto de percepción es exclusivo de la persona y del momento. Ver no es como mantener una cámara hacia el mundo, que simplemente registra una imagen, sino que es una incansable busca y filtración. Oír es un complejo proceso de apartar los sonidos que necesitamos de los sonidos que hemos de pasar por alto. La memoria no es una grabadora, que almacena información al conectarse a un interruptor. También es selectiva. En parte, la memoria es un modo de reorganizar información de modo que la haga especial para el individuo que recuerda; este proceso es tan variable e idiosincrásico que confunde los modelos formales que los psicólogos siempre están tratando de construir (...).

La percepción es un acto personal que nunca se emprende inocentemente. El ojo no sólo deja caer impresiones en él mientras se mantiene inmóvil, observando. Al observar una escena, el ojo da saltos, tirones, y parece danzar. Estando en movimiento, el ojo no ve nada. Sólo cuando se detiene por una fracción de segundo entre saltos envía un mensaje al cerebro, un paquete de información. Sobre la base de estas separadas explosiones de datos, el cerebro decide dónde deberá saltar el ojo" (20).

Se sabe que la comprensión de un problema no es producto de la inspiración divina, sino más bien de un trabajo duro, extenso y divertido, en la medida en que se articula con las reglas y el ritmo de un juego.

Thomas Edison alguna vez dijo: "El genio es un 2% de inspiración y un 98% de transpiración". En ese 2% caben la percepción y el ingenio para recrear las circunstancias de un problema dentro del espejo de la imaginación.

19 Daniel Prieto Castillo: *Radiodrama y vida cotidiana*, pp 27-29. Define la percepción como un proceso de extracción de información de la realidad. Su desarrollo obedece a una cuestión de sobrevivencia, la cual lleva a clasificar estímulos sin hacer un esfuerzo de observación. Henri Lefebvre denomina a la práctica perceptual -que no consiste en el análisis sino en la clasificación- como "la débil legibilidad del entorno". En ella es más lo que se da por sabido que lo que realmente se percibe. Gibson afirma que las personas nos sometemos a una "costumbre perceptual", a una suerte de rutina que conduce a una relación superficial con el propio entorno y con uno mismo, y que se da a través de conceptos (recursos de acercamiento a la realidad) y estereotipos (versiones parciales y emotivas de algo).

20 Jeremy Campbell, *op. cit.*, pp 282-304.

El oído, sentido al que se dirige la radio, tiene la capacidad de diferenciar los sonidos dentro de una gama de frecuencias comprendidas entre las 15 y 40 mil vibraciones por segundo.

Según el Dr. Alfred Tomates, desde los cuatro meses y medio de gestación este sentido comienza a desplegar su potencialidad. Percibe los tonos agudos y graves de la voz materna, los cuales provocan el deseo de comunicarse (21). Gracias a él es posible la comunicación humana.

Según estudios neurofisiológicos, el oído es el órgano sensible a la esfera afectiva. La labor de la creatividad en la radio consiste en representar un mundo para este sentido (22).

Juntos -los sentidos, el conocimiento y la intuición- vierten ingenio, agudeza, ritmo, aliento, interés, asombro, en una palabra: *talento*, al proceso creativo.

Bertolt Brecht asegura que "para decir cosas buenas se necesita saber escuchar bien y oír cosas buenas" (23). Tal afirmación pareciera sugerirnos, quizá, que el encuentro con una idea original se inicia en el zaguán del oído, ya sea dicha en voz alta o con la íntima voz de la reflexión.

Esta incesante búsqueda por hallar certezas a las interrogantes, bajo la forma de ideas o conceptos, conviene al creativo en un detective. Se informa, observa, estudia, percibe, deduce, especula, localiza pistas y vuelve sobre sus pasos, a enfrentarse a cada momento con su principal enemigo: la frustración de obtener resultados que no corresponden a sus expectativas.

Vista como una señal estimulante, la frustración nos permitirá avanzar en el camino de la creatividad. David H. Offner asegura lo anterior y agrega:

"Tener ideas es frustrante y exige esfuerzo (...). Lo más importante es que no hay una respuesta para cada problema. Más bien hay una multitud de respuestas y conviene tratar de pensar tantas (...) como sea posible, antes de poner en funcionamiento el juicio crítico y determinar qué respuesta se va a proponer" (24).

De acuerdo con los estudios de la creatividad son ocho las características clave de la personalidad creativa (25):

1 Sensibilidad. El individuo creativo es sensible a los problemas, necesidades, actitudes y sentimientos de los otros. Tiene una aguda percepción de todo lo extraño, inusual o prometedor que posee la persona, material o situación con los que trabaja.

21 Héctor Javier Pérez Montes, "Musicoterapia: escuchar para aprender", en *Radio Tips*, núm. 18, p 27.

22 Rudolf Arnheim: *Estética radiofónica*, p 27.

23 Bertolt Brecht: *Cinco dificultades para quien escribe la verdad*, pp 8-9.

24 David H. Offner, "Desarrollo del potencial creativo de los futuros ingenieros", en Gary A. Davis, et. al.: *Estrategias para la creatividad*, pp 315-322.

25 Charles H. Vervain, "¿Qué es la creatividad?", en Gary A. Davis, *op. cit.*, pp 22-23.

2 **Fluidez.** Esta se refiere a la capacidad de sacar permanentemente ventaja de la situación que se está desarrollando, de utilizar cada paso terminado como una nueva posición desde la cual evaluar el problema para seguir adelante.

3 **Flexibilidad.** La gente que tiene gran capacidad creadora se adapta rápidamente a las situaciones nuevas y a los cambios. En una situación de solución de problemas la persona creadora suele sacar ventaja de los obstáculos imprevistos.

4 **Originalidad.** Esta se aplica a sí misma. Para medirla se tuvieron en cuenta las respuestas no comunes de los individuos a las situaciones problemáticas, y el número y diversidad de las soluciones aportadas.

5 **Capacidad de redefinición.** La gente creativa tiene una capacidad poco común para reacomodar ideas, conceptos, gente y cosas, para trasponer las funciones de los objetos y utilizarlas de nuevas maneras. Aquí no es siempre la inventiva el factor predominante, sino más bien el uso imaginativo de cosas o ideas viejas para nuevos propósitos.

6 **Capacidad de abstracción.** Se podría denominar capacidad de análisis. Supone la capacidad de analizar los componentes, es decir, extraer detalles del "todo".

7 **Capacidad de síntesis.** Esto es lo opuesto a la capacidad de abstracción. Significa la capacidad de combinar varios componentes para llegar a un "todo" creativo.

8 **Coherencia de organización.** La capacidad de organizar un proyecto, expresar una idea o crear un diseño de modo tal que nada sea superfluo. En otras palabras, "obtener el máximo de lo que se tiene para trabajar".

De la creatividad surgen ideas ingeniosas, originales y expresivas que, puestas en práctica, nos acercan el futuro.

Una correcta percepción de un problema tiene que ver con la propia experiencia, la educación, el enfoque o perspectiva y la claridad en los fines y en los puntos esenciales. Esto le permite al creador trabajar en forma planificada.

La comprensión de un problema está relacionada con el esfuerzo de síntesis del pensamiento y con los desbloques mentales (26).

El ejercicio creativo es un desafío intelectual del que obtenemos confianza y seguridad.

Nuestras capacidades latentes de imaginación, ingenio y curiosidad se potencializan al practicar la observación, la organización mental de la información, el análisis, la inventiva, la voluntad tesonera de concluir lo iniciado y la búsqueda de ideas inteligentes.

26 Véase en el Anexo: *De Conceptos y Palabras* el apartado relativo al *Problema*. Ahí se mencionan los bloques perceptuales, culturales y emocionales que nos impiden hallar soluciones.

En este proceso aplicamos un enfoque directo:

- 1 Partimos de la información para definir el problema.
- 2 Buscamos métodos que nos ayuden a especular, analizar y evaluar las ideas.
- 3 Tomamos decisiones en el proceso de selección.
- 4 Desarrollamos la idea o solución elegida.
- 5 La ejecutamos.

Estos son los pasos de un proceso creativo que todos los seres humanos con facultades mentales desarrollamos al momento de innovar en múltiples sentidos.

Sin embargo, muchos aún insisten en envolver el acto creativo con un halo misterioso, mágico y propio de mentes selectas. Nada más apartado de la realidad. Esta concepción ha dejado lastres en todos los campos.

En la radio, el argumento de toda producción debiera ser siempre la imaginación y la creatividad, de él se obtendrían propuestas con nuevos caminos estéticos (ensanchadores de la percepción), con un amplio conocimiento teórico científico de los problemas y estructurados con acierto técnico.

Los creativos en la radio son personas inquietas, informadas, productores de imágenes y cuadros mentales, con lo cuales cumplen el propósito de sus mensajes. Desarrollan el pensamiento consciente y racional y confían en su pensamiento lateral u oblicuo, productor de toda clase de ideas sin censura.

En esta sucesión de ideas conocidas, el pensamiento crea otras nuevas con un sentido práctico. Esa idea creativa es, en realidad, una solución creativa, hallada en un proceso de planeación que se inicia con el diagnóstico (basado en la observación y análisis de un sinfín de datos), pasa por la definición del problema y sus objetivos, identifica alternativas y elige el camino más óptimo.

La finalidad de este proceso de planeación puesto al servicio de la creatividad es el de transformar una idea en acción, con sus efectos consecuentes.

Es esta aplicación de la idea creativa lo que le da dirección y sentido al ingenio.

Pero ¿cómo se producen las nuevas ideas?

Algunos teóricos aseguran, hay un mecanismo en el pensamiento que asocia y combina datos conocidos. Accionar este mecanismo requiere:

- 1 Definir y formular el problema. Delimitar sus variables y establecer las condiciones y requisitos bajo los cuales debe ser resuelto (restricciones).

2 Informarse en forma sistemática de todos sus aspectos directos y colaterales, su campo de aplicación, experiencias, antecedentes, etcétera.

3 Aplicar un método de recopilación de información, que se lleve por escrito en forma ordenada y práctica.

4 Dejar que la mente produzca ideas y establezca asociaciones. Una técnica auxiliar en este momento se conoce como *brain storm*, traducida como "movilización mental", "lluvia de ideas" o "tormenta cerebral". Empleada para entrenar la creatividad y lograr puntos de vista originales, esta técnica suprime la evaluación mental, el criterio y el juicio del pensamiento racional y pone a trabajar el razonamiento lateral u oblicuo con lo que nos convertimos en verdaderos soñadores. Cada idea se formula en un enunciado corto, sin desarrollarla. Enseguida se olvida. Una vez agotada la libre e incesante producción de ideas, incluyendo las más ridículas y absurdas se procede a evaluarlas.

5 Analizar y valorar todos los enunciados para seleccionar sólo el mejor. Aquí se anota cada propuesta con su ventaja y desventaja, lo cual nos ayudará en el proceso de comparar y elegir. La idea ganadora se critica sin miramientos, como si se tratara de una idea ajena.

6 En el caso de que ninguna idea sea satisfactoria, entonces habrá que apartarse del problema. La mente está saturada y en el momento menos esperado aparecerá. Quizá como Arquímedes exclamemos: ¡Eureka! Esta idea habrá que examinarla con el mismo rigor anterior.

Arturo Schoening, autor del libro *La Fábrica de Ideas*, recomienda al respecto:

"Trátela sin piedad con el objeto de poner a prueba su solidez. Pero sea flexible. No considere a su idea como una joya intocable. Por el contrario, su idea será más valiosa en la medida en que pueda modificarse para adaptarse a las exigencias de la realidad (...). Pero una vez que tiene usted ya una idea, es necesario que empiece a ponerla en práctica de inmediato, sólo así persistirá" (27).

7 Realizar la idea atractiva y factible. Esto es posible siempre y cuando la cimentemos en un proyecto de planeación con vías a ser ejecutado.

El mismo autor nos propone responder a las siguientes preguntas para tener un plan de acción satisfactorio (28).

1 ¿Qué es preciso hacer para que la idea pueda ser llevada a la práctica?

27 Arturo Schoening: *La fábrica de ideas*, pp 65-66.

28 *Ibidem*, p 71.

- 2 ¿Quién o quiénes son las personas adecuadas para hacerlo?
- 3 ¿Cuándo deberá iniciarse y terminarse el trabajo?
- 4 ¿Es importante algún otro límite en materia de tiempo?
- 5 ¿Dónde es conveniente realizar la tarea?
- 6 ¿Cómo deberá efectuarse?
- 7 ¿En qué condiciones y bajo cuáles normas?

Con estas respuestas podremos iniciar la planeación de una idea para un programa radiofónico.

Echemos a andar la imaginación sin restricciones. Inventemos programas factibles, aterrizados en la realidad, en sus condiciones y exigencias. Estimemos los recursos implicados en cada propuesta. Analicemos su viabilidad política y financiera. Elijamos una estrategia de venta y dispongámonos a preparar el documento de presentación del proyecto. Este será la síntesis de un plan flexible que sufrirá continuos cambios y, en el mejor de los casos, se irá actualizando.

En él desarrollaremos todos los elementos atractivos de nuestra idea: título, lema, estrategia, concepto, estilo, forma, contenido, objetivos, ventajas, inconvenientes, etcétera. Explotaremos para ello la ilimitada creatividad del lenguaje en una exposición que refleje disciplina, talento y trabajo.

Pero antes, ubiquémonos en la radio de hoy y del futuro.

CAPITULO 2

LA PLANEACION RADIOFONICA

...Nuestra radio y nuestra televisión crecieron técnicamente, pero su concepto y dimensión polítrico-social se estacionó en un México viejo y erasmido. Nada raro en el país donde todo tiempo pasado fue mejor, en un país donde Chabelo sigue siendo el niño, Verónica Castro la joven exitosa, Mauricio Garcés el galán y el príncipe de la canción está afónico.

Guillermo Garduño

2.1 Punta de Lanza de la Tecnología

Unos cuantos bips emitidos en una frecuencia de 20 megaherts, desde el espacio exterior y captados sólo por algunos receptores de onda corta, allá por 1957, anunciaron el arribo de las telecomunicaciones y la informática.

En aquel entonces, la radio todavía no desplazada por la televisión, era considerada un objeto decorativo y un huésped especial que se escuchaba con interés y atención en las salas de las familias de clase media y alta. Ellas fueron las primeras en sorprenderse con las voces, notas musicales y melodramas arrancados de los viejos bulbos, consumidores de casi 80 *watts* de energía.

Comparado aquel sonido monoaural con los nuevos y sofisticados aparatos que integran radio, casetera, *compact disc*, reloj y televisión; los casi setenta años que nos separan y aproximan a la cuadrofónica digital, han sellado este siglo, considerado por muchas razones, *el siglo de la imagen y el sonido*.

Si alguna industria ha visto, en estas dos últimas décadas, crecer sus dividendos y expandirse, ésta ha sido la electrónica. Ha llevado los adelantos tecnológicos a los límites de lo que aparentaba ser imposible.

Depurado el sonido, ahora viaja alrededor del mundo. La energía de tan sólo 1.5 *volts*, que proporciona una pila eléctrica, lo capta.

Ahora se usa una gama más amplia de frecuencias y la fidelidad sonora se ha perfeccionado.

Se han producido en serie y comercializado los aparatos receptores, al grado de que el 97% de los mexicanos disponemos o tenemos acceso a uno.

La miniaturización ha multiplicado los radioescuchas, desde los que desean aislarse del hacinamiento y del ruido urbano con sus ligeros receptores portátiles con audífonos, también llamados *walkman* y sus autoestéreos; hasta los que ambientan con música programada oficinas, supermercados, restaurantes y espacios de transporte público, como es el caso del audiómetro en la ciudad de México.

Promotora de otras industrias como la maquiladora de acetatos, discos compactos, cintas magnéticas y otros componentes de equipo acústico, la industria electrónica ha dotado a la radio de un numeroso auditorio, cada vez más exigente de la calidad técnica.

Pero, ¿cómo se comporta este auditorio con respecto a la otra calidad, la de la programación radiofónica?

Consciente del problema que implican las generalizaciones al dejar invariablemente fuera casos aislados y honrosos, la realidad de la radio en nuestro país, en sus tres vertientes (comercial, oficial y cultural), muestra un panorama avasallador: el 95% de la programación está orientada por intereses lucrativos.

El objetivo de hacerla un negocio, la convierte en una importadora de equipos técnicos y de modelos de programación. La falta de variedad en la estructura y contenidos de sus emisiones acusa una gran desproporción en relación con su crecimiento técnico.

La radio ha avanzado por un solo frente, el comercial.

Se ha alojado en el espacio radial la creatividad puesta al servicio de los anuncios y melodías publicitarias, llamadas *jingles*. Ambos se distinguen, en algunos casos, por los volúmenes elevados de grabación, los tonos agudos y los gritos destemplados que parecieran dirigirse a oídos sordos.

Las promociones de discos y de cantantes fabricados por la industria cultural conforman, según el lema propagandístico de la radio comercial, *el gusto del público que así lo pide*.

Jorge García Negrete (1) en un estudio al respecto, nos aclara el comportamiento de este círculo vicioso. La aparente legitimación de dicho gusto, proviene de informaciones que recogen de los promotores de discos, de las revistas especializadas que publican listas de popularidad, de la observación hacia las estaciones de la competencia, de los informes de ventas de las tiendas de discos, de las investigaciones de audiencia, y de las llamadas del público, en su mayoría, integrantes de clubes de admiradores patrocinados por las disqueras.

1 Jorge García Negrete, "Elementos para una lectura posible de la radio (aproximaciones al verosímil de la programación musical de la radio comercial)", citado en Cristina Romo: *Ondas, canales y mensajes. Un perfil de la Radio en México*, pp 47-48.

La programación, continúa García Negrete, se alimenta con la lista de éxitos. Los diez primeros lugares se repiten con una frecuencia de dos horas y las canciones del número 11 al 20, se repiten cada tres horas. De la 21 a la 30 se repiten cada cuatro horas. A las canciones más nuevas se les da un ciclo de repetición aún más cerrado y llegan a repetirse hasta en periodos de una hora.

Esta radio, como parte de la cultura (2) y vocera de ella, nos educa en múltiples sentidos, sobre todo hacia el consumo.

A los comunicadores este fenómeno también nos envuelve.

Un cálculo aproximado (basado en las 1250 emisoras que hay en el país, con una transmisión promedio de 16 horas al día) nos da un total de veinte millones de horas simultáneas de transmisión diaria.

El brillo causado por este poder, comparado con nuestra modesta labor de diseñar mensajes y transmitir información, nos ciega al extremo de considerarnos, como dice el experto en comunicación de la OEA, Juan Díaz Bordenave (3):

"Verdaderos artífices de conciencias, vicarios del apostolado del consumo, autoconfiantes en el poder de la técnica y agentes indispensables del desarrollo social".

O nos embelesa al grado de sentimos, con palabras textuales del periodista mexicano Carlos Marín (4):

"Orientadores, verdaderos redentores o mártires de la libertad, estrategas de la nación, que a la hora de escribir pareciera que nos revoloteara el águila correteando a la serpiente y, entonces, por razones de patriotismo y de Estado, omitimos datos y hablamos en clave".

El poder de la técnica a muchos nos ha confundido. El temor que provoca su desconocimiento, fortalece el mito de su poder. Un poder que si lo analizamos aparece vacío de contenido. Un ejemplo será suficiente para ilustrarlo. Hasta ahora ninguna máquina ha desarrollado el verdadero poder humano, el poder y la voluntad de decidir que, en esencia, es un acto político.

La radio, materia de nuestro interés, atraviesa por un proceso encadenado de decisiones que deben contestar con una clara posición política a las preguntas: ¿para qué usar este medio? y ¿a dónde queremos llegar con su empleo?

2 Entendida en su sentido antropológico como todo aquello que el hombre en su constante transformación añade a la naturaleza. No como un coto cerrado de especialistas o como la expresión más elaborada del arte occidental.

3 Juan Díaz Bordenave, et. al., *op. cit.*, p 263.

4 Carlos Marín, "Más allá de un manual de periodismo", en *Revista de Cultura El Acordeón, UPN*, p 10.

Algunas universidades responden con su empeño de dotar a los comunicadores de una destreza técnica *desideologizada* que, en los hechos, ha demostrado su ineficacia para imprimirle calidad al contenido de las programaciones.

Se requiere mucho más: una formación científica, social, técnica y humanística, sólida y crítica; una experiencia de vida; una formación administrativa; una ética; un espíritu de experimentación continua y una ubicación en el momento histórico y en las condiciones sociales del público.

2.2 Críticas y Retos

*Si acaso todo esto les parece utópico,
entonces al menos preguntense por qué es
utópico.*

Bertolt Brecht

Imaginemos la radio del futuro. Una idealización a partir de lo que, en términos generales no es ahora, nos llevaría a pensar en un medio centrado por un mayor respeto hacia las capacidades de razonamiento y decisión del público. Éste lo conformaría una población adulta, desarrollada con toda clase de servicios informativos, exigente en la calidad de contenidos y formatos de presentación y en el tratamiento profundo de los hechos. Por lo mismo, sería menos tolerante con la improvisación y la superficialidad y más participativo en programas en vivo, que consecuentemente proliferarían. Sería más crítico hacia el amarillismo y la *ideologización* política; más sensible a la actitud profesional de locutores, productores, directores, guionistas, actores y personal técnico.

Su permanente contacto con mensajes de elevada calidad en cine, impresos, televisión, música, teatro, danza, literatura, etcétera, llevaría a la radio a mejorar la producción técnica y el contenido estético de sus emisiones.

Al proponérselo requeriría de personal capacitado y sensible en la creación de espacios versátiles, verdaderos acompañantes de las futuras actividades de mujeres y hombres. En su mayoría, dispuestos a disfrutar espacios informativos que les proporcionen un placer artístico.

Me imagino una radio inserta en la globalidad económica del planeta, sin proponerse borrar idiosincrasias y culturas. La redistribución del poder político y económico fortalecería el interés público por los asuntos locales y regionales, atendidos por la radio.

Habría una mayor apertura, ganada por la propia madurez del auditorio, para tratar temas *controvertidos* y *arevidos* relacionados con la familia, el Estado y la iglesia.

No se permitiría el abuso en los cortes comerciales. Regiría el criterio de respetar la obra experimental o pieza radiofónica promotora de una cultura plural.

Explotaría otros conceptos del medio, recuperaría experiencias pasadas y se basaría en la riqueza de sus recursos. Probaría nuevos esquemas que reflejaran los cambios, estancamientos y renovaciones sociales.

Tal vez permanecerían programas estereotipados y banales, pero serían los menos. En cambio, poblarían el cuadrante programas que tuvieran algo importante que decir al público, sin ocultar sus enfoques e intereses. Sería una programación creada *por* y *con* el público agrupado en organizaciones.

En el lenguaje, se recurriría cada vez menos a la exageración, al discurso retórico, a la entrega de informaciones frívolas o totalmente elaboradas.

Para entonces, el auditorio exigiría respeto a su capacidad de interpretar los mensajes, y se identificaría con un lenguaje cotidiano, simple, coloquial, rico y colorido, sin censuras a las palabras fuertes del idioma; enriquecedor del ejercicio y de la tradición oral. Abordaría frontalmente los lugares comunes para analizarlos y criticarlos.

Los programas buscarían ser cálidos, íntimos, humorísticos, transmisores del goce y el placer de pensar con todos los sentidos. Emplearían todas las combinaciones posibles de géneros y formatos, siempre propiciatorios del diálogo con el público.

La radio, en el futuro ideal, pasaría de ser insípida y repetitiva a versátil y rica; de ruidosa y verbosísima a imaginativa, actual y verosímil.

Pero para que este panorama fuese real no sólo se requerirían buenas intenciones; habría que modificar una o varias de las restricciones que constriñen a la radio: el marco legal, rector de la política de comunicación social; los intereses económicos que se aglutinan en torno de ella y que determinan su cerrada estructura; el contexto socioeconómico; la correlación de fuerzas políticas y la persistencia de ciertos valores culturales y educativos.

La transformación de una de estas variables alteraría el uso del medio y el concepto tradicional del trabajo radiofónico.

Acelerar la evolución del medio al ideal planteado no parece sencillo. Uno podría pensar que depende más de fenómenos naturales que de la planeación estratégica de políticas culturales y educativas que ayuden a asimilar cambios y a romper resistencias.

El *boom* informativo radiofónico experimentado en la capital mexicana, después de los terremotos del 19 y 20 de septiembre de 1985, parecen corroborar esta tesis.

Los sismos cimbraron las entrañas sociales de la radio y subrayaron la necesidad de vincular los servicios informativos y de orientación comunitaria con la autogestión ciudadana.

A partir de entonces la radio se transformó. Potencializó la participación y dio un giro a las funciones y responsabilidades de esta industria.

El medio renovó su espacio estancado durante casi treinta años de reinado televisivo y de indiferencia hacia las necesidades más sentidas de la población y a la, entonces, "invisible" cultura nacional.

Su eficacia para transmitir los hechos de manera inmediata le retribuyó auditorio y, por supuesto, anunciantes.

A la nostálgica radio sesentera, la asaltó el futuro imprevisto. No en todos los casos salió airosa. Su actual vigor noticioso le demanda un constante ejercicio creativo para sostenerse y ganar credibilidad, punto de confluencia de los medios de comunicación colectiva.

Los directores de las organizaciones radiofónicas, en un principio, vacilaron para enfrentarse al reto de innovar su programación. Poco a poco se han ido convenciendo y han ampliado los espacios informativos, de análisis y debate.

Un inminente y mayor desafío consistirá en entender cabalmente la innovación, explorar nuevas imágenes sonoras y formas de hacer la radio. Pero, sobre todo, reunir personal calificado, conocedor crítico de las técnicas de planeación y producción, a fin de aumentar la eficiencia de los servicios radiofónicos. De tal modo que, por lógica, se produzca una programación a la altura de la naturaleza e importancia creciente de este medio.

Como fuente accesible de información para el analfabeta, la radio en nuestro país merece ser estudiada con mayor detenimiento. Un reto del comunicador planificador será aprovechar los recursos del medio en la realización de ideas originales, renovadas con las técnicas de vanguardia del futuro.

Por lo mismo, deberá conocer tanto las típicas características de la radio (Véase cuadro 1 en la página 38) que le dan una identidad y propia y un alcance geográfico prácticamente ilimitado; como la serie de limitaciones que también la definen (Véase cuadro 2 en la página 39).

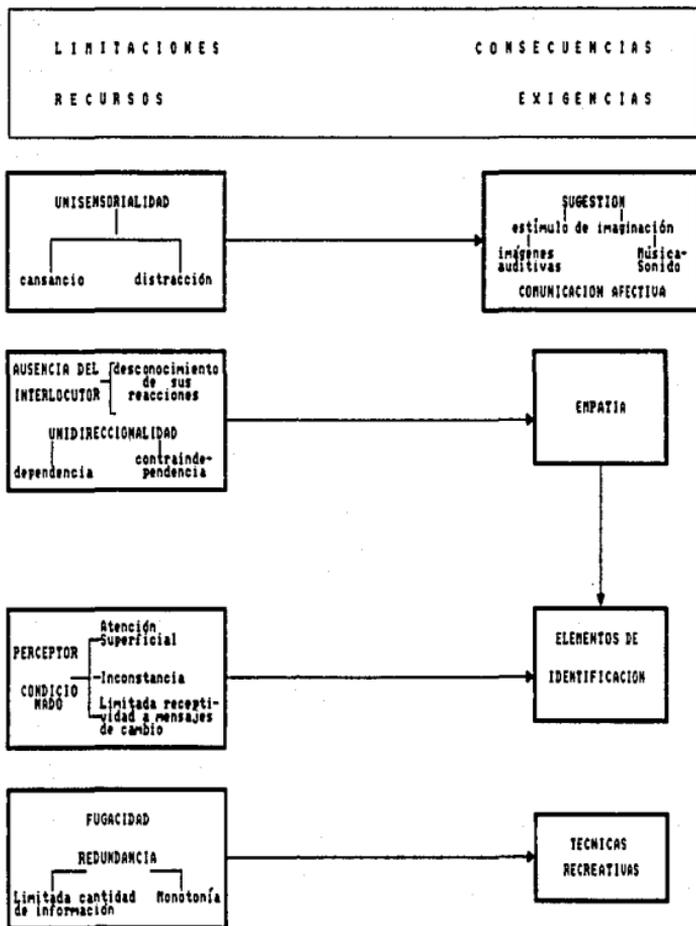
CUADRO 1 (5)

CARACTERISTICAS DE LA RADIO

- 1 Estimula la imaginación del radioescucha
- 2 Unisensorial
- 3 Instantánea
- 4 Inmediata
- 5 Rápida
- 6 Portátil
- 7 De fácil transmisión (cuenta con plantas de energía propias)
- 8 No exige preparación previa. No es elitista
- 9 Puede oírse o escucharse
- 10 De adaptación flexible a los cambios de programación y a la experimentación
- 11 Promueve una comunicación afectiva, personal y empática con el oyente
- 12 Poder sugestivo e íntimo
- 13 Propicia la captación de palabras relacionadas con las emociones
- 14 Favorece la introversión
- 15 De bajos costos de producción y recepción
- 16 Vence fronteras. Trasciende el espacio y el tiempo
- 17 Contrasta opiniones y conocimientos
- 18 Fomenta el diálogo amplio entre colectividades
- 19 Provoca mensajes para el presente y la acción
- 20 Ayuda a establecer identificaciones

5 El racional de medios en la planeación publicitaria señala entre las limitaciones de la radio: la transmisión de extensas conferencias y disertaciones monologadas; la enseñanza de técnicas, métodos y procedimientos que requieren para su explicación de apoyos visuales; la emisión de informes llenos de cifras, fechas, medidas y operaciones. Entre las ventajas que la hacen atractiva están: sus bajos costos de producción, su eficacia técnica y su viabilidad como transmisora de mensajes a un extenso público. En una campaña de promoción y difusión es importante no sólo conocer estas ventajas y limitaciones, sino conocer también el valor que cada medio tiene para el público (credibilidad, confianza, identificación). La radio combinada acertadamente con los medios impresos (folletos, carteles, anuncios, etc.) logra una mayor eficacia. Los publicistas no tienen mucha confianza en la radio por la dispersión de la audiencia en el ámbito geográfico y por su excesiva estratificación. En palabras de Eugenio Bernal, presidente de la empresa Cuadrante, "en la radio se invierte como en un seguro, con incertidumbre e ignorancia".

CUADRO 2 (6)



2.3 La Invención de Encuentros

Las cualidades inherentes de este medio hacen que sea -para el público y las personas que trabajan en la programación- una aventura creativa y recreativa, una invención de espacios de comunicación.

Josefina Vilar (7), lingüista, define a la radio -en los momentos en que vincula la cotidianidad de los oyentes con los acontecimientos externos- como una especie de ventana u orificio por donde se vea el mundo de afuera.

La perfecta selección y combinación de sus clásicos ingredientes, conforman una gramática hecha con palabras, voces, música, efectos y silencios. Esto la hace portadora de sueños, fantasías y emociones expresadas con el abanico de los gestos humanos perceptibles al oído.

Orson Wells, el director del afamado radioteatro *La Guerra de los dos Mundos*, a sus escasos veintitrés años, descubrió con su talento artístico las posibilidades del medio y creó una verdadera conmoción en los Estados Unidos. Pasado el pánico y la histeria colectiva, causada por la transmisión de ese programa, el periódico *Brown Daily Herald* de la Universidad de *Rhode Island*, recomendó a los gobiernos de Japón, Italia y Alemania condecoraran a Wells por su poder para asustar al público norteamericano, mucho más que sus tres ejércitos combinados.

Con su gran capacidad, el también director de la película *El ciudadano Kane*, definió a la radio como un arte visual.

Capaz de recrear la realidad y provocar verdícas imágenes mentales, la radio combina el arte y la técnica acústica con la acción visual; las reflexiones con la emoción profunda.

2.4 Voces en el Concierto de la Radio

Una de las labores de los teóricos de la ciencia es otorgar el beneficio de la duda al valor de los conceptos aprendidos en un sólo sentido y a descubrir sus versiones parciales y emotivas.

Una de estas voces es la de Mario Kaplún (8), comunicador, guionista, productor de programas educativos e investigador, a quien se debe el haber puesto en tela de juicio los conceptos que delimitan las funciones de la radio: informar, educar y entretener (evidentemente también hacer publicidad y propaganda).

7 Josefina Vilar, et. al.: *El sonido de la radio*, p 56.

8 Entrevista a Mario Kaplún: *Hacia una comunicación participativa*, p 22.

Esta división funcional, nos dice, ha separado la programación en rígidas categorías artificiales.

"Es cierto que la radio tiene estas tres funciones; pero no es tan cierto que de ellas deban derivar tres tipos de programas totalmente independientes y diferenciables (...). Todos influyen en la formación de valores y en las pautas de comportamiento del público. Por lo tanto, partamos de que todo programa educa" (9).

Dos consecuencias negativas ha arrojado esta división tajante:

1 Exime de responsabilidad a los programas de entretenimiento, aduciendo que son neutros y anodinos, meros pasatiempos intrascendentes y ajenos a todo efecto educativo.

2 Coloca en un lugar a parte a los programas culturales y educativos, desligados de la obligación de ser amenos, atractivos, conectados con la vida (10).

La fragmentación del concepto de la radio, contraria a la visión amplia e integral, permea el quehacer radiofónico de principio a fin.

La programación ha seccionado al oyente con estas tres categorías.

Por su parte, la información transmitida en cápsulas con declaraciones, opiniones y chismes, más que con hechos, impiden el encadenamiento integral del acontecer local, regional, nacional e internacional.

Los noticieros son verdaderos rompecabezas hechos con piezas clave que debemos descifrar sin instructivo.

Difícilmente se escuchan las causas y las posibles consecuencias. Hay una clara preocupación por responder al qué, quién, cuándo, dónde y cómo. Pero se omiten las preguntas esenciales del análisis político, el por qué y el para qué.

En este mosaico, los conceptos de informar, entretener y educar se debilitan y pierden en las entretejas de la distracción, el adormecimiento, la confusión y provocan el conformismo y el pensamiento acrítico.

¿A dónde queremos llegar con el uso de la radio? Es evidente que quien tiene el poder de decidir partirá de un concepto de cómo cumplir con las funciones legales de la radio y, por lo tanto, formulará metas, políticas y condicionará la respuesta de acuerdo con sus intereses.

El sentido de la radio, fijado por los compromisos económicos y/o por las presiones sociales, marca caminos distintos.

9 Mario Kaplún: *Producción de programas de radio*, pp 19 y 20.

10 *Ibidem*, pp 21-22.

Por un lado está el consumismo y el divertimento inocuo; por el otro, las demandas civiles, los intereses de los partidos, asociaciones políticas, organizaciones sociales, instituciones de educación superior, sindicatos y agrupaciones profesionales.

Todos exigen respuestas al desarrollo integral; al fortalecimiento de las identidades en un país pluricultural como el nuestro; a la orientación inmediata de asuntos de primer orden como son la alimentación, la salud, la higiene, la ecología, la información, el consumo y el desarrollo organizacional; a la promoción del diálogo y el juicio crítico que estimulen la participación política y social en la búsqueda de soluciones menos tecnoburocráticas a nuestros problemas inmediatos.

Los contenidos de la programación se diseñarían con estas demandas. Tal vez, más adelante, regularían la programación y determinarían lo que debe o no escucharse.

A decir verdad, no estamos descubriendo el hilo negro. Bertolt Brecht, hace más de 60 años, dio la pauta en uno de sus artículos sobre las funciones de la radio, dijo:

"La tarea de la radio no se limita a la simple retransmisión de estas informaciones. Debe además organizar su recolección, es decir, transformar las informaciones dadas por los gobernantes en respuesta a las preguntas de los gobernados. La radio debe hacer posible estos intercambios. Sólo ella puede organizar las grandes discusiones entre los grandes sectores de la economía y los consumidores. (...)

(Además) la misión formal de la radio consiste en otorgar a todos los proyectos pedagógicos un carácter interesante, hacer interesante todo aquello que tenga interés para la gente. Incluso puede conferir algunos de estos proyectos una forma artística, en particular a aquellos que son destinados a la juventud; y este esfuerzo de la radio por dar una forma artística a la pedagogía podría compararse a los intentos que realiza el arte por dar al arte una dimensión pedagógica" (11).

Años más tarde el teórico y poeta alemán Hans Magnus Enzensberger retomó estas posturas. Cambió el papel del receptor pasivo por el de un emisor en potencia.

Con esta variante se modificó la verticalidad de los medios. De clásicos difusores de mensajes puestos al servicio del emisor, pasan a ser medios horizontales de comunicación (12).

11 Bertolt Brecht, "Teoría de la radio", en Jaime Goded: *Los medios de comunicación colectiva*, p 297-298.

12 Véase Hans Magnus Enzensberger: *Elementos para una teoría de los medios de comunicación*.

2.5 ¿Un Artificio Contar Pabellones?

La radio tradicional en cualquiera de sus vertientes, ha funcionado con el perfil de los modelos clásicos y se ha servido para ello de un término mecanicista: el *feedback*.

El *feedback*, conocido también como retroalimentación (13), es un concepto tomado de la ingeniería, en especial de la teoría general de los sistemas.

En los medios de comunicación colectiva, como son la televisión y la radio, el *rating* (14) es uno de los instrumentos del *feedback*.

Mario Kaplún (15) adopta otro término para darle un sentido humanístico a la labor de indagar gustos, preferencias y necesidades del auditorio: la *prealimentación*. Consiste en hacer participar al oyente en la gestación del mensaje. En este proceso el emisor y el receptor son sujetos activos. El primero, lo concibe como un organizador de lo que el público expresa; un intérprete que le da a los mensajes una forma literaria, artística y pedagógica. En él recae la responsabilidad de sistematizar el conocimiento de la realidad y problematizarla críticamente.

13 El *feedback* en publicidad es un mecanismo de sondeo a los oyentes para venderles más. Juan Díaz Bordenave, *op. cit.*; p 260, lo define como un arma que no hace más que facilitar nuevas estrategias para la reproducción de un sistema, donde al receptor pasivo, el emisor le concede la alternativa de decir sí o no a un mensaje. Nunca se le plantea el poder rechazar su situación. Para Luis Ramiro Beltrán en el artículo titulado "Adiós Aristóteles", el *feedback* es un instrumento para asegurar el logro de las metas del comunicador. Robert Escarpit en *Teoría General de la Información y la Comunicación*, la señala como una forma de robotización social.

14 Jimmy García Camargo: *La radio por dentro y por fuera*, p 440. Define el *rating* como la proporción aritmética que resulta de una investigación de sintonía, para saber los radios encuestados en un periodo de tiempo, encendidos y los que estaban funcionando con una emisora en un mismo instante. Cabe señalar que la empresa mexicana que se ocupa de determinar marcas de audiencia y mediómetros es el Instituto Nacional de la Radio (INRA). Hay que recordar que la historia del *rating* es norteamericana y se asocia con firmas comerciales publicitarias. La investigación comercial o de mercado más exitosa en el terreno de la difusión, data de 1935, emprendida por la C. E. Hooper Company, quien medía los efectos de la radio con el método coincidental telefónico. Quizá de ahí importamos la vieja pregunta: ¿y usted qué estación escucha? Ahora los empresarios deberán preguntar, ante la falta de variedad y novedad: ¿qué programa escucha?

15 Mario Kaplún: *El comunicador popular*, p 101

Así, el autor nos plantea un cambio en el inicio del proceso de comunicar.

"El primer paso consiste en poner al destinatario no al final del esquema, sino al principio. El comunicador ya no se ubica como fuente emisora, transmisor de sus propias ideas. Es más bien quien recoge los hechos y las experiencias del público, los selecciona, ordena, organiza en forma de emisiones radiofónicas y estructura pedagógicamente (...). Devuelve el mensaje con una perspectiva crítica, de tal modo que el público ejercite la conciencia, el análisis y la reflexión sobre las causas del problema. El receptor es, en cierta forma, co-autor de un mensaje problematizador. Comienza a hacerse emisor" (16).

Esta forma de entender la radio con una concepción horizontal no persigue de ningún modo, eliminar intermediarios. Kapiún nos advierte al respecto (17):

"Creemos que no todo programa de radio puede responder a este modelo, no tiene porqué ceñirse a él. Lo importante es que contribuya a la participación, que la prepare; que cree, como dice Becerra y García Ramírez, las condiciones pedagógicas para una práctica participativa (...). Un programa de radio ya puede hacer mucho (...) si parte de la realidad social concreta del grupo al que se dirige, ayuda a ese grupo a asumir y tomar conciencia de esa realidad (...). La práctica participativa no consiste sólo ni tanto en que el pueblo hable por radio. Es algo más amplio y global (...). Lo importante, entonces, es no sólo ni tanto que el oyente pueda participar directamente en las emisiones, sino consultarlo, tener en cuenta sus necesidades y aspiraciones para orientar según ellas la programación (...). En este afán no confundamos participación con espontaneísmo, ni con populismo demagógico. No basta con que el público se exprese, si lo que expresa no lleva a generar un raciocinio, un juicio personal, una conciencia crítica. Por eso creemos no sólo lícito, sino indispensable la intervención inteligente y crítica del comunicador".

16 Al señalar una estructura pedagógica el autor propone que el mensaje genere dudas y preguntas; desencadene proceso de aprendizaje y estimule la búsqueda de soluciones.

17 Mario Kapiún: *Producción de programas de radio*, pp 34-35, 121-124.

Llevada a la práctica esta tesis, Kaplún obtuvo notables resultados en el diseño de la serie radiofónica *Jurado Número 13*.

La selección de los temas estuvo basada en los problemas sociales y humanos, comunes a los pueblos de América Latina, constatados a través de viajes y múltiples contactos con la gente del lugar. Empleó la estructura de un radioteatro periodístico y así le dio una forma y una personalidad propia a cada programa. El desarrollo del tema se hizo a través de un juicio oral auténtico. Las emisiones se presentaban como transmisiones directas de exteriores y el oyente era invitado a juzgar y a actuar como jurado imaginario. La serie demuestra una constante preocupación por contextualizar los hechos y por anclarlos en una vida cotidiana injusta que debe modificarse.

Esta discusión terminológica aparentemente bizantina, enfatiza un problema de fondo: la función del comunicador en un modelo realmente horizontal.

Revisemos ahora el segundo concepto: el *rating*.

La radio responde a la legitimación de su hacer con el diagnóstico de su público, donde las preguntas que importan son: quiénes y cuántos la escuchan.

No podemos pasar por alto aquí el descrédito generalizado que rodea a estas mediciones. Veamos lo que se pregunta un vicepresidente y director ejecutivo de medios en los Estados Unidos: "¿Cuándo dejamos de usar el buen juicio los planificadores de medios? ¿Cuándo se nos esfumó el instinto? ¿Desde cuándo dependemos casi totalmente de los *números* para justificar las tácticas y estrategias en el uso de los medios?" (18).

Otros argumentan que estas estimaciones no consideran la variable de los niveles de potencia de cada estación, lo cual relativiza los resultados y pone en desventaja a las pequeñas emisoras.

A pesar de estas críticas, las emisoras comerciales, culturales, oficiales, comunitarias, indígenas y universitarias, recurren cada vez más a estas mediciones, como una fuente valiosa de información para observar la realidad social, de la que forman parte y diseñar estrategias de planeación.

Antes de adoptar una postura a favor o en contra, debemos analizar el desagrado y la desconfianza que existe en relación con los *ratings* y, en general, con las estadísticas. La presencia de aproximaciones revelan a las personas prejuiciadas ciertos márgenes de error que, si se dejan llevar por la malicia, imaginarán que en sus resultados intervino la mano negra del truco.

Quizá esta resistencia a dejarse guiar por cifras y cálculos, basados en muestras que emplean métodos estadísticos, se deba a la naturaleza de este terreno. Se habla de probabilidades y de estimaciones. Debemos reconocer que es la única forma que tenemos para observar con la abstracción numérica, lo que a simple vista no alcanzamos: las características que distinguen a los públicos.

Un prejuicio más se basa en la necesidad de las estadísticas de globalizar y agrupar. Se cree erróneamente que las individualidades se pierden en aras de uniformar. Este sentimiento se acompaña de otra falsa idea: atribuir un poder mítico al poseedor de esta información.

Hay que recordar que investigaciones sociológicas con intenciones de servir y beneficiar al público, utilizan estos métodos cuantitativos, con resultados de gran valor social.

Desafortunadamente el acceso restringido a los estudios de audiencia en las emisoras, impide un conocimiento cabal de sus potencialidades.

En la radio desarrollar estas investigaciones tiene algunos inconvenientes originados por la especial estructura del medio. Un cuadrante que se multiplica en estaciones, horarios y programas. Su ubicuidad combinada con la serie de limitaciones que la caracterizan hace más difícil identificar con mayor precisión a los públicos.

Por otro lado, los instrumentos que se utilizan para medir los patrones de exposición ante la radio, como es el coincidental (observación directa o telefónica) además de ser muy costoso, es restringido, ya que, en el caso de las llamadas telefónicas, reflejará sólo al público que cuenta con este servicio.

A diferencia de la televisión, la radio en México aún no instala audiómetros en sus aparatos receptores, a fin de detectar el número de radios encendidas.

En suma, los *ratings* forman parte de investigaciones científicas, cuyos resultados permitirán planificar estratégicamente el quehacer radiofónico, con vías a mejorarlo.

Al saber con exactitud qué se desea conocer del público y para qué, la selección de horarios y la programación radiofónica se torna eficaz. Igual sucede con la selección de temas, enfoques, estructuras, códigos lingüísticos, culturales y comunicacionales. De esta forma nos alejamos de los estereotipos y de los lugares comunes y nos aproximamos al merecido reconocimiento del público.

Entendidos de esta forma los dos conceptos revisados, la programación responderá a criterios cualitativos y cuantitativos y en este esfuerzo establecerá una diferencia entre calidad y popularidad en sus productos.

2.6 ¿Tenemos la Radio que nos Merecemos?

Las reglas del juego de la producción, distribución y consumo de mensajes de esta importante industria cultural, fabricadora y reproductora de mitos (19), ideas y valores; dependiente -en gran medida- del financiamiento de agencias publicitarias son:

- Colocarse en los primeros lugares en las listas de popularidad: *competir*.

- Atrapar un número creciente de orejas: *cautivar*

- Vender o "elear" el nivel cultural del público: *influir*.

Para la radio tecnificada somos un número en una gráfica de consumidores y se caracteriza por tener una geografía muy poco accidentada. En palabras de Florence Toussaint (20): desorganiza, vuelve anárquica y amarillista la función de informar, despoja a los hechos de su sentido y de su contexto, establece como norma el individualismo, crea representaciones colectivas, imágenes y estereotipos.

Esa radio que, de acuerdo con Enzensberger, se esfuerza en presentarnos el espectáculo del consumo con la promesa de desaparecer la escasez (21); divide cada vez más al público, impone ritmos y valores, falsifica y explota sus necesidades; esa radio no puede, por sí sola, frenar o impulsar los cambios sociales. Pero sí, al menos, reflejar el crecimiento de una población que marcha por diferentes direcciones.

Le aguarda optar por repetirse o por explorar nuevas formas. Guiarse por lo conocido o ampliar sus experiencias. Presuponer las características de su público o guiarse por los resultados de investigaciones cualitativas y cuantitativas. Conformarse sólo con cifras globales o buscar también acercarse al público y reconocer sus necesidades físicas, afectivas, intelectuales y espirituales.

La pregunta ¿tenemos la radio que nos merecemos? nos plantea un problema de planeación técnica y política.

Podemos o no establecer desde el principio un lazo empático con el público. Tener o no un conocimiento cabal de su realidad. Brindarles un servicio social o verlos sólo como un terreno de cultivo.

19 Para Roland Barthes el mito priva a los fenómenos sociales de su sentido histórico. Domestica la realidad.

20 Florence Toussaint: *Crítica de la información de masas*, p 87.

21 Hans Magnus Enzensberger: *Elementos para una teoría de los medios de comunicación*, p 40.

2.7 Los Comunicadores Planificadores

He aquí un primer acercamiento al campo de trabajo del comunicador planificador de la radio.

Peró no sólo participa en el desarrollo de investigaciones de sintonía para empresas públicas y privadas, también lo hace en la planeación de proyectos y programas de emisión. Mismos que serán financiados por empresas comerciales, instituciones educativas, organismos comunitarios o nacionales y agencias internacionales, entre otros.

En este terreno, el papel del comunicador planificador se dirige a ampliar la eficiencia y eficacia del uso de los medios de comunicación colectiva en la sociedad. Esto es: "Desburocratizar la radio. Ampliar la participación política de la población. Desmitificar la tecnocracia. Popularizar la tecnología y fortalecer el diálogo crítico" (23).

Esto nos remite, de nueva cuenta, al problema de la profesionalización de los comunicadores.

Primero debemos cambiar la idea del comunicador pasivo que realiza únicamente las funciones que se le encomiendan, por la del profesional que plantea y elabora propuestas concretas de producción y responde con claridad, corrección y oportunidad a las siguientes preguntas:

¿Qué quiere decir?, ¿para qué?, ¿a quiénes?, ¿cómo espera lograr su propósito?, ¿qué beneficios se derivarán de su realización?, ¿a quiénes beneficiará?, ¿en cuánto tiempo estima lograrlo?, ¿cómo aprovechará al máximo los recursos técnicos y creativos?, ¿cómo se organizará para reducir al mínimo los burocratismos? y ¿cuáles serán las limitaciones?

Estamos ante la elaboración de una idea en forma de proyecto, acorde con los objetivos sociales y económicos de la programación radiofónica.

Un comunicador-planificador perseguirá en todo momento:

- 1 Agilizar la capacidad productiva de la radio
- 2 Planificar las inversiones y las acciones que impidan el derroche de recursos y disminuyan la improvisación.
- 3 Brindar al público radioescucha opciones atractivas que reflejen originalidad, actualidad, humor y ritmo.
- 4 Andar el camino de la creatividad con mayor seguridad y menor frustración.

Al trabajar los objetivos, metas, políticas, estrategias y recursos; nos ubicamos en el espacio y en el tiempo a fin de partir ahora hacia donde queremos llegar.

La cuestión será definir, desde el principio, los logros que nos interesa obtener y los procedimientos que emplearemos en su obtención y medición. Esto es, ¿buscaremos cambiar actitudes? o ¿estimularemos el desarrollo de las capacidades de inteligencia y decisión del público?; ¿nos preocuparemos sólo por la forma? o ¿por la forma y el contenido?; ¿por el impacto y efecto emocional? o ¿por la reflexión y el análisis?; ¿por divertir y distraer de manera fácil y acrítica? o ¿por facilitar, con el humor, la observación integral de la realidad y sus problemas?

Antes de decidimos a planear, estamos obligados a situarnos en el ámbito de la comunicación.

No pasemos por alto que, el predominio de un concepto pragmático e instrumental de la comunicación, como vehículo o herramienta de información y persuasión, no se ajusta al concepto aquí adoptado de planeación participativa.

El tan citado autor Juan Díaz Bordenave (24), asegura que esta comunicación tipo *marketing* se utiliza indistintamente para diseñar campañas de publicidad, programas educativos y mensajes propagandísticos. El esquema en el que se basa dicha comunicación es el siguiente:

- 1 Situación actual del receptor
- 2 Situación deseada
- 3 Comportamiento que debe adoptar
- 4 Mensajes que se le deben transmitir
- 5 Medición de su comportamiento en función de lo deseado
- 6 Reajuste de la estrategia para lograr los cambios deseados

En realidad son investigaciones de carácter técnico que automatizan el conocimiento del acto comunicativo en compartimentos aislados. Se asemejan a los experimentos de laboratorio donde el objeto a examinar es el comportamiento humano.

Se basan en un principio autoritario y paternalista que impone objetivos y contenidos.

El comunicador que así actúa, defiende su postura aduciendo que: *sabe lo que es bueno para los demás o lo hace por su bien* o con un franco cinismo afirma: *les damos lo que ellos quieren* (25).

24 Juan Díaz Bordenave, et. al., *op. cit.*, p 230.

25 Luis Gonzaga Motta, *op. cit.*, p 16. Califica esta visión de racista, en la medida en que localiza aspiraciones, innovaciones y otras cualidades en algunos pueblos o regiones y no en otros.

Estos comunicadores recurrirán a una planeación burocrática, técnica y políticamente autoritaria que lleva implícita la incomunicación. Intentar planear la radio bajo esta perspectiva no tiene ningún sentido, si lo que buscamos es abrir el campo de la creatividad a la recreación experimental, más que a los hábitos y costumbres, a la desconfianza o al miedo.

En el vértice de la participación, estas dos disciplinas encuentran un horizonte de posibilidades.

No pretendo sugerir la creación de una especialidad más, organizada en un *ghetto*, al servicio de la técnica. Por el contrario, intento difundir los beneficios de la planeación para aprovechar la cobertura y el potencial socializador de la radio.

Saber a ciencia cierta lo que queremos hacer y para qué, nos conduce en forma natural a organizar el trabajo y las actividades hacia los objetivos propuestos.

Darle una personalidad al programa radiofónico, un formato, un género, una estructura y, al mismo tiempo, hacer las provisiones de recursos, tareas, acciones, responsabilidades y tiempos; le darán sensatez a nuestros ideales.

2.8 Una Mayor Calidad Radiofónica

Poco se ha escrito sobre la simbiosis de la planeación y la comunicación. Cada una se ha desarrollado por su lado con códigos diferentes.

Quienes han intentado unirlos aseguran que las actividades de la comunicación se dinamizan y operan en un nivel cualitativo superior. Esto es así porque la planeación -en manos de los comunicadores- es un instrumento práctico, útil y racional aplicable a la programación y al tratamiento de los mensajes. Hace operativo el conocimiento resultante de la investigación diagnóstica.

La radio cifra su calidad en los métodos de trabajo en equipo. Los que exigen a los participantes actuar con responsabilidad, compromiso y colaboración.

Resulta gracioso observar que, en sus orígenes etimológicos, la palabra *equipo* está relacionada con la tripulación de un barco. Es decir, con las personas vinculadas a un objetivo común que, como en la radio, deben estar muy bien organizadas en el trabajo, a fin de no naufragar.

En el medio radiofónico se aprende a participar en la práctica del trabajo en equipo.

En un buen grupo de trabajo, los aciertos y errores de uno de los integrantes se comparten como aciertos y errores de todos.

Lo mismo ocurre en la radio. Ahí, los equipos los conforman: participantes voluntarios del público, director o coordinador, asistentes, técnicos, guionistas, investigadores, asesores, musicalizadores, locutores, actores y productores. Su nivel de contacto e integración a las tareas de investigación, planeación, producción y evaluación les permite rebazar sus buenas intenciones, superar los obstáculos y alcanzar los objetivos con una sistematización crítica.

Un buen equipo hace crecer los logros en dos sentidos. Veamos primero los logros individuales que acarrea (26):

- Satisfacer la necesidad de pertenencia a un grupo
- Aumentar la seguridad personal
- Desarrollar o reforzar la propia identidad
- Conocer y criticar la realidad
- Estimular la creatividad

En cuanto a los logros colectivos, José Ignacio Vigil, autor de varios de los manuales de capacitación de la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica, los sintetiza en tres puntos (27):

1 Trabajar unidos. Un grupo se forma para actuar y modificar situaciones. Al conseguirlo aprenden a organizarse.

2 Evaluar las acciones. La mejor acción es la que se revisa. De esta forma se acumulan experiencias para las próximas actividades. En el diálogo grupal se aprende a hablar con fundamento sobre nuestra realidad y también, a escuchar. Hablando y escuchando aprendemos unos de otros y la inteligencia se desarrolla.

3 Pensar críticamente. Del diálogo grupal va naciendo una comprensión más profunda de la realidad. De la palabra nace el pensamiento y de éste, la acción. En la confrontación de opiniones aprendemos a analizar críticamente nuestra situación.

Una buena organización interna preve una toma de decisiones en forma colectiva a fin de: acordar tareas, secuencias de actividades y periodos de realización, así como asumir objetivos, lineamientos, procedimientos y responsabilidades.

26 Domingo J. Gallego: *Dirección en la emisora popular*, p 31.

27 José Ignacio López Vigil: *Audiodebate discográfico*, pp 6-8

Un buen trabajo en equipo es una experiencia valiosa para todos. Ya que produce mejores resultados, tanto de rendimiento como de calidad. Hace más eficiente la comunicación. Fortalece la motivación hacia el trabajo. Propicia mejores actitudes y un ambiente de cordialidad, respeto y confianza.

Suele ocurrir que los miembros de un equipo de trabajo se relacionen en un nivel laboral (en la ejecución de tareas y procedimientos) y en otro, afectivo (durante la realización del plan).

Estos lazos se expresan como colaboración, participación y competencia. La última cualidad puede provocar conflictos interpersonales en el transcurso.

Antes de abordar el tema del conflicto, conviene aclarar las diferencias que separan a la competencia de la colaboración. Veamos el siguiente cuadro (28):

CARACTERISTICAS DIFERENCIALES DE LA COMPETENCIA Y LA COLABORACION

Situación de competencia

Las conductas se encaminan a la satisfacción de objetivos meramente personales.

Exige secreto, discreción, silencio.

Estrategias imprevisibles que utilizan la sorpresa.

Utiliza argumentos racionalizados e interpreta "verdades" no compartidas.

Clima tenso que tiende a aumentar la diferencia entre el "nosotros" y los "otros" inferiores.

Situación de colaboración

Las conductas se encaminan a la satisfacción de objetivos comunes.

Exige apertura, confianza y diálogo entre las partes.

Estrategias previsibles y adaptables que utilizan el consenso o el voto democrático.

Utiliza argumentos basados en las opiniones escuchadas.

Clima de integración en el que todos se encuentran en plan de igualdad.

Aprovechar el conflicto en el trabajo grupal brinda una real oportunidad de crecimiento, pues ayuda a clarificar una situación problema y a resolverla con buena dosis de creatividad. Cada conflicto merece una atención diferente. La elección de una adecuada estrategia para solucionarlo determinará el futuro de un proyecto.

Veamos los tres tipos de estrategias que suelen emplearse y los resultados que se obtienen (29):

RESOLUCION DE UN CONFLICTO

ESTRATEGIA	SINTOMA	RESULTADO
1 Evasión	Se elude o escapa del conflicto. Se reprimen las reacciones emocionales.	Insatisfacción.
2 Dominio	Se usa el poder (físico, premios, castigos) en el enfrentamiento entre las personas.	Uno gana y otro pierde.
3 Negociación	Se tiene una actitud abierta de comunicación para buscar juntos una solución satisfactoria a todos. Se basa en un clima de confianza, buen humor, compromiso y responsabilidad. Se tiene capacidad para intervenir en forma participativa.	Ambas partes ganan.

Un equipo de trabajo se temple en la práctica y expresa su madurez cuando tiene:

- Un espíritu de equipo. Un sentido de dependencia o interdependencia entre los integrantes.
- Claridad en los objetivos que persiguen.
- Conocimiento de las funciones que cada uno tiene.
- Confianza y apertura para trabajar con otros grupos.
- Empatía entre las personas.
- Apoyo mutuo.

29 Russell L. Ackoff: *El arte de resolver problemas*, pp 66 y 67. El autor señala el conflicto que surge cuando hay diferencias de objetivos entre los interesados y los que toman las decisiones. Propone tres estrategias para abordar los conflictos: Solución, Resolución y Disolución. Solucionarlo es aceptar la situación y hallar lo mejor que se puede hacer con ella. Resolverlo es aceptar la situación y encontrar una distribución de ganancias y/o pérdidas entre los oponentes. Requiere negociación. Disolverlo significa cambiar el ambiente o la valoración de los oponentes a fin de que desaparezca el conflicto.

- Más colaboración que competencia.
- Actividades cumplidas en los tiempos establecidos.
- Conocimiento teórico y técnico necesario.
- Conciencia de la importancia de sus tareas en el conjunto del trabajo.
- Comprensión de los procedimientos.
- Disposición para aprovechar y asimilar en el trabajo las experiencias individuales.
- Capacidad para analizar los problemas que afectan la eficiencia en las acciones.
- Conciencia de las repercusiones del comportamiento personal en la calidad esperada.
- Habilidad para usar el conflicto en forma positiva.
- Transparencia en el manejo de los recursos.

De cuatro elementos dependen la eficiencia y eficacia que puede alcanzar un grupo durante el trabajo en equipo (30):

- 1 Las personas deben tener una razón o meta común para trabajar juntas.
- 2 Los miembros del grupo deben necesitar de la experiencia, las habilidades y el compromiso mutuo para lograr sus objetivos comunes.
- 3 Los integrantes deben estar convencidos de que el trabajo en equipo es mucho más efectivo que el trabajo individual.
- 4 El grupo debe funcionar como unidad en el contexto de la organización.

Ahora revisemos algunos peligros o riesgos que los equipos de trabajo enfrentan cuando se amalgaman o atomizan:

- 1 Hay temor al desacuerdo porque se ve como amenaza de desintegración. Puede llevar al grupo a tomar decisiones erróneas que, a la larga, lo dividirán.
- 2 Muestran un sentimiento de integración que los hace invulnerables y hasta "superiores".

- 3 Se cierran ante un posible enemigo común. El grupo pierde objetividad al comportarse bajo esquemas y estereotipos.
- 4 Justifican con falsos argumentos su comportamiento con tal de mantenerse unidos.
- 5 Se niegan a escuchar otros puntos de vista bajo la defensa de actuar correctamente y conforme a las normas.
- 6 Reprimen sus críticas hacia el grupo, a fin de evitar ser enjuiciados.

Cualquiera de estas actitudes pone en riesgo la calidad esperada (31).

En el trabajo radiofónico, la planeación del trabajo en forma colectiva brinda al comunicador la certeza de obtener una excelente calidad en los programas realizados, ya que el equipo de trabajo asume desde el inicio su compromiso con los objetivos, metas y procedimientos; planteados y discutidos en conjunto. El conocimiento de todos los procesos los hace responsables del cumplimiento oportuno y eficiente de sus tareas. Este método también pone a prueba la viabilidad de la propuesta, en la medida en que compromete recursos y personas que facilitarán su puesta en marcha.

El ambiente de confianza y respeto estimula la creatividad hacia la búsqueda colectiva de temas, enfoques, formas, estructuras y estilos de presentación de los mensajes.

Entendida así, la calidad se convierte en un proceso con cualidades motivadoras más que en un producto mensurable.

No hay que dejar a la suerte un programa radiofónico de calidad. Para hacerlo efectivo hay que cuidar todos los detalles y éstos no son pocos. Comencemos por tener claras las exigencias mínimas de la planeación. Respondamos con franqueza y precisión a las siguientes diez preguntas (32).

- 1 ¿Cuál es el **objetivo** de su programa?
- 2 ¿A qué **público** está dirigido?
- 3 ¿Conoce al público al que pretende **servir**?
- 4 ¿Cree que ese público **necesita** su programa?...¿Por qué?
- 5 ¿Cuál será el **contenido** principal de su programa?
- 6 ¿Qué **formato** utilizará?...¿Por qué no aplica otro formato?
- 7 ¿Es aislado su programa o corresponde a una **serie**?

31 Carlos Rodríguez Combeller, et. al., *op. cit.*, p 36. Entiende por "calidad" proporcionar productos o servicios que respondan de manera adecuada al uso que el cliente quiere darles de acuerdo con sus necesidades específicas.

32 Marco Vinicio Escalante: *Comunicación Radiofónica (teoría y práctica)*, pp 245-246.

8 ¿Qué tiempo durará su programa?...¿Por qué?

9 ¿Está seguro de conseguir todos los elementos necesarios?

10 ¿Cómo buscará la participación de los oyentes, para saber si fue escuchado y entendido?

La eficacia de la radio, según W. Schram, está en proporción inversa al esfuerzo que demanda del oyente.

Pongamos cuidado al aplicar la ley del menor esfuerzo. Con esta argumentación podemos construir propuestas banales e intrascendentes.

Empleemos este principio al usar el lenguaje. En periodismo aprendimos la regla de oro: claridad, sencillez y brevedad. En radio se traduce con frescura y coloquialismo, lo cual -cabe subrayar- no está reñido ni con una actitud profesional ni con la planeación.

Hagamos de la efectividad una medida aplicable al conocimiento que tengamos del público, de sus intereses y necesidades más sentidas y al uso del mejor humor mexicano.

Seamos oportunos, realistas, respetuosos de la cultura y del diálogo.

Hagamos pensar al interlocutor, despertémosle su atención con vivacidad, interés y originalidad y con calidad técnica y humana.

Marquemos un ritmo para cada mensaje y evitemos romper el hilo mágico de la imaginación.

Desarrollemos nuestros programas con el sello de un equipo de trabajo profesional.

Dejemos atrás la radio que se hace al día, la que no anticipa sus requerimientos, la que se improvisa y que en los años 40's, arrancó comentarios tan vigentes como el del poeta, historiador y ensayista mexicano Alfonso Reyes:

"No sabemos hasta que punto, la radio influirá en las determinaciones futuras de la especie humana. Por eso nos indigna que se le use, en ocasiones, a tontas y a locas" (33).

CAPITULO 3

EL PROYECTO RADIOFONICO

Lo que una vez pasa por la pluma está menos expuesto a borrarse de la conciencia de lo que sólo ha flotado en ella vagamente.

Alfonso Reyes.

3.1 Una Guía en el Camino

Al concretar en un proyecto coherente y sistemático toda la información necesaria, producida en el proceso planificador, demostramos la utilidad práctica de la que, en un principio, fue una idea general y vaga.

La literatura sobre elaboración de proyectos en la planeación administrativa es extensa. Sobre todo en el nivel macro-económico-social.

En lo referente a los medios de comunicación colectiva es más bien escasa y, en particular sobre la radio, casi nula.

Los pocos materiales publicados sobre planeación radiofónica aparecen registrados en algunas bibliotecas y varios perdidos en sus anaqueles.

En los hechos, hay innumerables estilos y formas de hacer este trabajo. Algunos son extensos y detallados; otros, escuetos y generales. Sólo unos cuantos ofrecen información puntual y suficiente para ser analizados por las instancias evaluadoras.

Cualquiera que sea el caso a examinar, una vez que la idea ha quedado plasmada en el documento del proyecto, invariablemente surgirán las críticas por razones técnicas, políticas y/o financieras. Tomemos en cuenta que en materia de creatividad nada es neutro.

Su lectura arrancará entonces interrogantes, desacuerdos y objeciones. Algunas justas, otras no tanto.

La planeación no es una panacea que elimine estas dificultades pero, al menos, nos obliga durante el proceso de elaboración del proyecto a explicitarlas, reflexionarlas, medirlas y evaluarlas a fin de aumentar la eficacia en la toma de decisiones.

En este esfuerzo, el comunicador aprenderá a defender su propuesta radiofónica ante las personas indicadas. Se despojará de los argumentos viscerales y recurrirá a un método para exponer la selección coherente de medios y fines fundamentados con bases teóricas, técnicas y económicas. Con esta información, utilizada en forma congruente, promoverá su idea.

El modelo que se presenta en este capítulo está sujeto a modificaciones y críticas. Se propone como una guía instrumental perfectible, de utilidad práctica en el camino hacia la materialización de un proyecto radiofónico.

3.2 La idea en el papel

¿Qué queremos decir?, ¿a quién?, ¿cómo se lo queremos decir?, ¿para qué? y ¿qué resultados arrojará?, son preguntas esenciales que debe hacerse un creativo de la radio, antes de echar a andar el plan metódico de un proyecto de emisión.

Al responder estas preguntas, su inquietud inicial comenzará a adquirir sentido.

Más adelante, y no por azar, tendrá que ubicar su idea en una frecuencia, (AM, FM, OC) en una estación, en una barra y en un horario programático.

Poco a poco su idea irá perdiendo ambigüedad. El deseo de ponerla en práctica le llevará a situarla en un plan de trabajo factible. Entonces pensará en todas las actividades a realizar, recursos, tiempos, condiciones, y sobre todo, necesidades y expectativas del público receptor.

Le surgirá la necesidad de desarrollar investigaciones participativas de indagación y diagnóstico, cuya duración dependerá de las exigencias propias y de las presiones externas. Es decir, de los compromisos contraídos.

En este momento de arranque, el contacto con el público meta del proyecto, conformado por radioescuchas, representantes de las posibles emisoras y de las fuentes de financiamiento, será de extrema importancia para garantizar un mínimo de viabilidad.

El proyecto, visto así, es necesariamente la antesala de un programa radiofónico cuidadosamente pensado y madurado.

Su contenido se orientará con las variables técnico-administrativas, financieras e institucionales indispensables para diseñar el perfil de una emisión.

Incluirá el ordenamiento de un conjunto de operaciones planificadas. Desarrollará los elementos de juicio que faciliten la decisión de apoyar su puesta en marcha. También, adelantará algunos resultados que se espera modifiquen el curso de un problema no atendido hasta ese momento.

La aplicación de la metodología es de gran ayuda cuando se usa como una herramienta de trabajo y no como un recetario del que esperamos obtener en forma automática proyectos apetitosos.

El trabajo arduo de investigación y planeación, la experiencia acumulada, el tiempo dedicado, la propia destreza técnica, así como la visión y el entusiasmo nos conducirán a lograrlo.

Marta Romo, apasionada productora de programas infantiles, en una conferencia sobre los usos de la radio en la Universidad Pedagógica, por octubre de 1989, sugirió el siguiente método en la elaboración de programas dignos y placenteros:

"Mezcle a su gusto entusiasmo, vivencia, interés, intuición, compromiso con el público, gozo y curiosidad. Bata esta mezcla hasta sentir el crecimiento del equipo de trabajo. Después amase el mensaje con mucha sensibilidad hasta darle la forma que el público desea. Luego délo a probar. Enseguida viene lo mejor: escuche atentamente la opinión del público".

Antes de llegar a este punto, un equipo de trabajo tiene que definir el tema a tratar, los objetivos, estrategias, políticas, recursos, actividades, fechas y formas de organización.

¿Qué se define primero? No hay una respuesta única y esquemática. Todo dependerá de las características de cada proyecto.

El constante reflujo en el proceso de un proyecto modifica la secuencia lógica. No olvidemos que planeamos en una realidad cambiante y en este marco, la flexibilidad y adaptabilidad serán requisitos de la planeación.

Lo anterior no significa que estemos imposibilitados para elaborar un documento final. Por el contrario, a medida que avanzamos estamos más preparados. Pero, durante el proceso, experimentaremos continuos cambios que envolverán al propio documento.

El proyecto, como unidad, sintetiza los resultados obtenidos en los estudios previos a su concreción y los ordena en una secuencia lógica.

Cuando el comunicador se dispone a escribir y darle forma, es ya un experto en la materia y sólo tendrá que expresarlo en el papel bajo la forma de un plan prospectivo de acción, un programa de trabajo con sus ventajas, beneficios y limitaciones y una estructura coherente. Además deberá probar su rentabilidad técnica, financiera y social, de modo que prometa ser un atractivo proyecto de inversión.

Trátese de una idea comercial cuyo principal móvil es la ganancia, o una de utilidad pública, ambas buscarán competir por la preferencia financiera. Una buena presentación ganará adeptos.

Reconozcamos y explotemos las principales cualidades del documento llamado proyecto:

1. Considérese como una síntesis clara de las conclusiones obtenidas en los estudios parciales elaborados con anterioridad.

2 Su calidad de presentación estriba en la seriedad y confiabilidad de sus estudios, en la metodología empleada y en el uso correcto del lenguaje.

3 Su legibilidad deberá estar apoyada con materiales gráficos a fin de dejar una impresión duradera en la memoria de los receptores.

4 Su técnica de presentación deberá estar dirigida por una estrategia de venta.

Las acciones emprendidas por un proyecto pasan por distintas fases y etapas. Veamos el esquema de las fases (1):

FASES DE UN PROYECTO

1 PREPARACION

2 NEGOCIACION

3 EJECUCION-OPERACION

Al elaborar el documento, nuestra intención pasa por las siguientes etapas antes de volverse un proyecto final:

ETAPAS DE PREPARACION DE UN PROYECTO

1 Declaración de la intención de producir el servicio (identificación de la idea)

2 Estudios previos de factibilidad

3 Ante-proyecto y

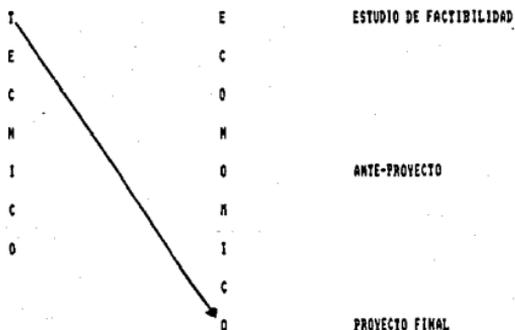
4 Proyecto final

Cada una de estas etapas tiene distintas implicaciones y diferentes niveles relativos al énfasis dado en lo económico o en lo técnico. Veamos ahora el esquema 2.

1 Como proceso, éste cubre un ciclo de maduración que se inicia a nivel experimental, pasa por una prueba piloto, hasta llegar a su aplicación generalizada. Posteriormente se irá perfeccionando. Cabe aclarar que a lo largo de este trabajo se ha insistido en definir la planeación como un proceso. En este sentido deberán interpretarse los términos etapa y fase mencionados en estas citas textuales.

ESQUEMA 2 (2)

ETAPAS DE ELABORACION DE UN PROYECTO Y NIVEL DE PROFUNDIZACION TECNICA Y ECONOMICA



En la identificación de la idea, apunta el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), "se trata de reconocer, basándose en la información existente e inmediatamente disponible, si hay o no alguna razón bien fundada para rechazar de plano la idea del proyecto. Si no la hubiera se adoptaría la decisión de proseguir con el análisis y se especificarían los estudios de la etapa siguiente. En esta primera etapa se trataría de definir y delimitar la idea del proyecto identificando sus posibles soluciones y alternativas técnicas y económicas".

Por otra parte, en los estudios previos de factibilidad, la misma fuente señala: "se trata de verificar que por lo menos una de las alternativas de solución es rentable, además de ser técnica y económicamente factible. Esta etapa exige ya datos más precisos sobre las distintas alternativas planteadas para caracterizar su rentabilidad, factibilidad y viabilidad.

"Al probarse que existe por lo menos una solución técnicamente viable y económicamente rentable puede justificarse la decisión de profundizar los estudios, lo cual supone incurrir en mayores gastos, cuya recuperación depende de la efectiva realización del proyecto.

"Esta profundización corresponde a la tercera etapa -el anteproyecto o estudio de factibilidad- en la cual se precisan los elementos y formas de la inversión (...).

"Se trata de ordenar las alternativas de solución para el proyecto, según ciertos criterios elegidos para asegurar la optimización en el uso de los recursos empleados (...).

"Estos suelen incluir la rentabilidad prevista a través de los ingresos y gastos proyectados por toda la vida útil del proyecto y actualizados (...).

"La combinación adecuada de estos criterios permite ordenar las alternativas de solución técnica, económica y financiera de cada proyecto. En este momento debe justificarse cabalmente la opción hecha por una de las alternativas referidas y caracterizar otras que le siguen en orden de prelación para justificar esta elección frente a los criterios de evaluación aceptados.

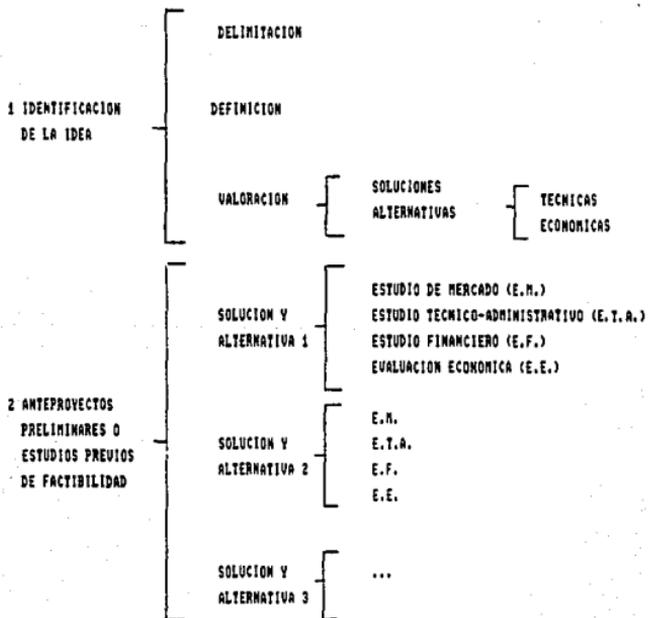
"En esta etapa se recomienda la alternativa de solución considerada como la mejor, dados los recursos disponibles y las restricciones a su empleo. Se justifica así la decisión de realizar la inversión necesaria, obtener (tanto) el financiamiento adecuado, (cuanto) la aprobación de las autoridades (competentes)" (3).

El esquema 3 muestra el desglose en pasos de las dos primeras etapas. Se trata de una explicación pedagógica del proceso de preparación de un proyecto. En la realidad, como hemos dicho, *es incorrecto colocar al final del proceso la evaluación.*

La decisión sobre la puesta en práctica de una determinada idea es con frecuencia anterior a la formulación detallada del proyecto y, en ocasiones, previa a la misma idea.

ESQUEMA 3

ETAPAS 1 Y 2 DEL PROCESO DE PREPARACION DE UN PROYECTO



En la radio los caminos para proyectar una emisión son variados. Pueden partir de una iniciativa personal, de un pedido expreso, claramente delineado y con dotación presupuestal o también ser solicitado, pero sin claridad en el planteamiento y en los recursos.

En cualquier caso el diseño de un programa podrá iniciarse desde dos vías:

- 1 Del fondo. Definir primero contenido y/o temática a abordar.
- 2 De la forma. Se tiene ya una estructura aprobada y hace falta darle un contenido al mensaje.

En ambos casos el creativo debe saber ante todo cómo es su público destinatario, a fin de determinar las características del mensaje: tiempo de duración del programa, frecuencia de emisión, horario de transmisión, estructura, género, formato, temas, enfoque, lenguaje, ritmo que abrace y abarque la estructura, música, efectos, voces y silencios.

La descripción lineal del proceso donde la evaluación aparece al final, no es práctica porque supone un riesgo difícil de absorber en términos económicos.

Sería ingenuo invertir en una propuesta y en sus estudios para que, al final, sea rechazada. Significaría no sólo un derroche de dinero, sino también de tiempo y energía.

La decisión de elaborar o ampliar un proyecto debe guiarse con un criterio práctico, basarse en la realidad concreta, satisfacer las necesidades prioritarias del público, de la emisora y también de las fuentes de financiamiento.

Ninguna idea o concepto podrá estudiarse como factible si antes no ha sido aceptada. Por lo tanto, supone una negociación previa en la que se ha bosquejado un camino y se han pensado algunas formas para llevarlo a cabo.

El destino de esa idea inicial puede ser:

- 1 Aceptar su ejecución
- 2 Modificarla en alguna medida y estimar así su realización
- 3 Posponerla
- 4 Rechazarla por inconveniente

La última alternativa es la menos probable si la evaluación fue integrada desde el principio y previó los cinco criterios elementales aplicados en la evaluación de proyectos:

- 1 Factibilidad técnica-administrativa
- 2 Viabilidad política institucional
- 3 Adecuación económica (racionalidad, eficiencia y eficacia)
- 4 Flexibilidad metodológica y
- 5 Comunicación (empatía y participación)

La suma de ellos orientará el desarrollo de cada estudio previo, necesario para llegar al documento final.

El objetivo último de un proyecto es realizar con éxito el programa de producción radiofónica. Con el fin de conseguirlo, el comunicador deberá responder a estas preguntas:

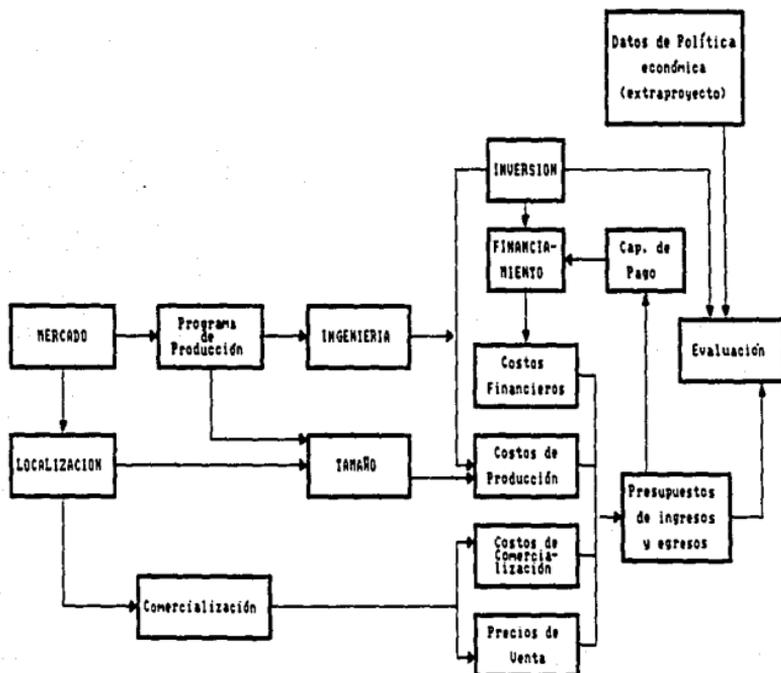
- 1 ¿Hay una demanda o necesidad real a atender?
- 2 ¿La técnica de producción es la más adecuada y la económicamente factible?
- 3 ¿Hemos hecho una acertada localización de la cobertura a la que pretendemos llegar?
- 4 ¿Tenemos la capacidad financiera suficiente para instalar y operar el proyecto?
- 5 ¿Dispondremos de todos los recursos?
- 6 ¿Hemos estudiado distintas posibilidades de recuperación económica que haga más rentable el proyecto?
- 7 ¿Hemos partido de un buen diagnóstico?
- 8 ¿La formulación de objetivos es clara, realista y alcanzable?
- 9 ¿Hemos asegurado metas y acciones medibles en el tiempo?
- 10 ¿La descripción de las secuencias de actividades es clara y lógica?
- 11 ¿Hemos calculado con la mayor precisión posible los presupuestos y los costos?
- 12 ¿Se han hecho consultas al auditorio y a personas competentes?
- 13 ¿Hemos ilustrado el proyecto con fotos, gráficas, estadísticas, organigramas, esquemas, cuadros, etcétera, a fin de hacer más entendible su contenido?
- 14 ¿Se ha utilizado un lenguaje sencillo y claro?
- 15 ¿Se han explorado distintas fuentes de financiamiento para hacer la selección más conveniente?

16 ¿Hay un esfuerzo por hacer un proyecto autofinanciable que le de independencia política?

3.3 Los Estudios Previos de Factibilidad (4)

Todos los estudios comparten aspectos económicos, técnicos, financieros, administrativos e institucionales.

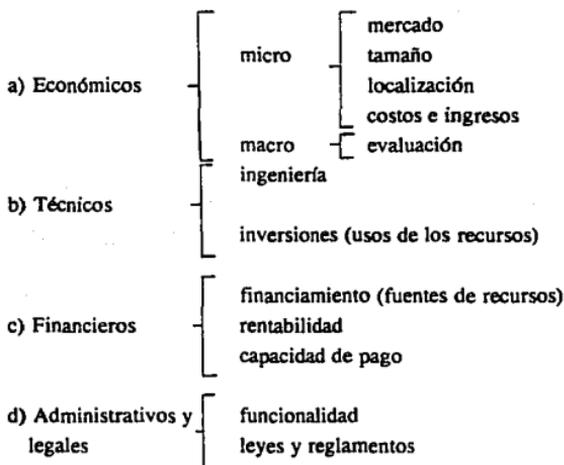
Una forma esquemática de ver cómo se interrelacionan estos aspectos en el proyecto, ha sido trabajada por Nilson Holanda (5), como sigue:



4 La mayoría de la información se basa en la *Guía para la presentación de proyectos*.

5 Tomado de Juan Díaz Bordenave, et. al., *op. cit.*, p 166.

Otra forma de ver el ámbito que cubre cada aspecto es a través del cuadro sinóptico que se presenta a continuación (6):



No confundamos los *aspectos* con los *estudios previos de factibilidad*. Estos últimos son cinco y guardan una relación estrecha. Se realizan en constante coordinación y reciprocidad y cada uno incluye todos los aspectos mencionados. Son:

- 1 Estudio de Mercado
- 2 Estudio Técnico
- 3 Estudio Financiero
- 4 Evaluación Económica
- 5 Plan de Ejecución o de Ingeniería

Según sean los objetivos del proyecto, el enfoque y el estilo, cambiará el manejo de las variables (7) en cada estudio.

6 *Ibidem*, p 165.

7 El término variable se explica en el Anexo: *De Conceptos y Palabras*, en el apartado *Problemas*.

3.3.1 ¿Qué es un Estudio de Mercado? (8)

Es el análisis de las características y necesidades presentes y futuras de la población que atenderá el bien o servicio a producir. Es también su relación de competencia con otros productos o servicios afines. Constituye el punto de partida de la presentación del proyecto. Sus conclusiones sirven de antecedentes necesarios para los otros estudios.

Su finalidad en el proyecto es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades que, dadas ciertas circunstancias, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción -de bienes o servicios- en un cierto período. El estudio incluirá las formas específicas que se utilizarán para llegar hasta ese público.

Dada esa finalidad debe presentar cuatro bloques de análisis, precedidos de una caracterización adecuada de los bienes o servicios que se espera producir y de sus usuarios (9). Estos son:

- 1 Demanda o necesidad
- 2 Oferta actual y futura
- 3 Modalidades de pago: precios, tarifas o subsidios
- 4 Comercialización o distribución: incluye presentación y publicidad.

Hay posiciones opuestas en relación con los estudios de mercado.

Raúl Cremoux, investigador del fenómeno de la comunicación colectiva en México, opina que:

"Las investigaciones de mercado y de motivación se multiplican hurgando en los hábitos y las costumbres del auditorio: sus debilidades y flaquezas, sus voluciones y deseos más íntimos; sus 'complejos' y seguridades. Todo ello se traduce en programas y sobre todo en anuncios donde los mensajes son encaminados a vender utilizando símbolos, motivaciones y procesos psicológicos ampliamente conocidos como el ofrecimiento de sexo, vanidad, frustración, fuga de la realidad, egocentrismo y mucho más (10).

8 B.B. Tregoe, et. al.: *Estrategia de la alta gerencia. Su naturaleza y aplicación*, pp 31-32. Define el mercado como el grupo de compradores actuales y potenciales o de usuarios que comparten algunas necesidades. Los grupos de mercado pueden integrarse por edades, ingreso, sexo, educación, antecedentes étnicos, ocupación, industria, etcétera. Pueden formarse o limitarse por zonas geográficas.

9 *Guía para la presentación de proyectos*, p 72.

10 Raúl Cremoux, "Formas de manejo de la radio y la televisión", en *Revista Mexicana de Ciencia Política*, núm. 69, p 63.

Otros opinan lo contrario como Nadhi Therani, director de *Telemarketing Magazine*, asegura que:

"La rama especialista en hacer estos estudios ha alcanzado tal importancia en los mercados internacionales que una empresa sobrevive no por sus productos, sino por sus mercadotecnia" (11).

En la radio los objetivos de las investigaciones mercadotécnicas o de campo se formulan a partir de los objetivos de la programación.

Buscan obtener resultados concretos que identifiquen gustos, preferencias, hábitos de audiencia por horarios de transmisión y frecuencia, necesidades, condiciones, tipos de vida y situación que enmarca a los grupos sociales de su interés.

A cambio ganan patrocinadores y/o público de la zona de cobertura de la estación y de sus repetidoras.

En su mayoría se valen de instrumentos para recoger información cuantitativa.

Son muy variadas las estrategias que emplean para acercarse al público y la elección está sujeta al tiempo y al presupuesto disponibles.

Pueden ser investigaciones muy elaboradas de amplio alcance, hasta muy simples -no por ello menos efectivas por la participación que presuponen- basadas en contactos con pequeños grupos representativos de los que recogerán testimonios, observaciones y datos.

De cualquier forma habrá que planear todo su proceso para aprovechar al máximo el contacto y las visitas.

James M. Theroux propone el instrumento que aparece en la siguiente página para la ejecución de este trabajo (12).

11 Sergio Luis Valdés, "En México urge investigación seria sobre medios", en *Radio Tips*, núm. 7, p 56.

12 James M. Theroux, *op. cit.*, pp 33-34.

INFORME RELATIVO A UNA VISITA SOBRE EL TERRENO

PERSONA ENTREVISTADA _____ FECHA _____

DIRECCION _____

ENTREVISTADOR (nombre) _____

LISTA DE ACCIONES A REALIZAR

- 1 ___ EXPLICAR OBJETIVO DE LA VISITA
- 2 ___ EXPLICAR CARACTER Y PROPOSITO DE LOS PROGRAMAS
- 3 ___ SOLICITAR LA COLABORACION DEL ENTREVISTADO PARA LA PROMOCION DE PROGRAMAS
- 4 ___ FACILITAR TARJETAS PARA SU DISTRIBUCION ENTRE EL VECINDARIO
- 5 ___ DETERMINAR SI EL ENTREVISTADO ESTA DISPUESTO A ORGANIZAR UN GRUPO DE OYENTES
- 6 ___ ESTIMULAR AL ENTREVISTADO A PARTICIPAR Y A ESCRIBIR A LA ESTACION
- 7 ___ RECOGER REACCIONES ANTE UN PROGRAMA GRABADO
- 8 ___ PREGUNTAS AL ENTREVISTADO

APOYO Y COOPERACION QUE PUEDE ESPERARSE DEL ENTREVISTADO:

COMENTARIOS SOBRE EL PROGRAMA GRABADO:

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:

1 _____

2 _____

3 _____

etc. _____

Los estudios de mercado en la radio, para recoger información sistemática cuantitativa y cualitativa y evaluar las características del público destinatario o intencional, así como los aspectos que lo rodean, emplean tres variables a considerar:

Variables del Estudio de Mercado

1 Variable sociodemográfica (clásica):

a) Condiciones socioeconómicas del mercado potencial

- Volumen de la demanda actual ubicada geográficamente
- Características del público delimitado por los objetivos del proyecto y la oferta de la competencia, como son:

- . Estrato social

- . Nivel de percepción salarial

- . Distribución del auditorio en los horarios de transmisión por:

- Edad (niños, jóvenes, adultos y ancianos)

- Sexo (mujeres y hombres)

- Estado Civil (soltero, casado, concubino o viudo)

- Escolaridad

- Ocupación

- . Condiciones generales de:

- Salud

- Vivienda

- Alimentación

b) Previsión relativa de la evolución de esta demanda durante la vida útil del proyecto:

- Evolución del ingreso nacional
- Distribución
- Tasa de crecimiento

c) Capacidad existente para proveer en la actualidad el producto o servicio.

d) Bases técnicas y económicas para competir en el mercado:

- Ventajas
- Desventajas
- Efectos esperados:
 - . Propios de la producción o servicio a crear
 - . En la competencia

En esta variable son fuente de información obligatoria los estudios censales y las monografías del lugar.

2 Variable Cultural:

Gustos y Aficiones

Preferencias

Idiosincracia : Creencias religiosas

Psicología de sus motivaciones

Entorno cultural y afectivo

Hábitos

Actividades de diversión y entretenimiento

Celebraciones populares

3 Variable Política-educativa:

Contexto histórico y político

Instituciones de influencia

Nivel promedio de instrucción

Madurez o desarrollo psicológico reflejado en:

- . Participación política
- . Grupos organizados

Es importante aclarar aquí el concepto de estrato social.

La mercadotecnia opta por dividir los estratos sociales por percepción de ingresos. Propone el manejo de las tres primeras letras del alfabeto, combinadas con los números 1, 2 y 3. El significado de este código es:

A = Clase alta 1 = Alta
 B = Clase media 2 = Media
 C = Clase baja 3 = Baja

A cada clase le corresponden los tres números con los que se establecen diferencias de niveles.

Con estos indicadores se pueden obtener las siguientes posibilidades:

SEGMENTACION SOCIO-ECONOMICA EN LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO (13)

CLASE SOCIAL (ingreso)	SEXO		ESTADO CIVIL	EDAD		
	M	F		13 a 18	20 a 29	25 a 35
A 3						
A 2						
A 1						
B 3						
B 2						
B 1						
C 3						
C 2						
C 1						

Cada vez resulta más difícil englobar a los grupos sociales. Con el término de *segmentación* la mercadotecnia de nichos (14) intenta resolver este problema.

La publicidad ha segmentado a la clase media con esta clasificación (15):

Yuppies (young urban profesionales). Jóvenes bien remunerados y muy consumistas, sobre todo de productos de lujo.

Frumpies (former radical upward moving people). Miembros reciclados de la generación del 68.

Dinks (double income, no kids). Parejas con dos sueldos y sin hijos.

Grumpies (grown up mayor people). Consumidores de mediana edad.

Yollies (young old people). Jubilados bien situados y de espíritu juvenil.

Ultras. Consumidores intensivos, espontáneos y extrovertidos.

Techies. Maniáticos que compran cualquier juguete de alta tecnología que salga al mercado.

Sin duda se trata de una manera sofisticada de distinguir a los compulsivos consumidores anónimos.

En cuanto a la edad hay una gran variedad de análisis. La mayoría parten de una visión psicológica evolutiva del desarrollo humano. Es conveniente consultar a los autores que han estudiado las diferentes etapas, a fin de reconocer aptitudes, niveles de percepción y desarrollo de habilidades.

Lo recomendable es no dejarse guiar por autores que proponen caracterizaciones muy generales y estereotipadas. Más que una ayuda se convertirán en un obstáculo para conocer a fondo los públicos.

3.3.2 ¿Qué es un Estudio Técnico?

Es el análisis de los problemas de tamaño o capacidad de producción, localización geográfica del proyecto en dos niveles: en la región que atenderá y su ubicación física-operativa. También considera el consumo de recursos y su optimización.

14 Bob Schulberg: *Publicidad radiofónica. El manual autorizado*, p 97. El autor define el término *nicho*, como un sector aún más pequeño que un segmento de mercado. Requiere, dice, arcos precisos, no disparos de escopeta.

15 Tomado de "Publicidad: entre el arte y la persuasión", en *Revista Muy Interesante. Especial Comunicación*, p 79.

Variables del Estudio Técnico

1 Tamaño del proyecto medido por:

- a) Cobertura. Número de hogares o personas que pueden sintonizar una estación de radio
- b) Alcance. Se mide multiplicando la cobertura por el *rating* y dividiendo entre cien.
- c) Auditorio. Número de hogares o personas que efectivamente sintonizan esa estación de radio.
- d) Frecuencia. Intensidad de contactos de un mensaje con el público seleccionado.
- e) Extensión relativa. Duración de cada programa en minutos. Se fija de acuerdo con los hábitos del público y su edad. También por el modo como el programa atrae el interés, su calidad en el contenido y en el formato.
- f) Extensión absoluta. Duración de la serie o campaña en el aire.
- g) Número de programas producidos y transmitidos.

2 Proceso técnico o ingeniería del proyecto que justifica:

- a) Selección del medio radiofónico. El argumento económico contundente es el bajo costo de producción que reditúa en un costo-beneficio mayor.
- b) Selección de la(s) estación(es) transmisora(s).
- c) Selección del tipo de producción: en vivo, grabado o mixto.
- d) Equipo y operación.
- e) Insumos necesarios. Cantidad por unidad y clase.
- f) Selección de canales y medios para la difusión publicitaria o propagandística.
- g) Costos de inversión y operación. (Cantidad y clase).

-Presupuestación de recursos . Las preguntas básicas que hay que responder en este punto son:

¿Qué necesitamos?, ¿cuánto necesitamos?, ¿dónde lo necesitamos?, ¿cuándo y cuánto tiempo lo necesitamos?, ¿de cuánto disponemos?, ¿cuánto cuesta comprarlo o alquilarlo?, ¿cuáles son las condiciones de alquiler o de compra?, ¿está disponible o hay plazo de entrega? y ¿hay que pagar alguna garantía, seguro o fianza?

Un presupuesto considera los siguientes costos:

. Costos de preinversión o gastos de preparación:

Por cálculos

Por consultas a técnicos o especialistas

Estudio de audiencia

Insumos de la producción del programa piloto

. Costos de capital

Listado de precios de equipo y su descripción (grabadoras portátiles profesionales, receptor de onda corta, micrófonos, audifonos, cronómetros, etcétera).

. Costos de operación a mediano plazo (un año):

-De tipo administrativo:

Alquiler de estudio de grabación acorde con las necesidades de producción (consola, mezcladora, tornamesa, grabadoras-reproductoras, decks, matizadora, cámara de eco y micrófonos)

Servicio de montaje o edición

Servicio de copiado

Grabación fuera de estudio

Pago de seguros contra robo de equipo (grabadoras portátiles profesionales)

-De tipo salarial: al equipo humano de producción, al elenco y al personal administrativo.

Por hora, por emisión o por nómina

Regalías por derechos de autor

-Mantenimiento de equipo

Depreciación

-Consumo de:

Servicios

Electricidad Transporte

Papelería Fotocopias

Cintas magnetofónicas (2400, 1800, 1200 y 600 pies)

Audio casetes. Marca, duración en minutos y tipo.

Cartuchos Bobinas (3,5,7 u 11 pulgadas)

Cinta *Leader* *Splicing tape*

Material bibliográfico

Material hemerográfico (suscripciones a diarios y revistas)

Discos de acetatos

Discos compactos

Baterías

Cintas para máquinas de escribir

Materiales de escritorio

-Imprevistos

Aumentos de tarifas

Llamadas en falso a locutores (50%)

Pago de tiempos extras

Pago de tarifas en días festivos

Otros

-Ganancias netas

Fijación de porcentaje sobre el costo total

3 Localización

Ubicación geográfica en mapa

4 Obras físicas

- a) Número
- b) Características. Dimensiones generales

5 Organización formal del trabajo

Explica cómo se distribuirán las funciones y responsabilidades de planeación, ejecución y operación del proyecto. Establece una división de trabajo en equipos, asigna coordinador y define los mecanismos para informar y supervisar. Una buena organización evita las ambigüedades, preve los atrasos innecesarios y los desperdicios de recursos.

Hay que buscar la máxima sencillez operativa que permita el ejercicio permanente de la participación en la toma de decisiones, a fin de no caer en una estructura burocrática.

Debe integrar la estructura vertical (político-administrativa) con la estructura horizontal (técnico-operativa).

Periódicamente habrá que revisar sus procedimientos generales normativos y operacionales.

Tres principios rigen a una buena organización:

- Comunicación de los grupos de trabajo con el público usuario del proyecto.
- Sistematización de los comentarios, opiniones y sugerencias en torno del proyecto, con base en un registro.
- Revisión periódica de los objetivos del proyecto junto con los usuarios.

La organización al diseñar sus actividades deberá perseguir el doble propósito de producir una máxima productividad y una satisfacción personal. Así que deberá prever un sistema de incentivos para motivar al personal a realizar sus labores de la mejor manera posible. Estos incentivos pueden ser:

- Cursos de formación humana y social
- Cursos de capacitación técnica
- Pláticas sobre la mística del proyecto y del grupo
- Convivencias recreativas o deportivas

- Promociones económicas
- Disposición de horas para gozar de tiempo libre

La forma de representar una organización es a través de un esquema, croquis u organigrama de ubicación de puestos y responsabilidades, con sus relaciones de interferencia, unidos por líneas que indican la forma como debe fluir la información.

También en este aspecto hay distintas técnicas. Desde las que concentran las decisiones en un solo puesto, hasta las más horizontales y flexibles que reparten la responsabilidad de decidir en el conjunto.

Por su formato pueden ser: horizontales, verticales, circulares y mixtas; según de donde partan las líneas de autoridad.

Su formulación incluye:

- Perfil del personal a contratar
- Tipo de capacitación requerida por ese personal
- Disposición de insumos para el desarrollo de las actividades y tareas
- Compromisos internos
- Compromisos externos. De apoyo o intercambio

Además del organigrama será necesario emplear un formato de control en la coordinación del trabajo operativo. (16).

Podríamos considerarla como una especie de radiografía de logros y retrasos. Es conveniente utilizar el color rojo como señal de peligro o incumplimiento y el verde como contraparte

No. Activ.	Tareas	Descripción	Respons	Duración	Fecha Com			Fecha Ter			Holgura		Requerimientos			Costos
					Pro gra ma da	Revi sado	Ac tual	Pro gra ma da	Revi sado	Ac tual	To tal	Li bre	Mat	Pers	Serv	
1		Preparar presentación	Planeación	3	9 mar 20	8 mar 20	15 mar 20	15 mar 20	15 mar 20	0	0					
2		Presentación	Planeación	1	15 mar 20	15 mar 20	16 mar 20	16 mar 20	16 mar 20	0	0					

16 Tomado de John Mulvaney: *ABC Una técnica simplificada de programación y control por el camino crítico*, p 85.

ESTA COPIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

6 Flujograma del proceso total de funcionamiento del proyecto

Se trata de un diagrama donde quedan identificadas las actividades críticas y no críticas, lineales, paralelas y alternativas en la secuencia total que compone el proyecto. Es decir, contiene todas las actividades principales y nos permite observarlas en bloque, interconectadas y fijadas en el tiempo.

También conocido como camino o ruta crítica, con las siglas PERT y CPM (17) y con un centenar de diferentes nombres.

Su diseño puede realizarse en forma manual o computarizada.

A través de este instrumento se traza el camino para alcanzar los objetivos. Es útil para detectar cuellos de botella.

Estima la duración probable de cada actividad con fechas mínimas y máximas (más temprana posible y más tardía permisible) del inicio y término de cada actividad para cumplir con los plazos fijados en la realización global del proyecto.

Hay que desglosar la fase de ejecución en una sucesión de actividades bien identificadas y ordenadas en una secuencia lógica, de tal modo que sea fácil distinguir su encadenamiento dependiente y simultáneo.

Nos permite una mayor seguridad en las previsiones, ya que su objetivo es lograr que los trabajos se realicen en el orden correcto y en el tiempo debido.

Como herramienta de planeación debe representar con justicia el trabajo a realizar. Como herramienta de control debe ser lo suficientemente flexible y sensible al análisis. Por lo tanto deberá estar libre de complicaciones y detalles innecesarios (18).

Sus principales valores son la lógica, la disciplina y la simplicidad práctica aplicable a la planeación y control de un proyecto, ya que vigila:

- La lógica de la secuencia
- La duración de las actividades
- Las holguras o tiempos de gracia y
- La programación

La red define como actividad cualquier aspecto del proyecto que necesite un tiempo para cumplirse y se representa gráficamente con un rectángulo o caja, dividido verticalmente en el extremo izquierdo para anotar ahí su duración.

17 El significado de las siglas PERT es *Programme Evaluation and Review Technique*, el de las siglas CPM es *Critical Path Method*.

18 Véase John Mulvaney, *op. cit.*, p 16.

Hay redes con otras convenciones simbólicas como son los cuadros y los rectángulos para las actividades que se consideran normales. Si son al final de una fase, y, por ello son importantes, se les representa con líneas dobles en los cuadros y rectángulos. Si es una actividad común, un punto de contacto que aparece varias veces, se representará con un hexágono.

Cada caja se relaciona con otra u otras a través de flechas que señalan la secuencia. Esto es, una actividad puede dar inicio a varias actividades y también puede ser receptora de otras tantas.

Una forma de identificar cada actividad es colocándole un número. Es recomendable asignarlo de acuerdo con la lógica del camino para evitar equívocos o confusiones.

Al diseñar la red, ésta comienza con una sola caja a la que se le coloca la palabra *inicio* e igualmente una de término, con la palabra *fin*.

El método es variado y a elección personal. Podemos empezar desde el principio o en retroceso desde el final. Podemos dejar hasta el último la numeración de actividades o dejar intervalos en la numeración progresiva para no tener que alterar toda la secuencia, en caso de incluir después alguna más. Podemos comenzar con un listado de actividades o hacer directamente la red.

Hay distintos diseños y uno puede optar por aquél que nos parezca más sencillo para representar el programa de actividades. Los hay en forma de cigüeñal, por zonas, en zig-zag y en cascada.

En cuanto a los tiempos, en radio las personas estiman su tiempo promedio a partir de su experiencia y ocupaciones.

La duración de cada actividad debe discutirse y acordarse con las personas responsables de efectuarlas para evitar posteriores sorpresas, frustraciones y contratiempos.

Hay dos formas de estimar los tiempos.

La primera es a través de la siguiente fórmula (19):

$$e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Donde a = estimación pesimista

b = estimación optimista

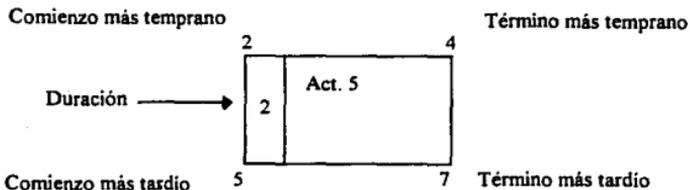
m = tiempo más frecuente

e = cálculo de duración esperada

Siempre habrá que uniformar la unidad de tiempo empleada, ya sea en horas, días laborables o semanas.

El resultado obtenido se colocará en el margen izquierdo de la caja.

La segunda forma se ilustra con la siguiente figura:

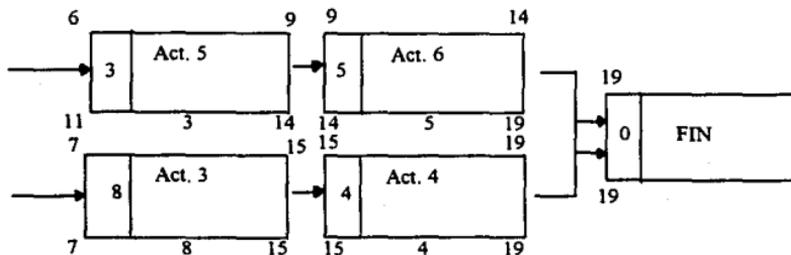


Cuando a una actividad llegan dos o más actividades, su fecha más temprana se tomará a partir de la fecha más lejana, marcada en las actividades previas que coincidan en ella.

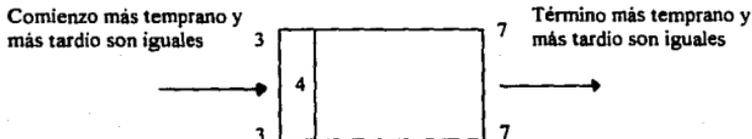
El término más temprano = Comienzo más temprano + Duración

Ahora veamos cómo se calculan los tiempos más tardíos o remotos de cada actividad:

Se parte de la caja *fin* de la red. El tiempo total de ejecución se coloca en el extremo inferior derecho de las cajas más cercanas y a esa cantidad se le resta la duración de la actividad correspondiente. El resultado nos dará el comienzo más tardío. La figura siguiente lo ilustra:

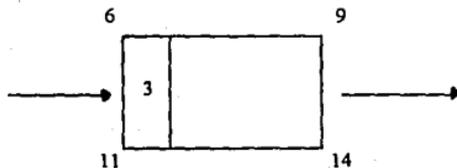


Una actividad es crítica cuando presenta tiempos sobrantes, como en este caso:



Estos casos aparecen sombreados en el diagrama. Así resaltamos la actividad crítica, la que no permite tolerancia de retraso en las actividades que llegan a ella.

Cuando la actividad dispone de mayor tiempo que su duración, a este lapso sobrante se le llama *holgura* o *periodo de gracia*. Veamos su representación gráfica:



Holgura = (Término más tardío - Comienzo más temprano) - Duración de la actividad

$$x = (14 - 6) - 3$$

$$x = 8 - 3$$

$$x = 5$$

Cuando sabemos que hay una fecha marcada de terminación que no puede alterarse de ninguna manera, la red será de gran utilidad para no rebasar el tiempo permitido y hacer los ajustes pertinentes.

El acto de especificar cuándo debe comenzar y terminar cada actividad del proyecto se conoce como *programar*. Es un momento de gran ingenio y sentido común.

Este programa, en forma natural, nos proporciona un calendario a cumplir, ordenado en una gráfica de barras o cronograma.

Ambos, red y cronograma necesitarán corregirse varias veces en la ejecución del proyecto para representar las situaciones reales.

Serán de gran ayuda en el control de la ejecución y también para tomar medidas correctivas.

Su actualización puede hacerse en la red, en el cronograma o en ambos.

Por medio de estas técnicas podremos manejar con mayor seguridad la incertidumbre, mejorar la coordinación y la comunicación, determinar las prioridades, optimizar el tiempo y los recursos, suministrar datos oportunos en la adopción de decisiones, proporcionar a tiempo los medios y garantizar el rendimiento previsto en el plan.

7 Calendario de realización de todo el proyecto

Este instrumento cronológico constituye la base de la programación financiera.

De él se obtendrán las fechas globales de inicio y terminación del proyecto y de algunas otras, como : negociación, entrega de ajustes, ejecución e inicio de transmisiones. Abarca las siguientes etapas:

- Conclusión del proyecto. Incluye:

Revisión del anteproyecto

Modificaciones

Fijación de compromisos

- Negociación del proyecto. Incluye:

Consecución del financiamiento

Obtención de todo tipo de autorizaciones legales

Fijación de incentivos

Contratación de firmas

- Ejecución del proyecto. Incluye:

Entrega del equipo y material adquirido

Contratación y capacitación del personal

Organización e instalación del proyecto. En la radio se divide en cinco etapas:

Preproducción: Investigación y guionismo

Producción o grabación

Postproducción

Transmisión y

Evaluación

Jerarquización de actividades inmediatas, abarca también la difusión.

- Plazo para operación experimental y medición de viabilidad, solidez y efectividad del proyecto radiofónico. Incluye:

Preparación del radioforo

Preparación del programa piloto en condiciones ordinarias de tiempo

Informe de resultados de la prueba piloto

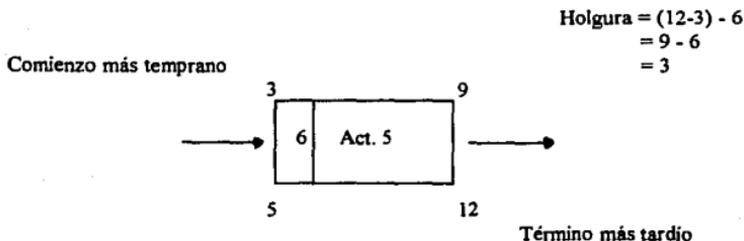
Ajustes al programa piloto

Periodo para llegar a la operación normal prevista

Se recomienda emplear el siguiente formato a fin de llevar un seguimiento preciso. En él aparecerán todas las actividades lineales y paralelas numeradas en la red o flujograma:

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
ENERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14...	
	Actividad							5	Holgura						
FEBRERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		

La actividad que aparece en el cronograma es la siguiente:



Aquí se estiman los tiempos de cada actividad a realizar, ya sea técnica, económica o financiera.

Es importante resaltar que el punto de partida siempre será el tiempo de comienzo más temprano.

Este programa deberá coordinarse con el calendario de inversiones.

Cuando las actividades compiten por los recursos, se asignan de acuerdo con estas reglas:

- 1 Asignar el recurso a la actividad que tiene menor holgura.
- 2 Si las actividades tienen igual holgura, dar el recurso a la más larga.
- 3 Cuando hay conflicto entre actividades, preferir la que necesita mayor cantidad de recursos.
- 4 Cuando hay más de una sobrecarga en un periodo, dar preferencia a la que ocupa el recurso de más alta prioridad.

8 Análisis de costos

- Costo unitario del programa radiofónico. Se calcula a partir de los insumos, gastos directos e indirectos.
- Costo total descompuesto en:
 - Costo de inversión y
 - Costo de operación

En un programa radiofónico los costos se calculan considerando las tarifas de los siguientes valores:

GASTOS DIRECTOS

. Talento (Honorarios)

Coordinador o director

Investigadores

Reporteros

Redactores

Actores

Locutores

Musicalizadores

Sonidistas

. Talento (regalías)

Editoriales

Sociedades de autores e intérpretes

. Contratación de servicios:

Aseguradoras

Grabación Postproducción

Edición

Copiado de cinta a cinta y de casete a casete

Transmisión, retransmisiones y/o control remoto

. Materiales (Véase listado pp 76-77)

GASTOS INDIRECTOS

Oficina y su mantenimiento

Asesores

Productores

Corresponsales

Guionistas

Comentaristas

Invitados

Técnicos operadores

Asistentes de producción

Personal de apoyo administrativo y secretarial

Papelería

Teléfonos y fax

Equipo de oficina

Transportación

Misceláneos (gastos de representación, alimentación y desplazamiento de personal)

3.3.3 ¿Qué es un Estudio Financiero?

Es el conocimiento de los detalles de la inversión, la proyección de gastos e ingresos y las formas de financiamiento para operar y ejecutar el proyecto. Se vale del presupuesto para asignar los recursos financieros disponibles (ingresos y gastos) divididos por partidas diferentes, de acuerdo con la división funcional de las actividades.

Cuando la inversión no se planifica ni se presupuesta, deriva en un derroche de recursos.

El objetivo del estudio financiero es demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos disponibles.

Variables del Estudio Financiero

1 Monto global de la inversión:

O de las necesidades totales de *capital*, presentado en forma agregada y sumaria:

- a) Monto de capital propio
- b) Contribuciones de crédito interno y externo
 - Plazos de amortización
 - Plazos de gracia
 - Tasas de interés
 - Condiciones y periodos de los desembolsos
 - Cuadro sinóptico de las fuentes de financiamiento (20)

20 La fuente de financiamiento de las emisoras comerciales proviene de los patrocinadores. Ellos marcan el punto de equilibrio entre costos y ventas, con un margen de ganancia para la emisora. Otro sistema es el *canje*, también conocido como *pago en especie*, que es un intercambio de material o de servicios.

- Destino de los fondos
- Calendario de inversiones.

2 Ingresos anuales previstos:

- a) Criterios para fijar precios
- b) Precios

3 Gastos de un año típico de financiamiento del proyecto:

Divididos en inversión y operación:

- a) Fijos
- b) Variables
- c) Totales

4 Evaluación financiera:

- a) Periodo de recuperación de la inversión
- b) Proporción de capital propio y de préstamos crediticios internos y externos
- c) Punto de nivelación de ingresos y gastos, calculados para el periodo de funcionamiento normal basado en precios y costos previstos como normales.

3.3.4 ¿Qué es una Evaluación Económica?

Es la relación de los resultados del proyecto (productos y efectos) con el desarrollo económico y social. En la radio esto se entiende como el impacto que tiene tanto en el sector radiofónico, como de la región o población en la que actúa. Se realiza tomando en cuenta los planes y programas vigentes.

En general, son los criterios económicos que justifican la existencia del proyecto y establecen prioridades.

Variables de la Evaluación Económica

1 Coeficientes generales extraídos de los estudios parciales

Con los que se justifica la inversión:

- Tasa de rendimiento interno (21)
- Valor neto actualizado de los ingresos
- Periodo de recuperación de las inversiones
- Proporción de capital propio y de préstamos crediticios internos y externos
- Punto de nivelación de ingresos y gastos, calculados para el periodo de funcionamiento normal basado en precios y costos previstos como normales

3.3.5 ¿Qué es un Plan de Ejecución? (22)

Es la descripción detallada de actividades y procedimientos con especificaciones precisas y costos ajustados a las condiciones de financiamiento realmente obtenidos (23).

Variables del Plan de Ejecución

- 1 Desglose de tareas y actividades aprobadas y ordenadas en secuencia lógica de ejecución.
- 2 Calendario de movilización oportuna de los recursos. Indicar alternativas de plazos de ejecución y sus repercusiones en los costos totales.
- 3 Red o diagrama de flujo.

El resumen de los resultados obtenidos en cada estudio conformará la justificación del documento del proyecto. Deberán ordenarse de acuerdo con un criterio personal, pero sobre todo habrá que resaltar aquellos indicadores más sobresalientes con lo que se pueda juzgar la propuesta.

21 Un proyecto será más rentable que otro si con las mismas sumas de dinero o con menos, da mejores o los mismos resultados.

22 En el Anexo: *De Conceptos y Palabras*, en el apartado *Ejecución* se amplía esta explicación.

23 *Gula para la presentación de proyectos*, p 45.

3.4 El Documento a Presentar

Un proyecto radiofónico perseguirá la intención de perfilar un espacio de transmisión en respuesta a los intereses, necesidades y expectativas del auditorio de una emisora.

Al término de su lectura, uno tendrá una idea bastante clara sobre el qué, dónde, cómo, por qué y para qué se usarán los recursos en su producción.

Además ayudará a despejar dudas sobre cuánto va a costar, cuánto habrá de pagar y cuándo, lo mismo en razón de los cobros, a quiénes habrá que pagar y cobrar, cuánto personal se contratará, qué equipo tendrá que conseguirse, cuál se comprará y cuál se alquilará, cuánto material se adquirirá y cuánto tiempo deberá durar cada actividad para salir a tiempo.

La forma de presentar y organizar la información puede agilizar o entorpecer el análisis.

A continuación se detalla un modelo de presentación de proyectos de programas radiofónicos.

Su seguimiento no deberá ser estricto, más bien tendremos que ajustarlo a las variadas condiciones de los proyectos y enriquecerlo con la creatividad de quienes participan en la planeación.

Recordemos que la radio es una fuente inagotable de imaginación y que, a diferencia de otros proyectos, el motor para realizar una idea es, en este caso, el placer de escuchar.

La sistematización metodológica será pues, un complemento al arte de cautivar la atención y a la ciencia de mantenerla. Una combinación que es posible cuando media la técnica.

Este documento como versión oficial a presentar en las negociaciones, sólo incluirá las conclusiones de los estudios. Por lo tanto, su extensión será muy reducida.

Recordemos las sabias palabras de García Baltazar: *Lo breve, sí bueno, dos veces bueno.*

Veamos primero el esqueleto completo. Más adelante se ofrece una explicación de cada apartado.

ESTRUCTURA DOCUMENTO PROYECTO

PORTADA

INTRODUCCION

I ANTECEDENTES

II ANALISIS DE RESULTADOS

III OBJETIVOS

IV ESTRATEGIA GENERAL

A) ESTRATEGIA CREATIVA

B) ESTRATEGIA DE DIFUSION

C) ESTRATEGIA FINANCIERA

D) ESTRATEGIA DE EVALUACION

V NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA

VI PLAN DE TRABAJO

VII CONCLUSIONES

VIII GUION PILOTO Y GRABACION

IX CURRICULUM

X ANEXO: PORTAFOLIOS PROFESIONAL

Esta propuesta puede ser aplicable a cualquier tipo de emisión: programa, serie o campaña promocional.

PORTADA

1 NOMBRE O TITULO PROVISIONAL DE LA EMISION

Deberá desprenderse de los supuestos que rodean el concepto general de la emisión. Responderá al contenido. Se recomienda que sea corto y fácil de recordar. Además de sugestivo y evocador. Lo único inadmisibles es un título *cursi*.

2 LEMA O "SLOGAN"

Frase corta que destaca las características más positivas y los beneficios de la emisión. Debe ser breve y agudo. También fácil de recordar. En ocasiones se vale de un gancho de atención auditivo, provocado por un efecto sonoro.

3 RESPONSABLES (S)

Nombres y apellidos.

4 FECHA DE INCIO**5 FECHA DE TERMINACION****6 ESTACION RADIOFONICA**

Siglas

Nombre

Lema

Frecuencia

Potencia

Cobertura

Tipo: De acuerdo con su régimen legal las hay: insurgentes, piratas, fronterizas, comerciales, culturales, oficiales, universitarias, indígenas y comunitarias (24).

Otra forma de reconocerlas es por su formato:

- Habladas. Con especialistas en diferentes temas.
- Informativas. Ofrecen oportunidad noticiosa.
- Musicales. Identificadas con un género: rock, jazz, afroantillana, balada romántica, boleros, folclore, clásica, del recuerdo, internacional, contemporánea, juvenil en español, pop internacional y popular mexicana.

7 PUBLICO DESTINATARIO O INTENCIONAL

Edad

Sexo

Estrato social
 Hábitos de escucha
 Gustos y preferencias
 Nivel de información sobre la temática a tratar
 Prejuicios
 Actitudes y comportamiento
 Experiencia
 Motivaciones
 Expectativas en relación con el programa

8 PUBLICO CAUTIVO O COLATERAL

9 NUMERO TOTAL DE EMISIONES

Un programa para que sea escuchado debe atravesar la *barrera del sonido*. Los estudios al respecto marcan un mínimo de treinta emisiones o un equivalente de seis meses al aire. Un dato que deberá considerarse.

CONTENIDO

INTRODUCCION

Deberá incluir:

1 Descripción sumaria del problema o necesidad específica a atender a partir de:

- a) Investigación documental
- b) Investigación de campo o estudio de mercado

2 Fundamentación

a) Elección de la radio como medio de comunicación

- Características particulares por las que el público lo sintoniza:

Confiability

Identificación

Credibilidad

Familiaridad

- Características socio-políticas que envuelven a la radio. Sólo en caso necesario.
- Acceso a otros medios

b) Intereses para llegar a ese segmento del público

c) Tipo de objetivos que motivan su puesta en marcha:

- Educativos
- Sociales
- Periódicos
- Culturales
- Recreativos
- Publicitarios
- Propagandísticos

d) Argumentos sobre los términos elegidos en el título y lema del programa.

Se trata de una reflexión psicológica de su contenido y su aplicación a la temática general.

e) Motivaciones del mensaje:

- Seguridad
- Bienestar
- Tranquilidad
- Disfrute
- Autoestima o reconocimiento
- Superación
- Afectividad
- Integración o pertenencia a un grupo
- Identificación
- Otros

f) Análisis de factibilidad:

Se trata de un planteamiento realista basado en:

- Equipo humano (eficiencia y experiencia)
- Centros de producción
- Fuentes de información accesibles
- Disposición de recursos
- Inversión económica con costos-beneficios atractivos

Un programa, al atender una necesidad real con ingenio y buena calidad, disminuirá, el costo por millar al captar a un auditorio extenso.

- Temática suficientemente amplia
- Estructura adecuada y funcional para el tratamiento del mensaje

II ANTECEDENTES

Se refiere al problema o necesidad que abordará la emisión. Incluirá:

- 1 Breve semblanza de la emisora
- 2 Perfil de su auditorio potencial
 - a) Socio-económico
 - b) Cultural
 - c) Educativo
 - e) Intereses y opiniones sobre el asunto a tratar en la emisión

III ANALISIS DE RESULTADOS

Obtenidos en los estudios previos de factibilidad:

- 1 Síntomas del problema.
- 2 Presentación de la propuesta, comparada con otras alternativas menos viables.
- 3 Conclusiones de los estudios:

Ventajas, beneficios, restricciones, dificultades y soluciones de la propuesta, en los niveles técnico-administrativo, financiero, institucional y económico. Y bajo los enfoques:

- Intereses del público destinatario

- Intereses de las fuentes de financiamiento
- Intereses y objetivos de la(s) emisora(s)
- Intereses profesionales del equipo de trabajo

IV OBJETIVOS DEL PROYECTO (25)

Acordes con los objetivos de rendimiento (26) y los estilísticos de la(s) emisora(s), de los organismos financieros y del equipo de trabajo.

1 Objetivos Generales

Deberán procurar que los mensajes a emitir le signifiquen algo al oyente, le representen un servicio y lo identifiquen con un estado de ánimo.

Deberán compatibilizar con la imagen y la programación de la emisora. Ofrecer ventajas sociales y/o económicas y satisfacer las expectativas comunicacionales de todos los que intervendrán en su realización.

2 Objetivos Específicos

De ellos se desprenderán las actividades

3 Objetivos Operacionales o Metas

Fechados y medidos como:

- Productos
- Efectos

V ESTRATEGIA GENERAL

A) ESTRATEGIA CREATIVA

Se basará en un concepto que le imprimirá un espíritu al programa.

1 Caracterización o Descripción Técnica de la *forma* y del *contenido*

- a) Duración del programa en minutos.
- b) Frecuencia: Diaria, interdiaria, dos veces por semana o semanal.
- c) Técnica de producción: En vivo, grabado o mixto.

25 En el Anexo: *De Conceptos y Palabras*, en el apartado *Objetivos* se amplía la explicación. 26 B.B. Tregoe, et. al., *op. cit.*, p 38. Define la rentabilidad como un resultado financiero que puede medirse de varias formas: porcentaje de ventas, rendimiento sobre activos o sobre capital. En empresas no lucrativas se expresa en el costo-beneficio, en el control presupuestal o en la calidad de los servicios que se ofrecen.

d) Día(s) fijo(s) de transmisión.

e) Horario(s) fijo(s) de transmisión

- Ubicación en barra programática
- Programas precedente y posterior
- Posible estado de ánimo del escucha

De acuerdo con los usos convencionales, los horarios en la radio se segmentan de este modo:

Horario matutino: De 5:30 ó 6:00 AM a las 10:00 AM. El horario estelar de sintonía es de 6:00 AM a 8:00 AM.

Horario Diurno: De las 10:00 AM a las 3:00 PM.

Horario Vespertino: De las 3:00 PM a las 7:00 u 8:00 PM

Horario Nocturno: De las 7:00 u 8:00 PM hasta la media noche.

Horario de Madrugada: De las 12:00 PM hasta el inicio del turno matutino.

f) Horario de retransmisión. (Optativo).

g) Programación temática.

Es conveniente hacer una matriz de los programas, donde se asienten objetivos específicos y contenidos.

Sugerimos emplear este formato:

NUMERO	PROGRAMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMAS	ASPECTOS

Para verificar la viabilidad política y la factibilidad técnica de los objetivos específicos de cada programa, conteste estas preguntas (27):

- 1 ¿Están los objetivos del programa relacionados con alguna necesidad identificable del auditorio?
- 2 ¿Cómo se ha determinado tal necesidad?
- 3 ¿Fue mediante algún procedimiento sistemático?

4 ¿Hay alguna indicación de que esos objetivos pueden alcanzarse?

5 ¿Cuál es esa indicación?

6 ¿Los objetivos son:

Claros_____ Concretos_____ Mensurables_____

Importantes_____ Generales_____ Variados_____

Otros_____

7 Se han formulado mediante términos que describen procesos comprobables (p. ej: saber, comprender, familiarizarse) o en términos más concretos y comprobables?

8 ¿Concuerdan con los propósitos generales del proyecto?

h) Tratamiento del tema y participación del público.

Una forma de hacer atractivo un tema es con la aplicación del acróstico AIDA:

Despertar la Atención

Crear un Interés

Provocar el Deseo

Invitar a la Acción

Todo contenido tiene dos tipos de tratamiento:

- Didáctico. Dosifica la información y la jerarquiza en secuencias graduales de conocimiento. En el drama es frecuente encontrarlo en el eslabonamiento de escenas y acciones.
- Socioafectivo. Determina los valores sociales, comunicacionales y afectivos a resaltar.

Ningún mensaje está totalmente concluido si no ha considerado los mecanismos de participación del público. Un campo aún no explotado que requiere de gran imaginación. Algunos recurren a plantear ejercicios físicos o imaginativos, otros a hacer preguntas y hay también casos donde se invita al público a encontrar un final.

i) Estructura.

Los principales atributos de una buena elección son: originalidad, eficacia, interés y agilidad.

Antes de establecer una estructura habrá que optar por un género. Como hay diversas clasificaciones, se propone la siguiente:

Periodísticos informativos

Persuasivos de opinión

Musicales

De creación artística (incluye los literarios)

Dramáticos

En cuanto al formato, aunque la clasificación también es muy rígida, en la realidad admite una variedad de combinaciones creativas. El resultado nos dará distintas vestimentas para una sola emisión.

Para cumplir con los objetivos de este manual sólo se enunciarán los formatos, sin entrar en detalles. Se reconocen: Charla (máximo 5 min.), Noticiario, Nota, Crónica, Comentario, Editorial, Entrevista (informativa, indagatoria), Reportaje, Diálogo, Tertulia, Radiorevista (seccionada), Mesa Redonda, Panel, Debate, Dramatización (Serie a dos personajes, Novela de capítulos cortos, Adaptaciones y Sociodramas), Documental, Monólogo, Chiste y Encuesta.

Recursos para provocar la identificación:

- Caracterización de personajes (fijos, principales y secundarios):

Función en la serie (rol y valor que encarna)

Apariencia física

Carácter

Edad

Situación que lo caracteriza

Conflictos a los que se enfrenta

Familiares más cercanos

Ocupación

Amigos

Historia (pasado, presente y futuro)

Ambiente (social, climático y político)

- Invitados participantes
- Lenguaje. Código semántico del público:

Tono

Estilo

Ritmo sonoro

Inflexiones

Enfasis

Matices

Modismos

- Música predominante
- Efectos sonoros
- Voces. Cubrirán las funciones de conductores, locutores, actores y narradores. Se elegirán por: matiz, color, fuerza y sentimiento.
- Rúbricas de entrada y salida.

La selección musical que identificará a la emisión tendrá que considerar: necesidades rítmicas, ambientales, expresivas, descriptivas, reflexivas y gramaticales que el programa requiera.

j) Lineamientos generales del guión, libreto o *script*:

- Idea básica o imagen generadora
- Enfoque
- Ritmo
- Soluciones a los conflictos
- Elementos motivacionales
- Relación con temas anteriores
- Ubicación de la síntesis
- Puntos de reflexión
- Puntos a reiterar

k) Sinopsis o plan previo de estructura de tres emisiones.

Incluye la emisión piloto. Tratará

- Temática: idea central
- Ordenación lógica y distribución de tiempos:

Inicio

Cuerpo

Final

- Tratamiento

B) ESTRATEGIA DE DIFUSION

1 Campaña Publicitaria o Propagandística en sus tres fases:

- Expectación - Lanzamiento y - Sostenimiento

Determinará en cada caso, los medios de comunicación y los canales a emplear.

C) ESTRATEGIA FINANCIERA

Planeada para recuperar la inversión.

Se puede recurrir a cualquiera de estas modalidades:

- Coproducción interinstitucional
 - . Sector Público
 - . Sector Privado
 - . Sector Social
 - . Organismos Internacionales

En cualquier caso deberán identificarse con: nombre, razón social, naturaleza, personalidad jurídica y quehacer fundamental.

- Comercialización del tiempo
 - . Patrocinadores
- Venta de derechos de retransmisión a emisoras: Estatales, Universitarias o Privadas.
- Venta de programas y materiales a instituciones afines:
 - . Colaboración

- . Intercambio de circulación
- Subvención de agencias de cooperación o de fundaciones filantrópicas privadas
 - . Donación de fondos
- Subvención del sector público
- Subvención o préstamo de gobiernos extranjeros
- Subvención de organismos internacionales
- Préstamos crediticios bancarios

En todos los casos se tendrán que formalizar los acuerdos a través de un convenio y/o contrato donde se definan los términos, condiciones, aportes, intereses, obligaciones, plazos, responsabilidades, derechos, objetivos y políticas.

D) ESTRATEGIA DE EVALUACION (28)

En principio se presentará un balance general, basado en los resultados de la evaluación económica, a fin de demostrar la viabilidad, conveniencia y oportunidad de la propuesta.

Contendrá también un plan de evaluación que defina: participantes, objetivos, instrumentos de apoyo de opiniones y críticas, lugares, fechas, horarios, informes, difusión de resultados, ajustes y correcciones. Todo ello aplicado a:

- 1 Evaluación Formativa
- 2 Evaluación Sumativa

VII CONCLUSIONES

1 Resultados esperados y efectos relacionados con:

- Auditorio
 - Temática
 - Políticas y planes institucionales
- 2 Proyección en términos cualitativos
 - 3 Proyección en términos cuantitativos

VIII GUIÓN PILOTO Y GRABACION

El guión técnico y literario se presenta con la siguiente portada:

28 El Capítulo 4 desarrolla todos los aspectos relacionados con este punto.

NOMBRE DE LA SERIE:
NOMBRE DEL PROGRAMA:
PROGRAMA No:
FECHA DE ENTREGA:
FECHA DE GRABACION:
FECHA DE TRANSMISION:
NOMBRE DEL GUIONISTA:
NOMBRE DEL PRODUCTOR:
VOCES O PERSONAJES:
EFECTOS ESPECIALES:

En cuanto a la grabación es importante llevar los dos tipos de presentación: en cinta de carrete abierto y en casete. Recorridos para escuchar desde la pizarra y evitar así pérdidas de tiempo a la hora de *spotear*.

Cabe mencionar que este programa sólo deberá presentarse a la emisora y a los organismos financieros, después de haberle hecho los ajustes recomendados por el auditorio, representado en la prueba piloto del radioforo (29).

IX CURRICULUM DEL (LOS) RESPONSABLE(S) DE LA EJECUCION DEL PROYECTO

Será muy breve e incluirá:

Nombre(s):

Dirección:

Teléfono(s):

No. Fax:

Formación Profesional: Únicamente el máximo grado de estudios.

Experiencia en el campo: Únicamente la relacionada con la producción radiofónica.

Capacidad para llevarlo a cabo:

X ANEXO: PORTAFOLIOS PROFESIONAL

1 Informe de proyectos ejecutados

29 Esta prueba piloto es explicada en el Capítulo 4 de este manual.

- 2 Cintas grabadas
- 3 Guiones técnicos y literarios

3.5 El Creativo en la Negociación

...¿Acaso el destino de los hombres no es inventar lo que no existe y pelear por un sueño?

Oriana Fallaci

Hemos terminado el proyecto. En cinco u ocho cuartillas podremos resumir la propuesta.

Entramos ahora de lleno a la comercialización de la idea. Aquí la estrategia de negociación juega un papel central.

Los documentos del proyecto (la versión oficial y los estudios más extensos) serán nuestra memoria más fiel de la idea desarrollada.

Pero antes de echar a andar la maquinaria de la planeación tenemos que pensar en posibles prospectos para venderles el proyecto.

Muchas ideas se frustran en el camino por cometer el error de dirigirnos a las personas menos indicadas. Aquéllas que no tienen la facultad para decidir, que se sienten afectados en su posición o, es tan elevada su jerarquía que les es imposible escucharnos y turnan el asunto a otra oficina, donde se muestran condescendientes pero desinteresados.

Como un productor de un programa radiofónico que antes de grabar elige las voces, ensaya, planea la disposición de los micrófonos y dirige con una lógica significativa y psicológica; el creativo de la radio también deberá prepararse, elegir correctamente a las personas más adecuadas, aquéllas que tienen el interés y los medios para realizar las ideas.

Se requiere una estrategia de negociación armada para entrar en pláticas.

Primero tendremos que responder a estas preguntas:

- 1 ¿Qué motivos nos impulsan a presentar esta idea?
- 2 ¿Qué personas son las más indicadas para presentársela?
- 3 ¿Dominamos el tema como para formularlo oralmente?

- 4 ¿Hemos elaborado una estructura de presentación?
- 5 ¿Los resultados esperados son realistas y atractivos para esas personas?

Luego habrá que controlar algunos elementos para mantener en alto la atención en la exposición oral, como son:

- 1 Variar el ritmo de la exposición. Hacerla melódica no rutinaria.
- 2 Ser claro, preciso y breve. Pertinente en el uso del tiempo.
- 3 Compartir la palabra.
- 4 Manejar un buen volumen.
- 5 No engolar o afectar la voz. Ni caer en un tono paternalista, burlón o petulante.
- 6 Evitar las muletillas.
- 7 Recurrir a ejemplos, preguntas y comparaciones.
- 8 Manejar un buen humor, ya sea a través del juego de palabras o del uso adecuado de la broma y la ironía.

Cualquier esfuerzo será vano si no logramos atraer la atención y el interés de las personas.

Lograrlo es un privilegio natural o bien, producto de una cuidadosa planeación cuyo resultado será una exposición fluida, natural y llena de convicción.

Partamos de una guía o estructura que contenga:

- 1 Un inicio que resalte la utilidad y los beneficios de la idea, así como los hechos más destacables que se espera obtener (o ya se obtuvieron) en la prueba piloto.
- 2 Abordaremos las ventajas y también las limitaciones.
- 3 Daremos un orden lógico y empático a la exposición, siempre tomando en cuenta los gustos, intereses, inquietudes y preocupaciones de los asistentes.
- 4 Prepararemos una lista de ventajas, beneficios inmediatos y a largo plazo, defectos, puntos débiles e inconvenientes de nuestra propuesta. Buscaremos las respuestas que neutralicen los argumentos en contra.
- 5 Nos esforzaremos por ser directos y concisos, sin recurrir a trucos o engaños.

- 6 Describiremos sus características técnicas y sus condiciones económicas.
- 7 Distribuiremos copias del guión literario y técnico y presentaremos el programa piloto. Si el caso lo requiere.
- 8 Registraremos todos los comentarios por escrito.
- 9 Resaltaremos la aportación del proyecto a la calidad e imagen de sus servicios.
- 10 Hablaremos de los requerimientos y de los costos.
- 11 Definiremos los compromisos de participación y apoyo solicitados.

La motivación surge cuando se tiene, a la vez, entusiasmo, receptividad y claridad de pensamiento.

La solidez de la información manejada apoyada con material gráfico, auxiliará nuestra memoria y creará una imagen profesional del trabajo.

En el momento crucial de la negociación se requiere de una gran percepción para discutir y analizar inteligentemente las mil críticas, cambios, sugerencias y correcciones que surgirán.

Evitemos el error de caer en una falsa complacencia, donde las necesidades del público destinatario queden sólo como un pálido recuerdo.

Busquemos puntos comunes de identificación y valoremos las observaciones con objetividad. Reconozcamos sus méritos y preparémonos para tomar las medidas más adecuadas, dictadas por el sentido común.

Durante este proceso no basta tener amplios conocimientos y buenas intenciones, hará falta una buena dosis de sensibilidad para reaccionar con una actitud positiva a los cambios imprevistos; habilidad para establecer una buena comunicación y disposición para aprender permanentemente.

Presentar un proyecto no es colocarse en un *podium* y hablar hasta agotar a las personas. Es hablar con ellas, invitarlas a participar desde el principio, saber escuchar con atención e interés y, juntos, analizar y crear la calidad radiofónica esperada.

Una buena presentación alentará el diálogo y la reflexión. Será una oportunidad para negociar con eficacia los riesgos, vistos no como una amenaza, imposibles de tomar en cuenta, sino, por el contrario, analizarlos a la luz de la estrategia global del proyecto. Nos permitirá ver si apoyan, reformulan, modifican o extienden la idea y las consecuencias operativas que provocarán. Sólo así se podrá tomar una decisión óptima.

Tanto a las citas preliminares, como a las de acuerdos, iremos preparados con documentos, anexos, materiales gráficos y con las copias necesarias que distribuiremos entre los asistentes.

Actuar con una estrategia nos dará claridad, congruencia y eficacia; y nos acercará al fin que perseguimos.

Sería ingenuo pensar que, por sí sola, la estrategia garantiza el éxito. La negociación es un punto de conflicto donde se expresarán razonamientos, muchas veces contrarios a los nuestros. Con la estrategia no eliminamos las incertidumbres o los obstáculos, ni podemos evitarlos. Caminamos sobre tierras movedizas al diseñar el futuro y querer intervenir en él.

Para ello deberemos demostrar que podemos producir con eficiencia, administrar con eficacia, emprender con creatividad los riesgos e integrar y motivar a un equipo de trabajo.

Sin duda el factor humano es el punto más delicado a enfrentar. Crear un clima de mutuo respeto y confianza, además de contagiarnos nuestro entusiasmo no es nada sencillo.

Según estudios relacionados con la motivación psicológica, las personas trabajan por diez satisfactores:

- 1 Motivación racional y emocional
- 2 Reconocimiento verbal
- 3 Reconocimiento económico
- 4 Realización u obtención de logros
- 5 Promoción
- 6 Responsabilidad
- 7 Capacitación
- 8 Clima armónico y propicio para el desarrollo
- 9 Interés por las necesidades e intereses personales
- 10 Claridad en la dirección del trabajo.

Según Mc Clelland, hay tres tipos de motivaciones (30):

- 1 Realización. Consiste en lograr metas para obtener un beneficio.
- 2 Afiliación. Se orienta a establecer contactos cercanos con las personas.
- 3 Poder. Se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.

Estas fuentes de motivación revelan que es un fenómeno interno y complejo, asociado con las necesidades de cada individuo.

Al presentar nuestras ideas o proyectos, tomemos muy en cuenta estos factores psicológicos, a fin de no herir susceptibilidades.

Recordemos que los directores de emisoras y los representantes de los organismos financieros viven a diario los problemas de la producción, saben distinguir los hechos importantes y los datos relevantes. Son personas preparadas para tomar decisiones, reconocer insuficiencias en su campo o informaciones infladas. Manejan la planeación a diario y, la mayoría, saben qué quieren y cómo conseguirlo.

Como todas las personas enteradas, reaccionan ante un excelente producto, presentado con dinamismo y fuerza.

En radio, la creatividad y el profesionalismo entran por el oído. Un proyecto de buena factura da orgullo y a todos nos contagia. Produce imagen.

Proclive a brindar una satisfacción compartida, la calidad será nuestro mejor argumento.

Preparémonos para esta batalla donde seguramente escucharemos *frases asesinas* de ideas. Y, cuidémonos de no ocupar a sus hermanas mellizas, las *frases suicidas*, con las que en un minuto frustraremos nuestras horas de trabajo e inhibiremos las sugerencias.

Revisemos primero la lista inacabada de *frases asesinas* que surgen irremediamente como argumentos de oposición firme y negativa a las nuevas ideas. Aunque se expresan con una honesta convicción, la mayoría de las veces se basan en información deficiente, en una mala interpretación o en simple inercia (31):

Nunca lo hemos hecho así...

No va a funcionar...

No tenemos tiempo...

No tenemos personal...

No entra en el presupuesto...

Ya lo hemos inventado...

Todavía no estamos listos...

En teoría muy bien, pero ¿lo puedes poner en práctica?

Demasiado académico...

¿Qué pensarán nuestros clientes?...

Si fuera tan buena ya la hubieran sugerido...

Demasiado moderna...

Demasiado antigua...

Demasiado cara...

Demasiado pronto...

Demasiado tarde...

Dejémoslo para otro momento...

Ustedes no comprenden nuestro problema...

Somos demasiado pequeños para eso...

Somos demasiado grandes para eso...

Tenemos demasiados proyectos por el momento...

Es la misma desde hace veinte años, así que debe ser buena...

¿A qué cabeza de chorlito se le ha ocurrido esto?

Simplemente sé que no va a servir...

Formemos una comisión...

Pensémoslo por un tiempo y veamos los acontecimientos...

No es problema nuestro...

En Producción no lo van a aceptar...

Van a pensar que somos unos hippies...

No va a funcionar en mi área...

Los clientes no lo van a adoptar

Jamás se lo venderás a la gerencia...

No vayas tan rápido...

¿Para qué innovar? Nuestras ventas siguen en ascenso...

Mejor esperar y ver...

El sindicato va a chillar...

Otra vez con esa...

Preséntelo por escrito...

No veo la relación...

No sirve...

El reglamento no lo permite...

Están locos...

Políticamente es dinamita...

Suena muy lindo, pero no creo que funcione...

No está dentro de nuestros planes...

Una idea fantástica, pero...

Difícil de administrar...

Hay mejores maneras que ésta...

Buena idea, pero nuestros planes son diferentes...

Nunca hemos utilizado ese enfoque...

No está en el manual...

Va a significar más trabajo...

No es nuestra responsabilidad...

Si, pero...

Va a aumentar los gastos...

Va a molestar a...

No va a dar buenos resultados...

Nuestra gente no lo va a aceptar...

Ustedes no comprenden el problema...

No es parte de nuestro trabajo...

Edward J. Walsh, de la *General Food*, bautizó las expresiones con las que solemos defendernos y hacer presentaciones mortíferas, con el nombre de *frases suicidas*. Nos recomienda estar alertas, no usarlas y adoptar, en cambio, una actitud firme de confianza, con la que revelaremos las virtudes de nuestras ideas.

Identifiquémoslas para evitarlas (32):

Esto no puede ser aplicable, pero...

Si bien hemos hecho pocas pruebas preliminares...

Esto no puede funcionar, pero...

Esta propuesta es alocada, pero...

No está muy claro que necesitemos esto, pero...

No se si alcanzará el dinero, pero...

Puede ser un callejón sin salida, pero...

¿Sería muy contraproducente si...?

¿Les parece que sería posible...?

Puedo parecerles excéntrico, pero...

Puede llevar mucho tiempo, pero...

No se que es exactamente lo que quieren, pero...

Supongo que ya tendrán una idea formada sobre esto, pero...

Esto no les va a gustar, pero...

Está en contra de la política, pero...

Este no es el momento, pero...

Esta idea parece inservible, pero...

Si fuera más joven y mi salud me lo permitiera...

Supongo que la competencia ya lo ha intentado, pero...

No estoy muy familiarizado con esto, pero...

Puede que sea muy claro, pero...

No se exactamente que dice la literatura sobre esto, pero...

No es precisamente el tema, pero...

No lo he analizado a fondo, pero...

Probablemente ustedes se reirán, pero...

Mis opiniones no son muy importantes, pero...

No soy ningún genio, pero...

Quizá no le podamos vender esto al jefe, pero...

Esta idea no me entusiasma mucho, pero...

Puede no ser importante, pero...

Esto requiere más investigación, pero...

Si aceptan la sugerencia de un neófito...

No conozco todos los detalles del tema, pero...

Juan no está de acuerdo conmigo, pero...

Se que esto no resuelve el problema, pero...

Esto es un esbozo de lo que tengo en la cabeza para que le vean las fallas...

La habilidad de vender no se adquiere de una día para otro. Y cuando uno trata de convencer a otros de las bondades de nuestra idea, el problema es doble.

Hay una resistencia natural a los cambios, a lo novedoso.

Si la idea es difícil de vender o no estamos suficientemente convencidos de lograrlo, entonces pensemos detenidamente en planear los detalles más insignificantes de la presentación y preguntémonos ¿por qué hacerlo?, ¿por qué ahora? y ¿por qué así? Cada pregunta nos plantea un problema y una oportunidad para hallar respuestas creativas.

No existe un estilo para negociar. Resulta lógico aceptar esta afirmación si reconocemos en el estilo un esfuerzo de la inteligencia y de la imaginación para encontrar matices, relacionar expresiones e imágenes con ideas y palabras.

Por lo tanto, dependerá de cada persona escoger sus tácticas y estrategias para crear su propio estilo.

Existen algunos estudios orientadores sobre los estilos de comportamiento adoptados comúnmente en las negociaciones.

Profesores de la Universidad de Harvard y M.I.T. de Boston desarrollaron investigaciones relacionadas con este tema y crearon el *Modelo Situacional de Influencia*.

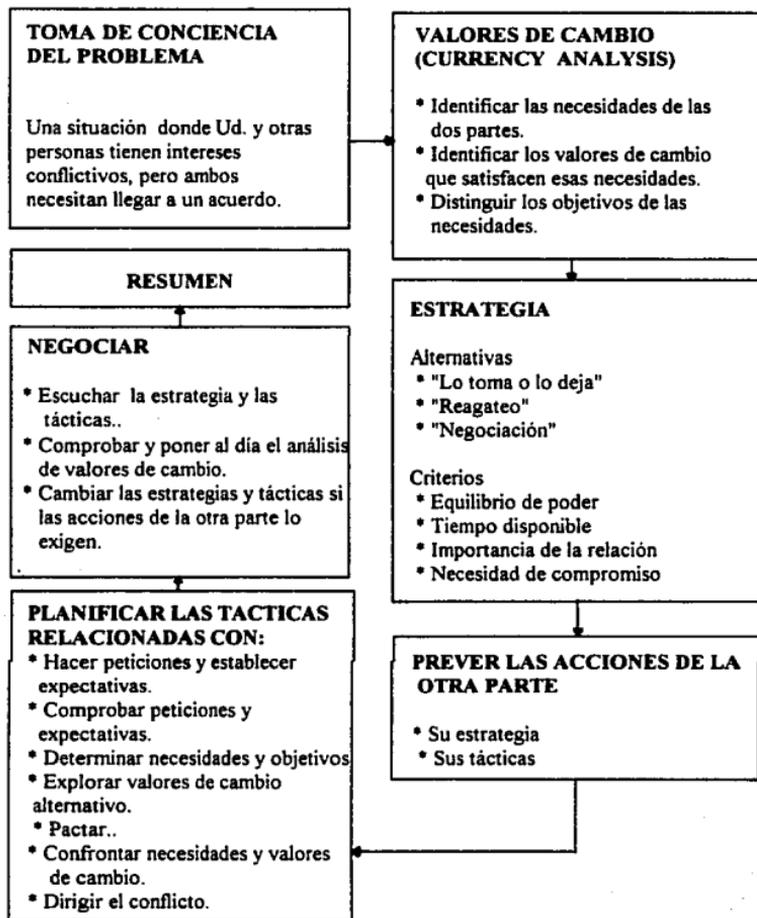
De acuerdo con este esquema, hay cinco estilos fundamentales de influencia y doce comportamientos o destrezas. Veamos en que consiste (33):

MODELO SITUACIONAL DE INFLUENCIA

ENERGIA EMPLEADA PARA	ESTILOS	COMPORTAMIENTOS
EMPUJAR	1 PERSUASION	1 PROPONER 2 RAZONAR
	2 FIRMEZA	3 EXPONER EXPECTATIVAS 4 EVALUAR 5 INCENTIVOS Y PRESIONES
ATRAER	3 CONCILIACION	6 IMPLICAR-APOYAR 7 ESCUCHAR 8 ABRIRSE
	4 CAPTACION	9 REVELAR-VISIONAR 10 HALLAR TERRENO COMUN
DIFUMINAR	5 EVASION	11 ELUDIR 12 EVITAR

A partir de este cuadro, David Berlew y Alex Moore proponen la siguiente figura del proceso de negociación (34):

PROCESO DE NEGOCIACION



Según este planteamiento, "la negociación es una alternativa estratégica que se da cuando dos partes tienen intereses conflictivos. Para que tenga lugar, al menos una de las partes debe tener recursos alternativos y estar dispuesta a utilizarlos para satisfacer las necesidades de la otra parte, en el intento de llegar a un acuerdo satisfactorio" (35).

Puede ser una *estrategia* adecuada y eficaz si:

- Se dispone de tiempo suficiente para explorar múltiples necesidades y recursos, y el valor del intercambio compensa la inversión del tiempo.
- Es importante crear y mantener una relación.
- El compromiso de la otra parte (de que cumplirá) es importante para asegurar el acuerdo.
- Se halla usted en una posición de poder inferior, es decir, necesita de la otra parte, más que ella de usted.

En la aplicación de una estrategia se utilizan diversas tácticas. Una estrategia como *lo toma o lo deja o el regateo*, pueden convertirse en tácticas de corto plazo.

La misma fuente, define a las *tácticas* como:

"Los comportamientos utilizados para aplicar la estrategia y conseguir los objetivos. Técnicamente, en la negociación, es la gestión o manipulación de los recursos, como son, el tiempo, el progreso, la información, relacionados con las necesidades de la otra parte, como pueden ser emplear eficientemente su tiempo, sentirse eficaz y obtener información" (36).

Para desarrollar las capacidades de un negociador eficaz, se requiere:

- Aprender tácticas eficaces.
- Aprender cuando ha de utilizarse una táctica y no otra.
- Desarrollar las capacidades necesarias, flexibilidad de comportamiento y estilos, para utilizar diversas tácticas eficaces.

35 *Ibidem*, pp 55-56.

36 *Ibidem*, p 57.

Es importante distinguir también las fases por las que atraviesa una negociación, para aplicar acertadamente las tácticas. Generalmente se presentan en secuencia, pero también puede no aparecer alguna. Son (37):

Fase Inicial

Plantear exigencias y establecer expectativas.

Comprobar exigencias y expectativas.

Fase de Diagnóstico

Reevaluar necesidades y objetivos.

Desarrollar recursos alternativos.

Fase Final

Adaptar los recursos a las necesidades.

Contratar-pactar.

Queda claro que antes de presentar la idea o proyecto, tenemos que planear y verificar nuestra estrategia de venta.

Estamos listos ya para elaborar un proyecto radiofónico, presentarlo y discutirlo. Pero antes de llevarlo a la mesa de las negociaciones será conveniente integrar y manejar los resultados del proceso de evaluación del proyecto. Tema que se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPITULO 4

LA EVALUACION

*El ojo puede leer en diagonal toda una página y retener lo que le interesa; el oído tiene que tolerar todo cuanto le digan; pero no lo hace dos veces, si está en su mano.
Salvador Novo*

4.1 Precisiones

La *evaluación* es un acto analítico cotidiano de situaciones a juzgar, que siempre aplica criterios de valoración.

En la planeación, es un instrumento de la toma de decisiones. En el proyecto, se dirige a analizar las acciones realizadas y comparar los productos y efectos logrados con los recursos consumidos.

Los criterios de eficiencia, eficacia, viabilidad, factibilidad, adecuación económica, adaptabilidad y comunicación (1) son útiles para disminuir las apreciaciones subjetivas, en el momento de examinar los procesos, actividades y resultados de un proyecto. Permiten verlos tal y como se dieron, sin distorsiones o ajustes que los obliguen a entrar en la camisa de fuerza de las apariencias.

Separada del resto del plan y de la ejecución, por razones pedagógicas, la evaluación -en la práctica de la planeación participativa- no se concibe como un momento final sino como un proceso permanente, que previene desde el inicio su estrategia y metodología.

Conocer de antemano qué se quiere evaluar, cómo y para qué, determinará el modo de plantear el contenido de un mensaje. Por lo tanto, el plan general de evaluación no debe nunca dejarse al final de la realización de un proyecto. Por el contrario, su diseño interactúa con los contenidos y estos, a su vez, se adecuan a la estrategia de evaluación, a sus objetivos, calendario de reuniones, entrevistas, instrumentos, mecanismos de aplicación y observación, canales de difusión, etcétera.

1 Estos conceptos fueron explicados en el Capítulo 1: *Consideraciones Generales*.

La evaluación no sólo persigue el fin de corregir el curso de los desvíos o comparar el rendimiento humano pronosticado con la realidad. Busca además compartir, con el equipo de trabajo y las personas implicadas, la información sobre los avances, retrocesos, desvíos y errores cometidos en la consecución de los objetivos de un programa radiofónico.

Los procesos de este tipo de evaluación se equiparan a los vividos durante el aprendizaje grupal. Los resultados se aprovechan en el trabajo creativo.

A su vez, suministra información obtenida de la investigación diagnóstico y nos da indicadores del nivel de aceptación de los mensajes transmitidos.

Cabe señalar que la propuesta aquí presentada es aplicable a cualquier producción radiofónica (cuñas o *spots* promocionales, cápsulas, programas independientes o series).

Como se ha intentado demostrar a lo largo de este trabajo, la administración no es materia exclusiva de técnicos. Quienes aún piensan lo contrario, tropezarán con la solución cómoda -pero de nefastos resultados- de entregar la evaluación del proyecto a los especialistas. Dejarán en sus manos la responsabilidad de dar un veredicto de calidad, a partir de datos e informaciones aisladas. Es decir, se hará con base en un material clasificado con criterios ambiguos sobre lo que es realmente necesario e irrelevante.

Desconocerá cómo y a qué ritmo se trabajó el proyecto, cuáles fueron los obstáculos y de qué manera afectaron el curso y el alcance de las metas. Su compromiso se limitará a dar una colaboración lejana, fuera de los procesos.

Las condiciones anteriores propician un ambiente hostil. La indagación emprendida se rodea de trabas que impiden la transparencia de los resultados. Bajo estas características las dudas y problemas de un proyecto se amplían como si estuvieran bajo una lupa. Lo cual no favorece en nada a las personas y a su trabajo.

La rigidez de este proceso hace que estas decisiones sean inapelables. En la mayoría de los casos se tiende a desechar la experiencia acumulada y a interrumpir o finalizar proyectos, sin propiciar la maduración o renovación de las ideas.

La evaluación y el control vistos desde este enfoque son sinónimos de vigilancia y culpa.

Para los objetivos de este manual, esa evaluación no tiene sentido. En cambio, encuentra en la autoevaluación, individual y grupal, un concepto apropiado para este proceso.

El objetivo de mejorar los resultados se logra en un ambiente de confianza, estimulador de procesos creativos de aprendizaje. Rechaza las decisiones laterales y opta por soluciones adaptables a la dinámica de los cambios. Se constituye, casi, como un proceso de capacitación.

Sus métodos y procedimientos tienen un gran valor pedagógico para los participantes, quienes aprenden a desarrollar su capacidad crítica y de análisis, al mismo tiempo que practican y afirman sus conocimientos.

Conseguirlo, dice Russell L. Ackoff (2), dependerá de efectuar cuatro operaciones:

- 1 Especificar los efectos esperados de toda o casi toda decisión y llevar un registro que contenga: mejora consecuente, fecha para observarla y descripción de cómo se llegó a la decisión.
- 2 Generar información del estado actual de las cosas hacia la fecha en que se espera una mejora. Comparar los estados actuales con los esperados. Si el resultado es desfavorable se requerirá de un diagnóstico.
- 3 Explicar las diferencias entre los resultados esperados y logrados. Toda desviación puede deberse a cualquiera o a una combinación de los siguientes cuatro factores:
 - a) Información incorrecta para la toma de decisiones
 - b) Deficiente concepción del problema o de la forma de obtener la decisión
 - c) Incumplimiento de las instrucciones recomendadas y
 - d) Presencia de cambios imprevistos
- 4 Tomar una acción correctiva

Aplicar estas cuatro operaciones desde el inicio hasta la consecución de los objetivos, le darán a la evaluación una credibilidad basada en la objetividad, validez y confiabilidad del proceso.

Sólo de esta forma demostrará su utilidad e influencia en las decisiones orientadas a corregir, mejorar, suprimir o extender situaciones amenazantes o benéficas en los proyectos.

4.2 Campo de Acción

Este es muy amplio y abarca desde el análisis del documento de presentación del proyecto y el proceso de ejecución, hasta los productos y efectos en el público meta.

2 Russell L. Ackoff: *Rediseñando el futuro*, pp 306-308.

DOCUMENTO DE PRESENTACION DEL PROYECTO

- 1 Origen y antecedentes del proyecto. Incluida su justificación.
- 2 Patrocinadores
- 3 Público beneficiado
- 4 Cobertura. Alcance temático
- 5 Objetivos
- 6 Diseño del proyecto
- 7 Contexto institucional y formas de participación
- 8 Canales de comunicación a utilizar
- 9 Mecanismos de difusión y utilización de los mensajes
- 10 Empleo de la investigación y la evaluación

EJECUCION DEL PROYECTO

- 1 Proyecto
- 2 Actividades
- 3 Procesos

PUBLICO DESTINATARIO

- 1 Necesidades
- 2 Conocimiento
- 3 Actitudes
- 4 Comportamiento
- 5 Contexto

PRODUCTOS O RESULTADOS (3)

- 1 Concepción educativa: ¿Pone énfasis en los contenidos, en los resultados o en los procesos?
- 2 Concepción comunicativa: ¿Es unidireccional o participativa?
- 3 Punto de partida: ¿Supone o se basa en la prealimentación?
- 4 Actitud comunicativa: ¿Es empática?
- 5 Formulación del mensaje (4).

4.3 El Proceso

Toda evaluación inscrita en un plan de trabajo atraviesa por los siguientes momentos:

PROCESO DE EVALUACION

- 1 Elección del equipo de evaluación
- 2 Aprobación de los objetivos y del plan general de evaluación
- 3 Aprobación de los instrumentos (cuestionarios, entrevistas y otros) y del plan de acopio de datos
- 4 Aprobación del plan de análisis de los datos
- 5 Preparación del informe
- 6 Difusión del informe

3 Mario Kaplún: *El comunicador popular*, pp 256-258.

4 En este punto ver Anexo: *Pautas para la evaluación de programas radiofónicos.*

4.4 Participantes

Son muchos los intereses que aglutinan la realización de un proyecto. Por lo mismo, debe reunirse información valiosa que considere los diferentes criterios y enfoques de las personas y/o instituciones que participan en este proceso, como son:

- 1 Representantes o voluntarios del público destinatario. Son los mejores asesores del tratamiento de temas (ambiente, costumbres y lenguaje).
- 2 La empresa o entidad encargada de su realización.
- 3 Los órganos de planeación.
- 4 Las instituciones de crédito.
- 5 Los asesores especialistas y
- 6 El equipo de trabajo.

Su intervención origina, en el documento del proyecto, sugerencias de modificación de distinto nivel: desde el planteamiento general que haga necesario elaborar un nuevo proyecto, pasando por los ajustes financieros con propuestas más atractivas de recuperación económica, hasta cambios técnicos que den mayor operatividad a la ejecución.

En la planeación participativa es recomendable que intervengan en el equipo evaluador de la producción y realización del programa: los integrantes del proyecto y los beneficiados. Esto no significa que deban evitarse opiniones externas, provenientes de asesores, consejeros o funcionarios.

En el intercambio de puntos de vista de este grupo interdisciplinario, se aprovechan los conocimientos y las experiencias de todos, a fin de mejorar la calidad de las soluciones.

Lo relevante en este planteamiento es la participación amplia durante el proceso.

Discusión, análisis, reflexión e interpretación de resultados, se facilitan usando técnicas como dinámicas grupales, cuestionarios o cédulas de evaluación, guías de observación, grabaciones, sociodramas, forocassetes, entrevistas dirigidas (de actitud o de opinión), encuestas, etcétera (5).

5 Una entrevista dirigida se basa en un cuestionario o guía previamente diseñado y que se sigue al pie de la letra como en las encuestas. La de actitud o de opinión es más libre, busca obtener información que sirva de base para tomar decisiones.

La planeación de estas reuniones deberá anticipar la entrega de ejemplares del documento del proyecto para asegurar un flujo de opiniones basadas en la lectura previa.

La eficiencia de este proceso radica en la transparencia de una comunicación directa y efectiva. No hay intermediarios.

Las opiniones, sugerencias y críticas -que influirán en la valoración y en el futuro del proyecto- son por todos conocidas.

Es importante llevar un registro fiel, por escrito, de estos momentos a fin de no desvirtuarlos u olvidarlos.

4.5 Objetivos

Antes de cualquier formulación debemos responder a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Quién necesita la evaluación?
- 2 ¿Con qué fin?
- 3 ¿Cómo negociar los objetivos y entre quiénes?
- 4 ¿Qué métodos y estilos de evaluación son los adecuados para estas circunstancias?
- 5 ¿Quiénes y cómo colaborarán en el suministro de datos?
- 6 ¿Qué datos cuantitativos y cualitativos se espera obtener? y ¿Cómo?
- 7 ¿Qué métodos serán los apropiados para analizar e interpretar los datos estadísticos?
- 8 ¿Cuáles medios serán los más adecuados para difundir los resultados?
- 9 ¿Qué utilización se hará de estos?
- 10 ¿Qué resultados podrían influir en la práctica y en las políticas?

Las primeras tres preguntas tocan directamente a los participantes y al tema de la adecuación de los objetivos propios y de los otros implicados (6). Es muy conveniente, en este momento crear un amplio espacio de participación para todos los interesados, a fin de equilibrar los objetivos con base en los acuerdos que se establezcan en este proceso.

Los objetivos de una planeación ortodoxa en la radio, definidos por investigadores ajenos a los procesos de un proyecto, buscan medir:

- 1 La relación costo-beneficio-efectos del proyecto y
- 2 La relación entrada de recursos-tiempos-costos.

Por su parte, la planeación participativa se plantea medir, a través de una investigación amplia y crítica:

- 1 Las posibilidades de la radio y
- 2 Las necesidades, características e intereses del público

Esta última planeación analiza todos los procesos en su ejecución y, a partir de ahí, mide sus resultados o efectos de producción e inversión, su rentabilidad económica con base en el sistema de precios vigente (7) y su eficacia técnica en relación con la empresa o entidad responsable de su ejecución. También debe señalar el impacto que se espera tener sobre el conjunto de las actividades.

Cuando se estudian los efectos en la inversión de un proyecto, las variables que se examinan son (8):

- 1 Las formas de inversión previstas
- 2 El monto total de la inversión
- 3 La ocupación de personal y su capacitación

6 Este tema se aborda en el Anexo: *De Conceptos y Palabras*, en el apartado de los *Objetivos*.

7 Hay que anotar que el sistema de precios que aparece en un proyecto para valorar sus distintos elementos debe ser el vigente. Pero, quizá estos se modifiquen en el momento de su implementación y cambien la propuesta. Es recomendable entonces que al presentar la evaluación económica se expliciten estas condiciones, se estimen y analicen sus repercusiones sobre el cálculo económico realizado.

8 *Gula para la presentación de proyectos*, p 149.

4 El tipo de financiamiento propuesto

5 Los usos alternativos de la capacidad de producción que el proyecto representa y que indican su posibilidad de adaptación.

En el caso de los efectos del proyecto como programa de producción, las variables que importan son:

1 Ingresos generales

2 Continuidad y permanencia de los recursos humanos

3 Efectos sobre el desarrollo social. De ser posible cuantificar los valores, bienes y servicios que desencadenará sobre el ambiente, alterando su equilibrio (9).

En síntesis, los productos de la evaluación se convierten en un instrumento para la toma de decisiones y determinarán el curso de los proyectos radiofónicos, ya sea para cambiarlos totalmente, corregirlos o continuarlos tal cual.

4.6 Tipos

En general hay tres:

1 Formativa

2 Sumativa y

3 Económica

La primera es parcial. Aparece integrada a la ejecución del proyecto. Presta una valiosa ayuda al seguimiento y control en la aplicación de medidas correctivas y de reajuste. Mira el presente y el futuro con el deseo de lograr mejorías. Es más una investigación con fines operativos que un examen.

9 Hay también efectos laterales o secundarios que se manifiestan en otros sectores de la economía, distintos a los que abarca el proyecto. La evaluación tratará de estimar en términos de valor económico estos efectos y los adicionales que generará su control.

En la radio, nos ayuda a saber si los personajes, el enfoque, la información, el ritmo, las preguntas, la estructura y los valores van de acuerdo con los objetivos, estrategias, políticas y metas planteadas, y con la comprensión y el gusto del público.

La segunda, la *evaluación sumativa*, se realiza al final, cuando el trabajo concluyó. Mira hacia el pasado para hacer un balance de los resultados alcanzados con la aplicación del plan. Indica el grado en el que el programa logró sus objetivos. Influye en la decisión de hacer cambios radicales al proyecto. Desarrolla las siguientes operaciones:

- 1 Compara lo hecho con lo planeado. En otras palabras, los resultados deseados y pronosticados con los obtenidos.
- 2 Precisa las desviaciones actuales y/o anticipadas.
- 3 Evalúa sus causas y efectos.
- 4 Propone medidas correctivas inmediatas o a programarse.
- 5 Modifica planes o crea otros.

Las causas de desviación del plan de ejecución de un proyecto se resumen en cinco puntos:

- 1 Demasiado optimismo en las estimaciones sobre:
 - a) las actividades a realizar
 - b) la eficiencia de los recursos y
 - c) las posibilidades reales para alcanzar los objetivos
- 2 Cambios imprevistos internos y externos
- 3 Cambios *arbitrarios* en la disponibilidad de los recursos
- 4 Procedimientos organizativos ineficientes durante cambios o alteraciones en el programa
- 5 Iniciación posterior de las actividades.

En tanto que la tercera, la *evaluación económica*, recoge las conclusiones de los estudios de mercado, técnico y financiero, los vincula y da coherencia bajo un enfoque económico. Es un análisis que aporta elementos de juicio sobre la viabilidad, conveniencia y oportunidad de la propuesta (10).

Sobre este tipo de evaluación se basa comúnmente la decisión de la inversión final y la realización efectiva del proyecto.

Constituye un balance de las ventajas y desventajas para asegurar los recursos necesarios. Compara beneficios y costos del proyecto frente a otros proyectos distintos e igualmente viables. Establece si estos resultados son un aporte valioso tanto a los objetivos generales de la entidad, de la cual dependerá el financiamiento, cuanto a los objetivos más amplios del desarrollo económico y social.

Es, en suma, la conclusión final y formal que permitirá observar hipotéticamente lo que ocurrirá con o sin la ejecución de la propuesta.

Como instrumento de decisión y negociación del documento del proyecto, deberá ubicar a sus lectores en los aspectos de su interés, tratándolos con amplitud y flexibilidad y desde diversos enfoques y criterios.

En otras palabras, es un resumen que presenta los coeficientes extraídos del proyecto, de los cuales se deducirán sus efectos (11).

El tratamiento de esta evaluación debe ajustarse al carácter, categoría e importancia del proyecto (12) y debe demostrar su viabilidad política, técnica y financiera.

4.7 Instrumentos

Una vez que han aprobado los objetivos y el plan general de evaluación, se procede a diseñar los instrumentos del plan de acopio y análisis de los datos.

Aquí deben discutirse los métodos y los estilos adoptados. De no hacerlo así, surgirán en el equipo de trabajo conflictos y rupturas.

En general, hay dos posturas al respecto. Una opta por evaluar los productos terminados y sus efectos. La otra, se preocupa por los procesos, la forma en que las partes se ajustaron y trabajaron entre sí, las ventajas y desventajas de los procedimientos.

Para cada estilo y método hay una circunstancia. De ahí que lo mejor sea usar una gran variedad en el acopio de información. Hay que valorar tanto los datos que pueden alimentar cuadros y tablas estadísticas, como los que se obtienen de la percepción en el contacto con el público. Ambos se complementan y sirven en un análisis juicioso.

10 *Guía para la presentación de proyectos*, pp 138-140.

11 Juan Díaz Bordenave, et. al., *op. cit.*, p 171.

12 En el Anexo *De Conceptos y Palabras*, apartado *Proyecto*, se explican estos conceptos.

Sea cual sea el proceso del que se trate, en ningún caso cabrán los detalles irrelevantes, la vanidad personal, el ocultamiento de datos o las interpretaciones contradictorias.

Podría afirmarse que la evaluación es un proceso de investigación que interactúa en el proceso de producción de una manera crítica y continua a través de diferentes técnicas (13).

Su empleo ofrece al equipo de trabajo responsable de un programa radiofónico, saber dónde se encuentra (hasta dónde han llegado) y si están cumpliendo con los objetivos generales y el plan de trabajo.

Una buena y periódica evaluación revitaliza los programas.

4.8 Momentos

Ahora veamos los cuatro momentos, más convenientes, en la producción radiofónica para hacer un alto y revisar lo realizado:

1 PRUEBA PILOTO. La técnica más apropiada es el radioforo previamente planeado. En él se organizan e integran los elementos materiales y humanos, se calendarizan y fijan lugares y horarios.

Es recomendable que en esta actividad participe, sobre todo, el público destinatario, a través de grupos representativos del auditorio intencional. De su aplicación se obtienen resultados inmediatos. No implica altos costos.

¿Qué es un radioforo? (14). "Es una reunión de pequeños grupos que escuchan un determinado programa y opinan sobre el mismo. Estas participaciones deben estar dirigidas por un moderador que conducirá los comentarios hacia un objetivo, por ejemplo: el análisis del formato, del contenido o la propuesta de nuevos temas".

Los pasos a seguir en la aplicación del radioforo son los siguientes:

A. Elaborar un proyecto de evaluación que contenga el programa, los objetivos y los puntos a analizar.

13 Miguel F. Duhalt Krauss: *Técnicas de Comunicación Administrativa*, p 11. Define a la *técnica* como el conjunto de procedimientos que la investigación científica o la experiencia han comprobado su eficacia para alcanzar determinado propósito. Comprende un adecuado manejo de operaciones, métodos e instrumentos que permitirán lograr el objetivo propuesto y exige una correspondencia correcta y racional entre medios y fines. Si el instrumento, el método o la operación han sido mal escogidas o empleadas, la técnica no será eficaz.

14 *Manual de operación y producción de radio*, IMER, pp 200-202.

B. Elegir de tres a cinco programas de la serie a analizar. Se recomienda la audición de un sólo programa en cada sesión. Para que los resultados sean representativos se sugiere hacer de tres a cinco radioforos en cada evaluación.

C. Calendarizar las sesiones de trabajo indicando fecha, hora y lugar.

D. Hacer la invitación al público para la realización de esta actividad en sus lugares de reunión natural.

Otra alternativa puede ser, si se cuenta con ello, invitar directamente al público, tomando los datos del archivo de correspondencia o de los reportes telefónicos.

Al hacer la revisión puede encontrarse con que el auditorio cautivo del programa no forma parte del auditorio intencional, pero no por eso deja de ser importante. Será de gran utilidad, porque significa el antecedente de una audiencia permanente que puede proporcionar comentarios muy interesantes.

Si los radioforos se realizan con radioescuchas del auditorio cautivo, se pueden encontrar entre estos diferencias notables, por lo que es recomendable reunir a grupos formados por 10 ó 15 personas, con características homogéneas de sexo, edad y actividad económica.

En cada radioforo deberá tomarse nota del desarrollo del mismo, poniendo especial interés en los comentarios que giren en torno del programa.

Cuando finalice el periodo de evaluación se hará un resumen con dichos datos y se entregará un documento que contenga una interpretación general y conclusiones.

Cuando se trata de un nuevo programa, en el radioforo se usará la primera muestra grabada llamada también *programa piloto*. Representa un ensayo o un experimento del programa que saldrá al aire (15).

En el transcurso de estas reuniones se desarrollan diferentes dinámicas grupales. Esto es que antes, durante y después de haber escuchado la(s) grabacion(es) se emplean distintas técnicas. Revisemos aquí sólo unas cuantas (16):

15 Esta técnica permite comprobar o desacreditar el valor de la idea. Despliega un "efecto de halo", un entusiasmo compartido entre los grupos que participan en un experimento.

16 Algunas se han tomado de: James M. Theroux: *Técnicas para mejorar los programas radiofónicos*, p 42.

Antes de Escuchar la Grabación

. Etapa de Sensibilización y Motivación.

El moderador debe crear un clima de confianza. Da la bienvenida y hace una introducción. Enseguida explica la importancia de su cooperación para que el programa radiofónico tenga una buena calidad. Arma un intercambio de opiniones relacionadas con el objetivo de la evaluación (tema, formato, género, etcétera). También indaga sobre las preferencias del grupo por la radio. Más adelante, explica el procedimiento a seguir en el transcurso de esa sesión y los usos que se harán de los resultados ahí obtenidos. Se recomienda grabar toda la reunión, a fin de analizarla posteriormente con mayor detenimiento.

Durante la Grabación

. Etapa de Observación.

Aunque se ha sugerido la presencia de un moderador, es importante distribuir el trabajo de observación entre varios integrantes del equipo de planeación y producción del programa que intenta salir al aire. Esto significa que, previo a la sesión, se hará un mapa del lugar y cada observador, con libreta en mano, conocerá con anticipación la zona que le corresponderá trabajar, así como el lugar en el que deberá estar parado, desde donde alcanzará a mirar a esa fracción del grupo. Los criterios que recogerá por escrito deben estar acordados desde antes. Lo cual no significa que agregue aquellos que no hayan sido considerados. Comúnmente se decide tomar nota de los niveles de interés, atención y simpatía que manifiestan los grupos hacia el mensaje escuchado.

Después de la Grabación

. Etapa de Indagación.

Hay distintos métodos. Algunos prefieren distribuir un cuestionario y al final hacer un análisis de las respuestas. Otros optan por hacer una sesión más libre de críticas y opiniones verbales que se irán anotando en un rotafolios o pizarrón, incluyendo las propuestas.

También se puede emplear un modelo denominado *clínica del rumor* (17) que consiste en pedir a uno de los oyentes haga un resumen frente al grupo de lo que acaba de escuchar. Lo cual permite medir niveles de atención, intereses y opiniones.

2 MONITOREO. Este es otro momento de evaluación del programa. Se efectúa de manera simultánea a su transmisión. Interviene tanto el equipo de trabajo, el personal de la emisora, como los asesores externos y el público interesado.

Se trata de un momento de autocritica de aciertos y errores cometidos en el proceso general de producción. Escucharlos y expresarlos servirá para mejorar el control de calidad.

El Manual de Operación y Producción del IMER señala como imprescindible que, al término de la transmisión de cada programa, ya sea en vivo o grabado, se proporcione al auditorio la dirección y el teléfono a donde pueden dirigir sus opiniones y sugerencias sobre el programa. Y propone recoger esta información a través de la siguiente cédula de reporte telefónico (18):

CEDULA DE REPORTE TELEFONICO

FECHA _____

SERIE _____ ESTACION _____ HORA _____

PROGRAMA _____ NUMERO _____

NOMBRE _____

EDAD _____ SEXO _____

ACTIVIDAD PROFESIONAL _____

ESCOLARIDAD _____ ESTADO CIVIL _____

COLONIA _____ TELEFONO _____

OPINION SOBRE EL PROGRAMA _____

¿POR QUE? _____

SUGERENCIA O PETICION _____

3 REUNIONES PERIODICAS. Presididas por el director o coordinador del programa, a las que asisten el equipo de trabajo, el personal de la emisora, los asesores e interesados del público.

Aquí también se prepara un cuestionario guía y se selecciona una muestra grabada.

Son útiles en dos sentidos:

- Para decidir posibles cambios que mejoren y renueven los contenidos y la calidad técnica y
- Para mejorar el clima o ambiente de trabajo.

Su periodicidad varía de acuerdo con las exigencias del propio proceso de conocimiento y análisis del programa.

Pueden ser reuniones diarias, con el fin de seleccionar temas, dividir el trabajo y revisar lo realizado. Semanales, para informar de las actividades y problemas surgidos durante ese lapso, discutir los temas, recoger comentarios y sugerencias sobre el formato, planificar tareas, compromisos esenciales, salidas y analizar la problemática actual del auditorio en relación con el objetivo del programa y con sus contenidos.

Quando son trimestrales o cuatrimestrales es conveniente dedicarles todo un día, a veces hasta un fin de semana y, en ocasiones, una semana completa con un horario fijo. En este tipo de reunión participan, además del equipo de trabajo, el director de la emisora y algunos invitados.

Los temas que se tratan frecuentemente son:

Los objetivos, la situación socio-política (estrategia y táctica del programa), capacitación del personal, posible investigación de audiencia, sugerencias para cambios, etcétera.

Estas reuniones plenarias son útiles para estimar logros y discutir el aprendizaje común.

Cada período se fija de acuerdo con los objetivos a alcanzar y éste, a su vez, determinará las técnicas a emplear.

4 REPORTES DE TRABAJO O INFORMES MENSUALES DEL PROYECTO. Constituyen una forma de control de calidad y una información sucinta sobre los avances logrados. La forma de presentarlos varía según sean los requerimientos de cada organismo. Incluyen avances, retrocesos, justificaciones, medidas correctivas adoptadas y datos cuantitativos sobre actividades, productos, etcétera.

Antes de comenzar cualquier evaluación es importante preparar el clima adecuado que permita el diálogo en su mejor expresión. Es decir, el intercambio libre de opiniones entre compañeros profesionales sin la presencia de su principal enemigo: la agresión.

Para ello es necesario subrayar el principio que rige a la evaluación:

Es un proceso de análisis, reflexión y aprendizaje y no un campo de batalla donde se dirimen culpas y errores.

Los siguientes son algunos criterios a los que deberán apegarse: quien formula un juicio crítico y quien lo recibe. Veamos:

EL QUE CRITICA

- 1 Ser sincero y descriptivo
- 2 Evitar las valoraciones morales
- 3 No hacer concesiones
- 4 Hacer aportaciones específicas de tal modo que sirvan para mejorar el trabajo
- 5 No burlarse
- 6 No hacer ataques demoleedores
- 7 Ser claro

EL QUE RECIBE LA CRITICA

- 1 Esforzarse por disminuir el amor propio
- 2 Escuchar con apertura y atención
- 3 Apreciarla como una contribución y no como un cuestionamiento personal
- 4 Distinguir lo emocional del dato objetivo
- 5 Resistirse a la tentación de defenderse o atacar
- 6 Entender la posición del otro
- 7 Comparar la información recibida con la propia experiencia

Una evaluación es más eficaz cuando se basa en pautas objetivas (19).

Queda claro que cualquiera que sea la técnica o el método a usar, deberá planearse cuidadosamente, para evitar extender las sesiones y, por lo tanto, crear una fatiga que arroje evaluaciones mecánicas y superficiales, en lugar de hacerlas descansadas y placenteras.

4.9 Informe

Previo al resumen de los datos arrojados de la evaluación, es necesario hacer un análisis e interpretación de los mismos. Una vez alcanzado este objetivo, se prepara un documento con las conclusiones generales. Estas deben ser consideradas como puntos de referencia y no como un esquema rígido de mediciones (...) Con base en esto se podrá hacer una confrontación con el proyecto original de la serie, hacer las correcciones y reafirmar los objetivos (20).

Toda evaluación arroja tres tipos de conclusiones:

- Alarmante
- Alentadora e
- Intrascendente

Cuando las conclusiones son alarmantes, se decide interrumpir los proyectos. En cambio, cuando es alentadora, confirma prácticas y normas; amplía los proyectos.

Es conveniente organizar una reunión de trabajo donde se comenten, de manera conjunta, los resultados reunidos en un documento o informe, con sus conclusiones y sugerencias. Cada persona que asista a esta sesión de trabajo deberá contar con un ejemplar del mismo.

Tanto en forma escrita como oral, deberán destacarse los resultados obtenidos de la inversión y de la producción, a fin de evitar confusiones.

19 En el Anexo: *Pautas para evaluar un programa radiofónico*, aparece un cuestionario con algunos de los indicadores que ayudarán -previa selección- a diseñar las cédulas que mejor convengan a los objetivos y características de cada evaluación y programa radiofónico.
20 *Manual de operación y producción*, IMER, p 202.

4.10 Difusión

El proceso de evaluación está obligado a responder al interés que ha generado su puesta en marcha. Por lo tanto, hay que decidir los medios por lo que se difundirán las conclusiones.

Podemos optar por:

- Reuniones de trabajo cerradas
- Reuniones de trabajo abiertas
- Proyectar cintas de video
- Transmitir cintas de audio
- Publicar boletines de prensa
- Organizar entrevistas radiofónicas o televisivas

Esta clasificación refleja el carácter político de la evaluación.

Cabe señalar que los resultados de la evaluación son útiles para diagnosticar, pero no para prescribir cambios hacia una mayor eficacia. Ofrecen indicios de orientación general que se deberán tomar en cuenta en la readaptación de proyectos o en la generación de otros nuevos.

En resumen, los objetivos de un programa radiofónico no se alcanzan únicamente con su emisión. La estación que considere haber cumplido sus propósitos al llenar los espacios de transmisión, desaprovecha las valiosas aportaciones que brinda la permanente revisión de las acciones emprendidas.

Los métodos y técnicas aquí sugeridos son en realidad formas de investigación rigidas con las normas y principios del método científico.

Deberán reflejarse en el documento del proyecto, como gastos de presupuesto y también en la organización, cronograma, rutas críticas, etcétera.

Limitada la evaluación por condiciones externas, como son: tiempo, recursos humanos, financieros, contexto social, cultural, etcétera; su validez y confiabilidad *no serán objeto de negociación.*

ANEXOS

DE CONCEPTOS Y PALABRAS

Una aclaración previa. El terreno conceptual de la planeación se parece a una selva de difícil acceso. Valga este esfuerzo de precisar los términos, con la salvedad que guarda toda interpretación basada en un criterio selectivo y personal.

En este intento busco ofrecer, más que definiciones en el estricto sentido del diccionario, imágenes que nos ayuden a comprender los conceptos a fin de establecer una relación duradera con la memoria.

Los términos incluidos en esta especie de glosario, han sido ordenados de acuerdo con la representación de las secuencias de la figura del proceso integral de planeación (Véase figura 3, Capítulo 1).

Hacerlo de este modo y no con un orden alfabético, nos permite encadenar los procesos y estrechar la relación dependiente que los une en el sistema global de planeación. Entendido éste como "el conjunto de procesos interrelacionados en los que, por lo menos, algunas propiedades del todo no pueden deducirse de las propiedades de las partes y cada parte influye conjuntamente con otro u otros en las propiedades del todo" (1).

Algo más, el único término no incluido en este Anexo es el de la evaluación debido a que el Capítulo 4 lo desarrolla ampliamente.

Problema: *¿Qué es?, ¿cuál es?, ¿cómo es?, ¿cómo creemos que sea? y ¿en cuánto tiempo cambiará?*

Posiblemente no hay un problema mayor que formular bien un problema. Existen tantas interpretaciones sobre el mismo, como puntos de vista de la realidad. Así que, antes de expresarlo con precisión y claridad, centrarlo con preguntas relevantes, desmenuarlo para analizar sus partes y ordenarlas por grados de importancia; tenemos que identificar que efectivamente se trata de un problema.

Un proverbio chino asegura que si un problema no tiene solución entonces no es un problema. He aquí el primer indicio.

1 Definición de sistema tomada de Wladimir M. Sachs, *op. cit.*, p 87.

Para que un asunto merezca el rango de ser problema deberá tener enfrente una o varias elecciones a decidir, con sus posibles resultados desigualmente deseables.

Los problemas se relacionan con el placer humano de usar la mente para encontrar soluciones. Como todo placer que gratifica, este requiere, en palabras textuales de un experto (2): diversión, creatividad, saber y trabajo.

Cuando hallamos soluciones adquirimos problemas que, a su vez, demandarán también soluciones y así hasta el infinito. Ya que siempre tropezaremos con alguno, hagamos su disección. En primer lugar le reconocemos cinco elementos (3):

- 1 La(s) persona(s) que toman las decisiones
- 2 Las variables controlables cuantitativas y cualitativas que marcan los cursos de acción
- 3 Las variables no controlables cuantitativas y cualitativas que forman el ambiente del problema
- 4 Las restricciones impuestas dentro o fuera y
- 5 Los posibles resultados producidos en conjunto por la selección del que hace la decisión y por las variables incontrolables

Antes de decidirse por tomar una solución, las personas primero intuimos un asunto vago y molesto. Posteriormente atarvesamos por diferentes momentos para descubrir la naturaleza, extensión y urgencia del problema:

- 1 Observamos con los cinco sentidos el problema y su ambiente para obtener datos aislados, procesarlos y convertirlos en información.
- 2 Realizamos algunas averiguaciones que requerirán información adicional. En esta fase especulativa hacemos distintas pruebas: ensayo y error, eliminación y simplificación; y
- 3 Entramos a la fase de análisis en el que medimos costos, conveniencia y factibilidad.

Ninguna formulación de problemas será acertada si no distinguimos una variable controlable de su contraparte.

2 Véase Russell L. Ackoff: *El arte de resolver problemas*.

3 *Ibidem*, pp 23-24.

Primero aclaremos que una *variable* es un concepto que guarda un valor cualitativo y cuantitativo, esto es, podemos asignarle un valor numérico y una cualidad. La característica mensurable la convierte en dato, es decir, una expresión concreta de la realidad que servirá para observar y medir un problema. Su cualidad particular le confiere una característica, un atributo o una propiedad que hace que la valoremos en el momento de tomar cualquier decisión.

Las *variables controlables* se pueden manipular porque está en nuestras manos hacerlo. En los proyectos son: inversiones, fijación de costos, tamaño de instalaciones, etcétera.

En cambio las *variables incontrolables* escapan a la voluntad, como el clima, la situación económica general, las innovaciones tecnológicas, las preferencias del público, etcétera.

Una manera de asegurar una acertada formulación de un problema consiste en ampliar el número de variables susceptibles de control que se relacionan. Hagamos un inventario de ellas. Después formemos todas las combinaciones posibles y analicémoslas para efectuar una adecuada selección. Los ambientes interdisciplinarios propician esta ampliación de variables controlables, ya que la diversidad de opiniones modifica las *restricciones autoimpuestas* y transforman variables que parecían incontrolables en controlables.

Según los psicólogos, cuando las personas reconocen y trabajan sobre las restricciones autoimpuestas, tienden a elegir variables con un enfoque más acertado. Veamos algunas de estas limitaciones de tipo emocional, cultural y educativo que empañan la percepción del problema e impiden formularlo con un concepto apropiado que dicte las variables a considerar.

- 1 Adaptarse a las normas conocidas, antes de mirar tal y como se presenta.
- 2 Adelantar juicios de valor que alejarán el encuentro con el problema.
- 3 Dejar saciada la curiosidad con la información inmediata.
- 4 Tener una fe desmedida en las estadísticas, sin analizarlas o cuestionarlas.
- 5 Hacer generalizaciones excesivas.
- 6 Confiar únicamente en la razón y en la lógica.
- 7 Tener actividades extremas de todo o nada.
- 8 Creerse un especialista sin intenciones de aprender de los demás.
- 9 Ver los ejercicios de la imaginación como una pérdida absoluta de tiempo.
- 10 Temer al error y al ridículo.
- 11 Conformarse con la primera solución por considerarla sencilla y obvia. Si eliminamos lo obvio es seguro que tendremos pruebas y ampliaremos el panorama. Lo obvio no es garantía de veracidad.

- 12 Rechazar ideas contrarias a las propias.
- 13 Impacientarse en la búsqueda de la solución.
- 14 Buscar la propia seguridad antes que una idea arriesgada.
- 15 Simplificar el problema a su mínima expresión, reduciendo con ello las posibilidades de solución.
- 16 Deshacerse sólo de lo que uno desea sin obtener a cambio lo que se desea. Es decir, buscar un culpable o una causa unitaria y eliminarla, en vez de incluirla.
- 17 Desechar la experiencia acumulada y dejarse llevar por mentes nuevas e inexpertas.
- 18 Diseñar incentivos a partir de los propios intereses.
- 19 Buscar soluciones sólo en el lugar donde se encuentra el problema.
- 20 Justificar con buenas intenciones o argumentos morales la manipulación de variables no apropiadas.
- 21 Comprender con prejuicios y estereotipos la conducta humana, lo que nos impide apreciar su auténtico valor (4).

En cuanto a las restricciones externas pueden ser: económicas, políticas, culturales, administrativas, legales, técnicas, estructurales o institucionales.

Existen dos formas en las que se relacionan las variables. Conocerlas nos ayudará a entender la forma en la que se producirá el cambio esperado. Muy importante es que no las confundamos, pues de esto dependerá el éxito de la solución.

- 1 Relación causal. Significa producir algo o hacer algo que determine completamente el resultado. A su vez, puede ser de dos tipos: probabilística o determinista y, tener un carácter necesario o suficiente para producir los cambios.
- 2 Relación asociativa. Se presenta cuando las variables relacionadas tienden a variar conjuntamente en la misma dirección o en sentidos opuestos.

Cuando se tienen claros los objetivos o resultados deseables, las variables y las relaciones que establecen entre ellas; podemos afirmar que ya contamos con lo necesario para formular correctamente el problema. La descripción de esta formulación determinará las dimensiones de cualquier proyecto.

4 Para los interesados en el tema es recomendable la lectura de las Fábulas de Ackoff incluidas en el libro del autor: *El arte de resolver problemas*.

Ahora pasemos al quinto elemento: los posibles resultados.

Alguna vez el científico Kettering se quejó amargamente del rendimiento de sus discípulos con estas palabras: "Una de las mayores dificultades que tengo cuando consigo un nuevo colaborador es enseñarle a equivocarse con inteligencia".

Cualquiera pensaría que lo mínimo que podría esperar sería encontrar la solución correcta a un determinado problema. Pero no es así. El hombre pedía tan sólo que buscaran respuestas y salieran al encuentro de los errores, bajo las condiciones más óptimas, como son las que se controlan durante la experimentación. Ahí se garantiza la efectividad, al explicar de antemano los resultados que se esperan conseguir en un determinado tiempo.

Veamos ahora los tres *tipos de resoluciones* que hay:

- 1 Óptima. La mejor y más efectiva. Maximiza los resultados con la selección de variables controlables. Requiere evaluación.
- 2 Satisfactoria. Suficientemente buena. Requiere evaluación.
- 3 Disuelta. Deja sin sentido el problema al cambiar los valores. Requiere innovación.

La formulación errónea de un problema es pues, la equivocación menos deseable. Un buen diagnóstico de la situación problema se relaciona directamente con la educación, la experiencia y el enfoque de la persona que lo realiza. El ejemplo de la enfermedad es una buena forma de ilustrarlo. El diagnóstico médico que ve en la eliminación de los síntomas la anulación de la enfermedad, encuentra una falsa solución, ya que no ataca la causa que crea el problema. Ha confundido la relación de las variables y seguramente complicará más el padecimiento.

El *diagnóstico* en las ciencias sociales es la descripción y explicación sistemática de una situación problema con fines operativos (5).

Se formula en tres áreas analíticas: socio-económica, socio-política y cultural-educativa.

En la planeación, el diagnóstico es una acción permanente del proceso orientado por dos vías:

- 1 Sin participación. La decisión de diagnosticar parte de una iniciativa ajena a las personas y grupos de trabajo y a los públicos destinatarios, objeto de estudio.
- 2 Participativa. Aquí la información no tiende a concentrarse como expresión de poder. Los grupos sociales y de trabajo reconocen su situación, seleccionan sus problemas por orden de importancia, se organizan para buscar más datos, analizarlos, discutirlos y sacar conclusiones que usarán en su provecho.

Un diagnóstico como pudo observarse en la figura 2, tiene el siguiente escalonamiento: análisis del problema, investigación de campo e identificación de alternativas. Veamos que significa cada una.

En el *análisis del problema*, éste comienza a delimitarse y especificar las posibles causas y límites, basándose en la observación, en un intercambio de opiniones y en primeras consultas documentales.

El problema se ubica en su contexto, lo cual nos permite arriesgar algunos supuestos teóricos que orientarán el *trabajo de campo*.

Aquí reuniremos y sistematizaremos información precisa con el auxilio de los métodos y las técnicas de investigación documental, como son: la observación, entrevistas, cuestionarios, reuniones, etcétera.

Este momento persigue profundizar en el estudio del problema, para después imaginar *alternativas de solución*. En este tercer paso, la creatividad juega un papel primordial para describir caminos posibles. Con el propósito de analizar la conveniencia de cada uno, será necesario elaborar estudios de factibilidad que consideren a los públicos afectados y su posible participación. En estos estudios los criterios de viabilidad, adecuación económica y adaptabilidad (6), aportarán indicadores valiosos que determinarán los objetivos de la propuesta a ejecutar. Esto quiere decir que una vez hecha la descripción precisa del problema, estamos considerando los resultados deseables, por lo tanto, al mismo tiempo comenzamos a perfilar los objetivos.

Objetivos: *¿Qué queremos hacer?, ¿qué podemos hacer?, ¿qué pretendemos o deseamos lograr?, ¿para qué?*

Los objetivos son la brújula que guiará nuestras intenciones de búsqueda. Apuntarán a una dirección y señalarán rumbos y logros a obtener. En suma, darán sentido a nuestras actividades y determinarán qué se hará o dejará de hacer. Al mismo tiempo, son un parámetro para medir el avance del proyecto y sus resultados. Se constituyen en los medios generales para atacar un problema.

Ernest C. Miller define a los objetivos como un fin que ha de alcanzarse al desarrollar actividades concretas (7). Deberán satisfacer las siguientes características: reflejar un acto de voluntad; ser cualitativa y cuantitativamente coherentes, coordinados, compatibles; pocos pero fundamentales; precisos en cifras (siempre que sea posible); fechados y responsabilizados (asignados a una persona concreta); escritos; además de difíciles, pero alcanzables; conocidos y aceptados; finalmente, controlables.

6 Estos términos son ampliamente explicados en el apartado *Enfoques y Criterios* del Capítulo 1.

7 Citado en Domingo J. Gallego: *Dirección de una emisora popular*, pp 35-36.

El proceso para definir objetivos es gradual. Se parte en el comienzo de un concepto ambicioso e impreciso y se va ajustando hasta llegar a un concepto afinado y centrado por: condicionamientos políticos de directores y patrocinadores, asignación de recursos, necesidades del público destinatario y concepciones y preferencias de quienes los formulan.

Deben ser flexibles para permitir una constante redefinición.

Los objetivos orientan el proceso general de toma de decisiones, por tanto deben probar su viabilidad o posibilidad de logro. Esta viabilidad tiene dos vertientes: una política y otra técnica.

La viabilidad técnica de un objetivo medirá su compatibilidad real con las alternativas de acción elegidas (estrategias), procedimientos, recursos e instrumentos.

Todo objetivo tiene valores cuantitativos y cualitativos. Cuando éste es de tipo instrumental, como por ejemplo el dinero, se le reconce como *objetivo de rendimiento*. Tiene una utilidad o consecuencia anticipada.

Si el valor del objetivo es intrínseco, basado en cualidades de una inmediata satisfacción, como son el estilo y las preferencias personales, estamos frente a *objetivos estilísticos* (8).

Los proyectos al formular sus objetivos deben incluir ambos para atraer colaboradores y convencer al público con planteamientos realistas.

Lo anterior nos lleva a reconocer la distinción entre *objetivos propios* y *de otros implicados*. Su adecuada comprensión en el momento de formular los objetivos de un proyecto, ahuyentará los conflictos en los equipos de trabajo, que al ver reflejados sus intereses se moverán en un ambiente motivador.

Ninguna planeación de proyectos puede avanzar sin una definición clara y discutida de sus objetivos y sin una previa aclaración sobre las metas, fines y propósitos que se persiguen.

¿Qué deseamos lograr?

Una forma de precisar objetivos es jerarquizarlos por su grado de concreción. Así, los hay generales, específicos y operacionales.

Un *objetivo general* expresa un logro deseado a largo plazo, la razón de ser de un proyecto. Refleja intenciones globales de mejoría directa en la calidad. Se consideran estratégicos e incluyen:

- a) Volumen total de los compromisos contraídos.
- b) Necesidades sociales especificadas.
- c) Grado de relación con el público e intercambios previstos con otros organismos.

¿Qué queremos hacer?

Para contestar esta pregunta tendremos que formular los *objetivos específicos*. A diferencia de los anteriores, estos aterrizan en la realidad concreta. No son fines posibles que se acercan a resultados deseables. Para comprenderlo mejor analicemos el siguiente ejemplo: Una compañía persigue el objetivo general de mejorar la calidad de sus productos, servicios y ambiente laboral. Enuncia esta serie de objetivos específicos:

- Reducir errores y costos
- Incrementar la productividad
- Promover la participación laboral e
- Incrementar la motivación en el empleado

Los dos primeros tienen valores de rendimiento y los otros, valores estilísticos.

Estudiados por el grupo de control y evaluación, estos objetivos serán fines en sí mismos y cada uno será transformado en un programa de mediano plazo.

¿Qué podemos hacer?

Algunos autores denominan a los *objetivos operacionales* como *metas*. En realidad lo son, ya que formulan aspectos operativos cuantificables, como : volumen, intensidad y costo (9) en calidad y tiempo. Significan para el proyecto una medida de eficiencia y, a su vez, cada uno puede transformarse en un proyecto concreto, con fines específicos.

Los objetivos operacionales o metas son un medio para alcanzar los objetivos específicos y estos también se vuelven un medio para los generales.

La formulación de objetivos y su ubicación simultánea como fines y medios tiene explicación en la dialéctica, para la cual todo fin es simultáneamente medio y fin en el encadenamiento del sistema en el que actúa y en otro más amplio que lo abarca.

Visualizados como un sistema de objetivos interrelacionados e interdependientes, resulta lógico pensarlos como condición necesaria para el cumplimiento del inmediato superior.

El conocimiento compartido de los objetivos por los miembros del grupo de trabajo, le imprime a las actividades a realizar su justa importancia y dimensión. Ayuda a crear conciencia y a comprometerse con el proceso completo (10).

9 El costo de un producto o servicio se calcula con la suma del trabajo, material, gastos generales y costos de producción.

10 Existe una administración por objetivos basada en el principio de que el rendimiento se mide con objetivos cuantificables. Evalúan a las personas por sus resultados más que por la forma en que los obtuvieron. Hay en cambio, otra administración basada en la comunicación que es partidaria de abandonar los escritorios para hablar con las personas.

Si todavía nos caben dudas al respecto, leamos la siguiente historia: Cuentan que en cierta ocasión un rey, recorriendo sus dominios, se acercó a unos albañiles y les preguntó "¿Qué es lo que hacen?". Cada uno de ellos trabajaba según su respuesta. El primero dijo: "Estoy picando piedra". El segundo afirmó: "Estoy levantando una barda". Y el último, un anciano que mezclaba con mucho cuidado los materiales de construcción respondió: "Edifico un templo".

En la planeación participativa estas diferencias no ocurren, ya que en la formulación de objetivos todos los involucrados participan, expresan sus valores y su ideal de futuro. Es un momento muy importante de aprendizaje político y compromiso voluntario con los logros, instrumentos y decisiones tomadas. Factores que aumentan la probabilidad de ejecución del proyecto. Por lo mismo, hay que dedicarle un largo tiempo. La prisa y la improvisación en esta fase tendrían graves consecuencias para el desarrollo, los costos y la propia seguridad para conducirnos durante la realización del proyecto (11).

Políticas: *¿Cuáles normas guiarán el alcance de los objetivos?, ¿cómo deberán realizarse las tareas?, ¿en qué condiciones?*

Son las normas generales que orientarán la dirección y el curso del proyecto. Influyen en la delimitación del problema, en la selección y formulación de objetivos y en el proceso técnico. Es muy común que sean dictadas por los organismos e instituciones que dirigirán o patrocinarán el proyecto y por aquellos interesados en su desarrollo.

Las políticas actúan como reglas de decisión e imponen sus límites. De ellas dependerán todos los procedimientos del proceso de planeación.

Un *procedimiento* describe la secuencia de acciones encaminadas a una meta de corto plazo. Suelen seguirse en forma repetitiva.

Un proyecto también genera sus propias políticas, conocidas como lineamientos mínimos que regirán su desarrollo. Estos deben ser claros, precisos y compartidos por el grupo de trabajo, a fin de ceñir sus tareas, funciones y actividades.

Las políticas más apropiadas son las que toman en cuenta las condiciones pertinentes de tiempo para ejecutar acciones futuras.

Cuando se opta por una política, se adopta una estrategia sobre el empleo de los recursos (12).

11 Luis Gonzaga Motta, *op. cit.*, p 134-137.

12 Cabe recordar la política de puertas abiertas, entendida como aquella que da acceso al personal en cualquier momento, sin necesidad de hacer citas.

Estrategia: *¿Cómo vamos a alcanzar los objetivos propuestos? ¿Cuál camino, de los que trazamos, elegiremos para conseguirlo?*

Recordemos un pasaje de *Alicia en el País de las Maravillas*. La niña se detiene en un camino que se bifurca y pregunta a un gato que sale a su encuentro si podría aconsejarle cuál camino debería seguir. A lo que el gato, con sentido común, responde: "Eso depende en buena medida a dónde quieras llegar". Pero la niña no le importa mucho y así se lo expresa a su interlocutor. Éste sabiamente responde: "Si no te importa mucho dónde, estoy seguro de que lo lograrás si caminas lo suficiente".

En este breve relato, la estrategia vista como una disyuntiva, pierde todo sentido cuando no se tienen objetivos que perseguir.

Una estrategia es el conjunto de acciones que trazan el camino a seguir hacia la consecución de un objetivo.

Antes de decidirse por un camino, los responsables de un proyecto diseñan bocetos de caminos posibles con sus características básicas.

Es un momento de gran creatividad, pues se idean las más diversas y variadas rutas. Algunas nos parecerán brechas incomunicadas. Otras, autopistas costosísimas y quizá hallemos senderos menos lujosos y más atractivos. Conviene apuntarlas todas sin discriminación alguna. Durante este proceso de análisis y selección, las anotaciones son muy valiosas. Es recomendable escribir tres columnas: las alternativas, sus ventajas y desventajas. Esto facilita el trabajo y proporciona un panorama completo y detallado de cada propuesta.

Hecha una selección en la que se eliminan los imposibles, volveremos a analizarlas con mayor cuidado, a luz de las ventajas, valores y dificultades que cada una ofrece.

El mejor camino se convertirá en la estrategia de acción a seguir, en la que se pondrán en juego medios, recursos y elementos. Esta mejor elección ha probado su viabilidad política y técnica.

La viabilidad política de una estrategia expresa las condiciones favorables, concretas y específicas del contexto social mayor y del más inmediato en el que se moverá el proyecto. Toma en consideración el valor político que redundará lograr los objetivos y seguir los caminos propuestos, considerando los obstáculos que encontrará durante su puesta en marcha.

Una buena estrategia no elude los obstáculos que encontrará durante su desarrollo. Más bien los formula en el documento del proyecto junto con las medidas previsibles que impedirán toda interrupción (13).

Estamos frente a un aspecto crítico que debemos tomar muy en cuenta a la hora de seleccionar caminos posibles si queremos cruzarlos bajo las mejores condiciones (14). Esta viabilidad política ubica al proyecto en la sociedad y en el momento histórico en el que se plantea.

La viabilidad interna o técnica de un estrategia depende directamente de su viabilidad política. Aquí merecen atención los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales; el tiempo y la organización.

La viabilidad técnica es sinónimo de confianza y credibilidad en el proyecto. Se traduce en claridad y salud financiera, ya que convence con sus argumentaciones, desglose de necesidades, calendarios, programas de seguimiento, control y evaluación a quienes son responsables de aprobar las peticiones de un proyecto.

No será suficiente enlistar los requerimientos, habrá que prever su disponibilidad real.

Se trata de adelantarse para saber y manejar durante la negociación los nombres de las personas, organismos e instituciones que colaborarán en el desarrollo del proyecto; los equipos y materiales de apoyo e intercambio; los costos, gastos directos e indirectos que generará su puesta en marcha; los beneficios de todo tipo; etcétera.

Quiere decir que en este momento se formalizan, anticipadamente a su realización, los compromisos de trabajo.

En resumen, la estrategia describe el qué, quién, cómo y para qué del camino seleccionado entre fines y medios.

El siguiente cuadro muestra una clasificación de las estrategias por su ámbito de aplicación en la realidad (15). Será útil consultarla para delimitar el campo de acción del camino que pretendemos trazar.



14 Una buena estrategia tampoco pierde de vista el *efecto Pigmalión*, entendido como el resultado excelente que se obtiene cuando se tienen grandes expectativas sobre el rendimiento de las personas y su efecto contrario.

15 Los conceptos fueron tomados de la *Gula para la presentación de proyectos*, p 23.

El efecto de una estrategia es muchas veces irreversible, ya que se concibe para dirigir todas las acciones planeadas.

Táctica

A la selección de medios recursos y elementos se le denomina táctica.

Es difícil delimitar las diferencias que la separan de las estrategias. En los hechos actúan en forma dialéctica. La selección de un fin estratégico está conformado de un sinnúmero de acciones tácticas y éstas, a su vez, actúan como paso estratégico.

Metas: *¿Por qué? y ¿qué resultados se espera obtener?*

Son el desdoblamiento de objetivos específicos en operaciones concretas y en plazos cortos. Metas y plazos son inseparables.

A cada meta le corresponde un responsable de ejecución. El conjunto de metas se programan de acuerdo con las estrategias. Una explicación más amplia sobre este tema fue desarrollado bajo el concepto de *Objetivos*, en particular en el de *Objetivos Operacionales*, en este anexo.

Programación: *¿Cómo organizar el plan de trabajo?, ¿qué actividades se programarán? ¿quiénes participarán?, ¿quiénes serán los responsables?, ¿con qué recursos se contará?, ¿cuándo iniciará y terminará el trabajo?, ¿dónde deberán realizarse las tareas?*

En este momento se da cuerpo a los objetivos y estrategias seleccionadas con la forma de programas, proyectos y actividades. Es cuando se interpretan y transforman los objetivos en operaciones logísticas de carácter técnico (16). Aquí los recursos se estudian con detalle y se calendariza su ejecución.

A cada programa o proyecto le corresponde un mini-plan con objetivos operacionales, plazos y recursos propios.

16 Luis Gonzaga Motta, *op. cit.*, p 104.

Un proyecto puede formar parte de un programa y éste, a su vez, de un plan. Pero también puede ser que tenga una autonomía operativa y desarrolle un plan independiente de acción, como sucede con la gran parte de programas radiofónicos.

Plan

Aparece señalado en la figura 3 y abarca desde el diagnóstico hasta su programación. Cubre el conjunto de elementos de decisión, necesarios para concretar racionalmente las conductas de un grupo humano relacionadas con las unidades de producción.

De este gran plan se desprenderán diferentes proyectos específicos con sus planes de trabajo o planes operativos de acción. En ellos se describirán las tareas, se ordenarán las actividades críticas y no críticas, se asignarán los recursos, se prepararán los presupuestos, etcétera.

Durante el plan de acción de un proyecto se realiza un trabajo de tipo operativo y disminuye la discusión. Es una forma de darle vida al proyecto, ya que a través de esta guía, se orientan todas las actividades que se desarrollarán durante la ejecución.

Abarca la organización interna del grupo de trabajo. Este se encarga de reunir y analizar información, decidir y ejecutar las acciones previas, que impedirán dejar al azar la realización del proyecto.

En este plan se procura que todo esté listo antes de lanzarse a la acción. Así que se trabaja en la estructura operativa y en el documento del proyecto.

Visto en su acción, el plan es flexible porque admite reajustes y cambios en su sistema de control; en particular, al readecuar sus instrumentos técnicos de seguimiento, como son: presupuesto; cronograma de actividades; organigrama con sus delimitaciones de áreas, puestos y responsabilidades; redes o diagramas de flujo y listados de recursos y fechas de disposición.

Programa

Esta palabra se ha utilizado de diversas maneras, mismas que expresan contenidos y objetivos bastante diversos. Son tres las interpretaciones más usuales (17):

17 Juan Díaz Bordenave, et. al., *op. cit.*, pp 121-122.

1 Como una ordenación en el tiempo de las actividades a desarrollarse. Trata de expresar lo que técnicamente se denominará cronograma. De acuerdo con esta interpretación, es posible tener programa, tanto en el plan como en el proyecto.

2 Como la fase del proceso de planificación relativa a la elaboración del plan, denominada también fase de programación. Se restringe a las actividades que permitirán llegar a las decisiones. por lo tanto, excluye la fase de ejecución y de crítica. Este concepto expresa las ideas de una corriente significativa de planificadores que extienden el proceso de planificación a las actividades de elaboración del plan o proyecto, sin incluir la ejecución.

3 Como un componente del plan; o sea, una subdivisión que permita agrupar las decisiones por áreas de acción semejantes, bajo el mismo título. Con este concepto el programa abarca:

- a) El estudio de las alternativas de solución para el conjunto de problemas, objeto del plan.
- b) Las metas físicas, especificando plazos y localización.
- c) Los estudios de coherencia entre las metas y los recursos.
- d) El establecimiento de los recursos.
- e) El cronograma de implementación y
- f) Los organismos ejecutores.

De este modo, el programa sería el resultado final de la fase de la toma de decisiones (en la práctica se resumen en documentos), teniendo en cuenta el mejor uso de los recursos económicos para la atención de las necesidades y aspiraciones de los individuos, grupos humanos o unidades productivas (empresas e instituciones). No abarca la fase del conocimiento de la realidad -aunque se basa en ella- tampoco la ejecución, ni la crítica.

Proyecto

La interacción entre planes y proyectos es amplia y permanente.

Un proyecto es un estudio detallado de información económica, técnica, financiera, administrativa e institucional que propone una forma de utilizar con racionalidad los recursos económicos (generalmente escasos), para la producción de un bien o servicio y que permite estimar las ventajas y desventajas económicas y sociales que se derivarán de la inversión.

Se considera también la unidad elemental del proceso general de planeación. Uno de los autores pioneros en la materia, Julio Melnick (18) definió al proyecto como el ladrillo con el cual se contruyen los muros de los planes de desarrollo.

En su significado fundamental (19) es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social.

Como plan de acción, el proyecto supone también la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen.

El análisis de estas cuestiones se hace desde diferentes puntos de vista: económico, técnico, financiero, administrativo e institucional.

La palabra proyecto se ha utilizado también para designar el documento en el que se plantea y justifica una idea, se desarrolla, analiza y evalúa. Se caracteriza por ser una síntesis coherente y ordenada que responde a las siguientes preguntas:

¿Qué se va a hacer?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿dónde? y ¿qué resultados arrojará?

Contendrá los nombres del proyecto y de la(s) persona(s) responsable(s), fecha de inicio y terminación, diagnóstico del problema, objetivos, definición concreta de recursos, plan de trabajo, resultados esperados, principales restricciones, obstáculos y evaluación.

Cada proyecto exige diferentes énfasis ya sea en el nivel jurídico, económico técnico, organizacional, etcétera.

Deberá tener una correspondencia funcional y lógica que le garantice una unidad como plan de acción. Con su ejecución se pretende obtener: un producto (en la forma de un bien o un servicio) y algunos efectos sobre el sistema económico.

Cuando los efectos primarios o secundarios son notorios se dice que el proyecto es importante.

La presentación formal de un proyecto exige que sea por escrito y apoyado con material gráfico.

Es importante distinguir la diversidad de proyectos que hay. Veamos la siguiente clasificación:

18 Citado en la *Guía para la presentación de proyectos*, p 28: Julio Melnick, "Manual de proyectos de desarrollo económico", ONU.

19 *Ibidem*, pp 12-13.

PROYECTOS**CARACTER**

ECONOMICO (demanda real y poder de compra)

SOCIAL (pago por impuestos, subsidios, etcétera)

NATURALEZA

INSTALACION O IMPLANTACION

OPERACION

INSTALACION Y OPERACION

CATEGORIA

PRODUCCION DE BIENES

INFRAESTRUCTURA

ECONOMICA

SALUD

EDUCACION

VIVIENDA

SANEAMIENTO
AMBIENTALORGANIZACION
ESPACIAL Y
COMUNITARIA

SOCIAL

PRESTACION DE SERVICIOS

PERSONALES

MATERIALES

TECNICOS

INSTITUCIONALES

Los estudios previos de factibilidad en los que se basa un proyecto para ser juzgado, evaluado, y aprobado, abarcan datos técnicos, económicos, financieros, administrativos e institucionales. El resumen de los resultados obtenidos de cada uno, conforman la justificación del documento del proyecto.

En total son cuatro estudios: el de mercado, técnico-administrativo, financiero y la evaluación económica (20). Ningún documento final estará completo si no incluye además el plan de ejecución.

Este último se basa en los resultados de los estudios anteriores y contiene todos los detalles necesarios para llevar a cabo las tareas. Abarca un calendario o cronograma con las fechas de inicio y terminación de todas las actividades, con sus alternativas de plazos y costos ajustados a las condiciones acordadas y al financiamiento obtenido.

En el cronograma se señalan los tiempos aproximados que se necesitan para efectuar cada acción, a fin de determinar la fecha en que se terminará el proyecto. Esto es, que a cada una se le fijará un principio y un fin y se ordenarán en secuencias, de acuerdo con la red o diagrama de flujo que permitirá controlar y seguir el curso de las acciones. Su extensión, en el tiempo, dependerá de la disposición oportuna y la cantidad de los recursos humanos, financieros, materiales, así como de las presiones políticas ejercidas para obtener resultados.

Conseguir los medios para materializar un proyecto dependerá de su formulación clara y correcta en el documento y de su presentación oportuna a las personas adecuadas. Sin embargo, no sólo nos debe preocupar cuidar su forma (los aspectos materiales y gráficos), la calidad del contenido es mucho más importante. Por ello, será primordial usar una buena metodología, una información relevante, una redacción, un estilo apropiados y cuidar que sea breve.

Tendrá que resolver problemas del proceso, de los requisitos y del rendimiento técnico, de la viabilidad y rentabilidad económica y financiera, así como los aspectos legales, administrativos e institucionales.

Implementación: ¿Qué falta conseguir?

Algunos autores no separan la implementación del plan de acción. De hecho, son momentos simultáneos.

Se le reconoce en las acciones que se emprenden a fin de obtener todo lo necesario para iniciar la ejecución. En concreto, se trata de preparar el terreno y cumplir con los requisitos definidos en el plan de trabajo, como es conseguir personal, motivarlo y capacitarlo; amarrar los recursos presupuestarios; y, en general, administrar, dirigir y supervisar lo concerniente al plan, con el objeto de prever posibles dificultades prácticas.

Es un proceso que ya no forma parte del plan, como puede observarse en la figura 3. Sale de este ámbito y se ubica más en tareas de motivación y comunicación con personas y organismos, a fin de formalizar convenios y contratos.

Le corresponde tanto la presentación formal del proyecto, como la negociación.

El fin buscado será ganar actitudes favorables que conduzcan a la ejecución. Para ello será necesario considerar algunos reajustes y correcciones pertinentes a la propuesta original.

Es muy recomendable elaborar -bajo condiciones controladas- experimentos a pequeña escala del modelo del sistema operativo del plan. Es decir, efectuar pruebas de simulación, también llamadas *pruebas piloto*, con el propósito de ensayar y evaluar el funcionamiento operativo del proyecto y sus resultados.

Esta prueba piloto debe aparecer reflejada en el programa general y presupuestal, con sus fechas, requerimientos y costos. Es útil también para corregir los inevitables desajustes que se presentan a la hora de trasladar a la realidad lo que se escribió en el papel.

Con lo anterior queda demostrado que el proyecto es, como documento y en términos de planeación, el ideal a alcanzar. Sus resultados en la práctica se aproximarán o alejarán de lo esperado, en función de la participación, de la supervisión y de su control.

Ejecución

En la planificación participativa la elaboración del plan y la ejecución se continúan de manera natural en un solo proceso. Esto quiere decir que las mismas personas que trabajan con sus mentes, efectúan el trabajo práctico. Por lo tanto, es de suma importancia conocer las cualidades y capacidades (reales y potenciales) de los integrantes del grupo.

En este proceso se ponen en práctica las acciones programadas y los procedimientos para prever, detectar y corregir errores y fallas.

Estamos ante la verdadera prueba de fuego en la que se examinará el proyecto desde las perspectivas de su viabilidad política y su factibilidad técnica-administrativa.

Toda ejecución tiene un principio y un fin fechados. Por supuesto que este periodo es más largo que el de la elaboración del plan. Aquí se actúa sobre la base de un calendario, en el que se estiman las previsiones de atrasos e imprevistos, conocidos también como *holguras*. El calendario es una herramienta fundamental en la coordinación general de la ejecución, pues preve las fechas oportunas de adquisiciones, prestaciones de servicios y realización de tareas.

Una manera acertada de definirla es: "Salir a hacer lo que se estableció, por los medios fijados. Enfrentar la situación problema. Realizar una a una las actividades. Templar el proyecto en la experiencia cotidiana. Vivir: éxitos parciales, pequeños fracasos y grandes alegrías, mucho trabajo, desilusiones, interrogantes sobre el sentido de lo que se hace, más trabajo, reorientaciones y reajustes en la marcha, satisfacciones. Lo que se planificó se va cotejando con la realidad (...) Todo el trabajo anterior se ha hecho para, precisamente, hacer que la ejecución sea lo más adecuada y eficiente posible, y nos lleve realmente a lo que queremos" (21).

Con todo, la ejecución no es nunca la aplicación mecánica del plan. Se requiere creatividad, capacidad, dinamismo, responsabilidad y, sobre todo, mucho trabajo serio y esforzado por cada persona con tareas a ejecutar y del grupo en su conjunto. Requerirá de una diaria participación, dirección, orientación, administración, supervisión y control.

Por otra parte, la organización del plan de ejecución debe tomar en cuenta la secuencia de actividades que se realizan simultáneamente y aquellas que inician sólo cuando concluyen otras.

Se emplean los métodos comúnmente manejados para una buena supervisión y control; y las siguientes técnicas: gráfica de flechas y eventos (también conocida como ruta o camino crítico) y el cronograma (22).

Las rutas tienen un valor especial por su lógica y disciplina de control.

Permiten hacer una oportuna movilización de los recursos materiales, humanos, institucionales, técnicos y financieros del proyecto.

Se constituyen como esquemas viables y coherentes de desarrollo, basados en el tiempo y los recursos indispensables. También brindan una nítida y amplia perspectiva de las alternativas de realización, en cuanto a plazos y costos.

En el momento de la ejecución se concentra la inversión y se efectúan los desembolsos del financiamiento. Al respecto, la Guía de Presentación de Proyectos del ILPES (23), asegura que el plan de ejecución es un elemento de juicio y control sobre la realización de la inversión y sobre su financiamiento, en cuanto dependen del factor "tiempo de ejecución". Con este propósito, todo plan de ejecución debe contar con los siguientes elementos:

- El desglose completo de la fase de ejecución en tareas y actividades bien identificadas, con la estimación de las respectivas duraciones; en un grado de detalle compatible con los estudios técnicos ya realizados al completarse el estudio de factibilidad.

- El cálculo de las fechas características (fecha más temprana o "posible" y fecha más tardía o "permisible") de iniciación y de terminación de cada tarea, con identificación del camino o de los caminos críticos y la determinación de las "holguras" de los "eventos" y los márgenes de tiempo de las actividades no críticas.

21 Eduardo Contreras Budge, *op. cit.*, pp 63-65.

22 En el Capítulo 3: *El Proyecto Radiofónico*, se describen sus aplicaciones.

23 *Guía de presentación de proyectos*, p 169.

- El calendario con el planteamiento de las holguras existentes y esquemas indicativos de los requisitos necesarios para cada tarea, en cuanto a materiales, personal, servicios de terceros y fianaciamento.

- La indicación de si es posible y conveniente acordar la duración total del proyecto, transfiriendo recursos disponibles de las tareas no críticas a las tareas críticas o utilizando recursos adicionales con la estimación de los efectos sobre los costos directos, indirectos y totales.

Esta metodología nos obliga a efectuar un trabajo adicional, muy conveniente para mantener bajo control la ejecución del proyecto.

ANEXO II

II

PAUTAS PARA EVALUAR UN PROGRAMA RADIOFONICO

No ha sido propósito de este manual ofrecer fórmulas o directrices de validez universal.

Cada programa tiene sus diferencias; por lo tanto, sus objetivos, públicos, contexto y condiciones generales de producción determinarán la estrategia y la metodología de evaluación a seguir.

Sin embargo, con el deseo de estimular evaluaciones profesionales que valoren el difícil hacer con críticas fundamentadas, se han incluido en este anexo las variables a examinar, lo cual nos permitirá hacer un análisis de los procesos de investigación, guionismo, producción, realización y transmisión.

Seleccionar y combinar adecuadamente estas variables, en consonancia con las metas y estrategias que orientarán nuestros proyectos, producirá modelos distintos de cédulas o cuestionarios, aplicables en los diferentes momentos de revisión.

Se ha incluido también la carátula de una cédula con los datos mínimos necesarios que identificarán el programa a evaluar.

Las variables: presentación de un programa, voces, técnicas de estudio y diseño pedagógico se han desarrollado en forma de preguntas y constituyen las pautas generales a seleccionar.

La información recabada a través de esta consulta ayudará al equipo de trabajo a identificar los problemas, a mejorar la calidad y a rebazar los niveles de crítica superficial basados en juicios de bueno y malo, y emitir otros más lúcidos, precisos y analíticos.

CEDULA DE EVALUACION (24)

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

TITULO DE LA SERIE _____

NOMBRE DEL PROGRAMA _____

FRECUENCIA CON QUE SALE AL AIRE _____

DESCRIPCION DEL PROBLEMA O DE LA
NECESIDAD A LA QUE QUIERE DAR RESPUESTA _____

OBJETIVOS GENERALES DE LA SERIE _____

OBJETIVOS PARTICULARES DEL
PROGRAMA _____

AUDITORIO INTENCIONAL (CARACTERISTICAS) _____

TEMATICA DEL PROGRAMA _____

TEMA TRATADO EN EL PROGRAMA _____

GENERO _____

FORMATO _____

DURACION DEL PROGRAMA _____

PRODUCTOR _____

ASISTENTE DE PRODUCCION _____

GUIONISTA _____

MUSICALIZADOR _____

EFECTISTA _____

OPERADOR _____

VOCES _____

COORDINADOR _____

PAUTAS PARA EVALUAR UN PROGRAMA RADIOFONICO (25)

ORIENTACIONES GENERALES

SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL OYENTE FISICAS, AFECTIVAS, INTELLECTUALES Y ESPIRITUALES

PRIMERA IMPRESION

- 1 ¿Es el programa del agrado del oyente?
 Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____
- 2 ¿Se entiende con facilidad?
 Si _____ No _____

EMPATIA

- 3 ¿El mensaje parte de las experiencias, necesidades y aspiraciones del público?
 Si _____ No _____
- 4 ¿El programa representa alguna vivencia, necesidad o aspiración del oyente?
 Si _____ No _____
- 5 ¿El oyente se identificó con el tema?
 Si _____ No _____
- 6 ¿El mensaje se vuelve un medio para lograr un fin deseado?
 Si _____ No _____

PARTICIPACION

- 7 ¿El mensaje le permite al oyente hacer deducciones?
 Si _____ No _____
- 8 ¿Después de escuchada la grabación el oyente subrayó algún elemento?
 Si _____ No _____
 ¿Cuál? _____

OPORTUNIDAD

- 9 ¿El mensaje está relacionado directamente con sucesos que despiertan la atención del oyente?
 Si _____ No _____
- 10 ¿La relación es indirecta?
 Si _____ No _____
- 11 ¿De qué modo se relaciona el programa con acontecimientos recientes, locales o nacionales?
 Directa _____ Indirecta _____ Nula _____
- 12 ¿Existe algún acontecimiento más vital con el que pudiera relacionarse?
 Si _____ No _____
 ¿Cuál es? _____
- 13 ¿Qué tan recientes son los sucesos relacionados?
 Cercanos _____ Lejanos _____

SENSIBILIDAD A LAS CARACTERISTICAS DEL AUDITORIO

(Esta pauta define la estrategia o el enfoque para disipar temores o insistir sobre beneficios)

- 14 ¿Cómo categoriza el oyente los problemas?
 Inflexible (bueno-malo) _____ Adaptable (con matices) _____
- 15 ¿Qué tipo de actitud prevalece? (26)
 Personal _____ Impersonal _____
 Intrapersonal _____ Impersonal _____
- 16 ¿Cuál es el entorno físico del oyente?

- 17 ¿Escucha en forma individual o grupal la radio?
 Individual _____ Grupal _____
- 18 ¿Escucha la radio en un entorno tranquilo o con múltiples distracciones?
 Tranquilo _____ Ruidoso _____
- 19 ¿Cuándo escucha la radio?
 Mañanas (horario) _____ Tardes (horario) _____
 Noches (horario) _____
- 20 ¿Qué estaciones escucha en Amplitud Modulada?

- 21 ¿Cuáles en Frecuencia Modulada?

- 22 ¿Cuáles en Onda Corta?

- 23 ¿Qué programas recuerda? Indique la frecuencia (AM, FM, OC) y el horario.
 AM _____
 FM _____
 OC _____
- 24 ¿Qué le agrada de esos programas?

- 25 ¿Qué espera el oyente de la radio?
 La verdad _____ Diversión _____ Información _____
 Educación y cultura _____ Otros (menciónelos) _____
- 26 ¿El oyente se haya favorablemente dispuesto a un cambio de actitud en relación con el tema tratado?
 Sí _____ No _____
- 27 ¿Qué opiniones tiene el oyente sobre lo que el programa procura presentarle?

26 Cuando es personal, la estrategia debe apelar a la razón, informar sobre las características. Cuando es impersonal hay que darle un valor adicional al mensaje. En la intrapersonal, será necesario subrayar el atributo del producto que mejor se ajuste a las ideas y exigencias que de sí mismo tiene el oyente. En la impersonal hay que informar sobre el cómo y el dónde.

28 ¿De qué manera el programa toma en cuenta esas opiniones?

29 ¿Hay otra manera de concebir el programa?

Si _____ No _____

¿Cuál?

30 ¿Sería mejor o peor esta segunda manera en relación con las predisposiciones del oyente?

Mejor _____ Peor _____

¿Por qué?

EFECTO MULTIPLICADOR

31 ¿Podría este programa motivar a los oyentes a transmitir el mensaje recibido a otras personas?

Si _____ No _____

32 ¿De qué modo puede modificarse el programa para aumentar la posibilidad de tal transmisión?

33 ¿El medio escogido es adecuado a los destinatarios?

Si _____ No _____

34 ¿Qué porcentaje de la muestra, en la transmisión del programa, creyó que es verdad lo que dice el locutor?

_____ %

35 ¿Expresó el locutor sus propias experiencias?

Si _____ No _____

LOCALIZACION

36 ¿Qué proporción del programa corre a cargo de personas cuya voz es similar a la del oyente típico?

_____ %

37 ¿Qué proporción de los ejemplos, música, nociones o mensajes pudieron haberse originado en el lugar donde se va a transmitir el programa?

Ejemplos _____ % Música _____ % Nociones _____ %

Mensaje _____ %

38 ¿El programa empleó refranes y giros populares?

Si _____ No _____

LONGITUD/DURACION

39 ¿Qué proporción de la muestra prestó atención durante la primera cuarta parte del programa?

_____ %

40 ¿Qué proporción durante la última?

_____ %

41 ¿Cuántas veces es probable que el oyente se distraiga bajo las condiciones del entorno en el que escucha?

_____ Veces

PARTICIPACION DEL OYENTE

- 42 ¿El mensaje es unidireccional?
Si _____ No _____
- 43 ¿Busca la participación y el diálogo?
Si _____ No _____
- 44 ¿Cuántas veces invita este programa al oyente a participar física o mentalmente?
Ejercicios físicos _____
Respuesta a preguntas _____
Invitación a reflexionar _____
Elección de soluciones _____
- 45 ¿Deja lugar a la respuesta y al análisis crítico de los destinatarios?
Si _____ No _____
- 46 ¿El mensaje contiene información conocida por el oyente, por lo cual se aburre?
Si _____ No _____
- 47 ¿El mensaje le propone un reto apto para su nivel de conocimientos?
Si _____ No _____
- 48 ¿Cómo podría participar más el oyente?
-

DESPERTAR LA ATENCION

- 49 ¿El tema musical de la rúbrica es adecuado para la serie?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
- 50 ¿Es suficientemente llamativo?
Si _____ No _____
- 51 ¿El lema o "slogan" es:
Breve _____ Claro _____ Directo _____ Largo _____
Confuso _____ Indirecto _____
- 52 ¿Tiene un comienzo atractivo?
Si _____ No _____
- 53 ¿Es el primer minuto distinto del resto del programa?
Si _____ No _____
- 54 ¿Va creando un interés cada vez más creciente?
Si _____ No _____
- 55 ¿Utiliza un diálogo emotivo?
Si _____ No _____
- 56 ¿Hace preguntas provocadoras?
Si _____ No _____
- 57 ¿Impacta porque no hace referencia al tema en los primeros 30 segundos?
Si _____ No _____

VIVACIDAD

- 58 ¿Es el programa demasiado serio y aburrido?
Si _____ No _____
- 59 ¿Dan la impresión los locutores de interesarse por lo que dicen?
Si _____ No _____

- 60 ¿Hablan con naturalidad?
Si _____ No _____
- 61 ¿Hablan con entusiasmo?
Si _____ No _____
- 62 ¿Pronuncian con demasiado cuidado como si estuvieran leyendo?
Si _____ No _____
- 63 ¿Emplean un lenguaje gráfico sugestivo, con ejemplos y comparaciones?
Si _____ No _____
- 64 ¿El tono es alegre?
Si _____ No _____
- 65 ¿Es coloquial?
Si _____ No _____
- 66 ¿Es humorístico?
Si _____ No _____

APRENDER CON AGRADO

- 67 ¿La información posee claridad conceptual y expositiva?
Si _____ No _____
- 68 ¿Aborda un solo tema?
Si _____ No _____
- 69 ¿Hay información útil y práctica para los oyentes?
Si _____ No _____
- 70 ¿Los locutores establecen una relación de compañerismo equilibrado frente al micrófono?
Si _____ No _____
- 71 ¿Dónde están los valores educativos del programa?

- 72 ¿Dónde no están?

- 73 ¿Dónde podrían estar?

- 74 ¿A qué concepto de educación responde el mensaje?
A la que pone énfasis en los contenidos _____
A la que pone énfasis en los resultados _____
A la que pone énfasis en el proceso _____
- 75 ¿El programa estimula el raciocinio y la reflexión?
Si _____ No _____
- 76 ¿Problematiza?
Si _____ No _____
- 77 ¿Qué porcentaje de los oyentes de la muestra consideró interesante el programa?
_____ %
- 78 ¿El programa emplea rimas, alteraciones o cambios prosódicos?
Rimas _____ Alteraciones _____ Cambios prosódicos _____

FORMATOS

- 79 ¿Qué formato empleado fue menos recordado?

- 80 ¿Cuál el más recordado?

VOCES

NUMERO

- 81 ¿Cuál pudiera ser el efecto de añadir una voz?
Positivo _____ Negativo _____
- 82 ¿Cuál, el de suprimir una?
Positivo _____ Negativo _____
- 83 ¿Es suficiente el número de voces empleadas?
Si _____ No _____
- 84 ¿Se confunden?
Si _____ No _____
- 85 ¿Es necesario el narrador?
Si _____ No _____

PRESTIGIO: Hay que elegir a los dos extremos: homófilos (similar al auditorio) y heterófilos (disímil al auditorio)

- 86 ¿Desearía el auditorio oír al locutor?
a) Por ser quién es _____
b) Por lo que representa _____

EXPERTOS

- 87 ¿Se puede entender al experto invitado?
Si _____ No _____
- 88 ¿Es agradable escucharlo?
Si _____ No _____

PERSONALIDAD

- 89 ¿Son apropiadas las voces al tema?
Si _____ No _____
¿Por qué? _____
- 90 ¿Conocen los oyentes al locutor, por lo menos tan bien como a un conocido ocasional?
Si _____ No _____
- 91 ¿El productor le da la oportunidad al locutor de ir revelando poco a poco su propia personalidad?
Si _____ No _____
- 92 ¿Tiene fuerza para mantener en alto la atención del auditorio?
Si _____ No _____

INTENCIONES: Pregunta directa para seleccionar al locutor

- 93 ¿Qué servicio directo, de persona a persona, ha prestado el locutor a un miembro del auditorio al que se dirige el programa?

RESPETO

- 94 ¿El locutor ofende al público hablando con un tono condescendiente?
Si _____ No _____

- 95 ¿Empieza palabras sencillas?
Si _____ No _____
- 96 ¿Su voz es demasiado fuerte y con ello transmite desdén?
Si _____ No _____
- 97 ¿El oyente adulto podría pensar que el programa es más bien de tono infantil?
Si _____ No _____
- 98 ¿Su tono es cálido y amable?
Si _____ No _____
- 99 ¿Su tono es frío e impersonal?
Si _____ No _____
- 100 ¿Su conducción es democrática o participativamente equilibrada?
Si _____ No _____
- 101 ¿Permitió el análisis del tema planteado?
Si _____ No _____

FAMILIARIDAD

- 102 ¿Cuántas veces utiliza el locutor durante el programa la palabra "usted" o "tú" o "ustedes" para dirigirse a su auditorio?

Veces
- 103 ¿Es popular el estilo que tiene para contar o narrar?
Si _____ No _____
- 104 ¿Crea imágenes en los oyentes?
Si _____ No _____

DICCION, CLARIDAD Y RITMO (normal 150 palabras por minuto)

- 105 ¿Qué porcentaje del público muestra pudo oír bien las palabras del locutor?

%
- 106 ¿Es armónico el tono de las voces?
Si _____ No _____
- 107 ¿No hay inflexiones en la lectura, por lo tanto se hace aburrido?
Si _____ No _____
- 108 ¿La lectura es excesivamente intensa, por lo tanto es muy lenta?
Si _____ No _____
- 109 ¿Cuántas veces varió el locutor, durante el programa, su ritmo de locución?

Veces
- 110 ¿Estas variaciones correspondían al sentido de lo que decía?
Si _____ No _____
- 111 ¿Aplica un ritmo lento cuando explica algo difícil?
Si _____ No _____
- 112 ¿Aplica un ritmo rápido cuando repite lo ya dicho?
Si _____ No _____

FORMA: Cuando se es menos personal, espontáneo, animado y convincente se cae en una formalidad que, en ocasiones, perjudica la eficacia del mensaje.

- 113 ¿Sirve la presentación para aumentar la curiosidad del público sobre lo que dirá el locutor?
Si _____ No _____
- 114 ¿Suministra la presentación nuevos datos sobre el locutor?
Si _____ No _____
- 115 ¿Se interrumpen los participantes para aumentar la curiosidad del público?
Si _____ No _____

ESPONTANEIDAD

- 116 ¿Suenan el programa natural y espontáneo?
Si _____ No _____
- 117 ¿Las voces corresponden a la caracterización de los personajes?
Si _____ No _____
- 118 ¿Los personajes que participan se sienten reales o fingidos?
Reales _____ Fingidos _____
¿Por qué? _____
-
- 119 ¿Su carácter está bien interpretado?
Si _____ No _____
- 120 ¿Los diálogos son naturales?
Si _____ No _____
- 121 ¿Hay contrastes entre unos y otros?
Si _____ No _____
- 122 ¿Tiene fuerza y convicción expresiva?
Si _____ No _____

TECNICAS DE ESTUDIO

EN DIRECTO O GRABADO

- 123 ¿Preferiría el público una emisión en directo de este programa?
Si _____ No _____
- 124 ¿Incluye elementos que son poco funcionales para una repetición?
Fechas _____ Horas _____
- 125 ¿Al formular el mensaje se ha previsto su posterior estrategia de uso?
Si _____ No _____

TRANSICIONES

- 126 ¿Las transiciones permiten el descanso y mantienen tensa la atención?
Si _____ No _____
- 127 ¿Qué cansancio revelan los oyentes de la muestra?
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
- 128 ¿Cuántos oyentes ha perdido el programa durante la transición?
Oyentes _____
- 129 ¿Significó la transición un intervalo agradable además de un descanso?
Si _____ No _____

EFECTOS SONOROS

- 130 ¿La narración comete el error de explicar los efectos sonoros?
Si _____ No _____
- 131 ¿La narración comete el error de repetir los efectos sonoros?
Si _____ No _____
- 132 ¿Hay un exceso de efectos que confunden al oyente o lo enojan?
Si _____ No _____
- 133 ¿Le imprimen rapidez a la acción suprimiendo palabras?
Si _____ No _____
- 134 ¿Crean la ambientación requerida?
Si _____ No _____

135 ¿Qué partes del guión pueden sustituirse con efectos sonoros?

136 ¿Hay precisión en los efectos?

Si No

137 ¿Acompañan bien la música?

Si No

MUSICA

138 ¿Con qué propósito se emplea la música en este programa?

139 ¿Los puentes, ráfagas, chispas y golpes proporcionan la imagen auditiva que el programa requiere?

Si No

140 ¿Logra la música el efecto deseado?

Si No

141 ¿Es música conocida del oyente?

Si No

142 ¿Se comete el error de sólo emplearla de fondo para suavizar?

Si No

143 ¿Tiene fuerza expresiva? ¿Se emplea para intensificar emociones?

Si No

144 ¿Cuál es el porcentaje de música empleada en comparación con la información?

%

145 ¿Distrae o es oportuna?

Distrae Es oportuna

146 ¿Su selección responde al tema, argumento y género del programa?

Tema Argumento Género

147 ¿Los niveles son los adecuados?

Si No

148 ¿Hay un exceso o falta de música?

Exceso Falta

VOLUMEN

149 ¿El volúmen es constante y adormece las emociones?

Si No

150 ¿Cómo puede aumentarse la escala de volúmenes para intensificar los elementos emotivos del programa?

DISTANCIA DEL MICROFONO

151 ¿La cercanía del micrófono provoca siseos o crujidos?

Si No

152 ¿Sería conveniente que los locutores se acercaran más al micrófono?

Si No

CALIDAD DE LA PRODUCCION

153 ¿El sonido es limpio?

Si No

154 ¿El montaje logra el ritmo y la agilidad necesarias?

Si No

- 155 ¿Podría editarse la grabación para darle más fluidez a la emisión?
Si _____ No _____
- 156 ¿Las mezclas son imperfectas?
Si _____ No _____
- 157 ¿Los silencios están bien logrados o se perciben como baches?
Bien logrados _____ Mal logrados _____
- 158 ¿Qué defectos tiene la producción que haga imposible la comprensión del programa?

- 159 ¿Los planos o distancias entre los actores están bien logrados?
Si _____ No _____

ACTIVIDAD CORPORAL

- 160 ¿Invita al oyente a buscar algunas características de los espacios físicos en los que se encuentran?
Si _____ No _____
- 161 ¿Invita al oyente a encontrar algunas semejanzas con sus vivencias?
Si _____ No _____
- 162 ¿Interrumpe el desarrollo del tema en diversos puntos para sugerir que adivinen lo que va a decir el locutor?
Si _____ No _____
- 163 ¿Qué actividades corporales podría estimular el programa?

PREPARACION PREVIA

- 164 ¿Se estimula la curiosidad para interesar sobre el tema?
Si _____ No _____
- 165 ¿Se ofrece al oyente antecedentes del tema para aumentar su receptividad?
Si _____ No _____

ORGANIZACION DEL CONTENIDO

- 166 ¿Cumple con los objetivos particulares del programa?
Si _____ No _____
- 167 ¿Cumple con las estrategias de evaluación?
Si _____ No _____
- 168 ¿Evita y controla razonablemente toda clase de ruido?
Mecánico o Técnico _____ Fisiológico _____
Semántico _____ Psicológico _____ Sociocultural _____
- 169 ¿Tiene unidad el programa?
Si _____ No _____
- 170 ¿Se emplea el siguiente método en la organización del contenido para facilitar el aprendizaje?
Introducción que explique el tema que va a tratarse _____
Indicaciones que señalen al oyente los puntos más importantes _____
Designaciones explícitas de los puntos de mayor y menor importancia _____
Anuncio de las transiciones más importantes _____
- 171 ¿Está bien articulado o encadenado el mensaje?
Si _____ No _____
- 172 ¿Se ajusta al plan?
Si _____ No _____

- 173 ¿Emplea recursos dramáticos y de opinión para la exposición?
Dramáticos _____ De opinión _____
- 174 ¿Cómo están realizados estos recursos?
Bien _____ Medianamente _____ Mal _____
- 175 ¿Se podrían emplear otros recursos más variados?
Sí _____ No _____ ¿Cuáles? _____
- 176 ¿Hay un hilo conductor?
Sí _____ No _____
- 177 ¿Cree el oyente que no se va a perder durante el desarrollo del programa?
Sí _____ No _____
- 178 ¿Comprende cómo se relaciona el punto que se está tratando con otros puntos ya tratados o que se han de tratar?
Sí _____ No _____
- 179 ¿Es congruente el contenido con la forma?
Sí _____ No _____
- 180 ¿Sus mensajes secundarios apoyan el mensaje central?
Sí _____ No _____
- 181 ¿La selección de los elementos del mensaje es adecuada?
Sí _____ No _____
- 182 ¿Hay omisiones importantes?
Sí _____ No _____
- 183 ¿Hay inclusiones irrelevantes?
Sí _____ No _____
- 184 ¿Los elementos seleccionados fueron adecuadamente combinados para resaltar el mensaje central?
Sí _____ No _____
- 185 ¿Cómo se podrían distribuir mejor los espacios?

- 186 ¿Se ha jerarquizado y organizado la información?
Sí _____ No _____
- 187 ¿La redacción está adaptada al medio radiofónico?
Sí _____ No _____
- 188 ¿Los contenidos están dosificados de acuerdo con el nivel del lenguaje y de los conocimientos de los destinatarios?
Sí _____ No _____
- 189 ¿Qué clase de final tiene?
Original _____ Breve _____ Vigoroso _____
Abierto _____ Final Feliz _____ Melodramático _____
Panfletario _____
- 190 ¿Es el final sorpresivo?
Sí _____ No _____
- 191 ¿Es el más adecuado?
Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
- 192 ¿Qué temas se desprenden a partir de él?

PARTICIPACION DEL OYENTE

- 193 ¿El mensaje va de lo simple a lo complejo?
Sí _____ No _____
- 194 ¿Qué retos al pensamiento plantea este programa?
Indagaciones _____ Respuestas _____ Reflexiones _____

- 195 ¿De qué manera procura la participación de los oyentes?
 Explícita (invitación a llamar o a escribir a la emisora) _____
 Implícita (invitación a realizar una tarea mental) _____
- 196 ¿El mensaje es abierto?
 Si _____ No _____
- 197 ¿El mensaje es obvio, lo da todo digerido?
 Si _____ No _____

FAMILIARIDAD Es recomendable que el 80% del contenido sea familiar.

- 198 ¿Cuál es la proporción de elementos nuevos y conocidos en el programa?
 % Nuevos _____ % Conocidos _____
- 199 ¿El porcentaje es menor al 80% y por tanto hay dificultad de comprensión y aceptación?
 Si _____ No _____
- 200 ¿Es mayor, por lo tanto hay aburrimiento?
 Si _____ No _____
- 201 ¿Es familiar a los oyentes el estilo o el formato del programa?
 Si, el estilo _____ No, el estilo _____
 Si, el formato _____ No, el formato _____
- 202 ¿El vocabulario es reconocible y familiar a los destinatarios?
 Si _____ No _____
- 203 ¿El lenguaje es accesible?
 Si _____ No _____

INDEPENDENCIA DE SECUENCIAS

- 204 ¿Cada secuencia transmite una idea, un sentimiento o un elemento de diversión atractivo?
 Si _____ No _____
- 205 ¿Qué secciones sobran?

- 206 ¿Qué secciones faltan?

PREGUNTAS

- 207 ¿Cuántas preguntas se introducen en el programa?
 Preguntas _____
- 208 ¿Con qué finalidad se hacen las preguntas?
 Como introducción del tema _____
 Para subrayar algún aspecto _____
 Como reposo _____
 Para comprobar lo aprendido _____
 Para estimular mentalmente _____
 Para provocar una discusión _____

RELACION CON OTROS PROGRAMAS O ACTIVIDADES

- 209 ¿De qué modo se relaciona o se puede relacionar el programa con otras actividades?
- Programadas de radio _____
 Materiales impresos _____
 Entrevistas _____
 Otros _____

CONCENTRACION: En la segunda parte es recomendable que haya mayor descanso que en la primera.

- 210 ¿Qué porcentaje del programa exige concentración del oyente?
 % _____
- 211 ¿Cuál es la secuencia ininterrumpida más larga que exige concentración?
 Secuencia _____
- 212 ¿En la segunda parte desciende la exigencia de concentración?. Es decir, ¿ofrece más descansos?
 Si _____ No _____

DENSIDAD DE INFORMACION

- 213 El volumen de información es:
 Adecuado _____ Excesivo _____ Insuficiente _____
- 214 ¿Cuántas nociones, datos o unidades de información se presentan en el programa?
 Nociones _____ Datos _____
 Unidades de Información _____
- 215 ¿Hay saturación de información técnica (más del 50%) nueva?
 Si _____ No _____

RESUMENES

- 216 ¿Cuántos resúmenes tiene el programa?
 Resúmenes _____
- 217 ¿Cómo se han espaciado los resúmenes?

- 218 ¿Son suficientes?
 Si _____ No _____

REPETICIONES: No hay reglas sobre la cantidad o el lugar donde deben aparecer.

- 219 ¿Cuántas veces se repite en el programa el mensaje principal?
 Veces _____
- 220 ¿Cada vez se hace de manera diferente?
 Si _____ No _____
- 221 ¿Se hace durante el programa o al final?
 Durante _____ Al final _____

DRAMATIZACIONES (Tensión derivada de un conflicto o a partir del choque de opiniones)

- 222 ¿Qué conflictos son inherentes al mensaje del programa?

- 223 ¿Se aprovechan?
 Si _____ No _____

224 ¿Entre qué personajes puede representarse el conflicto?

225 ¿Se han dramatizado las escenas más importantes?

Si _____ No _____

226 ¿Qué género es mejor para representar el conflicto?

La comedia _____ El drama _____

227 ¿Pueden aprovecharse algunos elementos sorprendentes?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

228 ¿Se disfraza con la acción algún discurso?

Si _____ No _____

CONCRECIÓN

229 ¿Contiene el programa conceptos abstractos no acompañados de aclaraciones?

Si _____ No _____

230 ¿Acierta en emplear más sustantivos y verbos que adjetivos?

Si _____ No _____

231 ¿Las afirmaciones se acompañan de:

Ejemplos o ilustraciones _____

Metáforas o analogías _____

TIPO DE MENSAJE

232 ¿Contiene el programa todas las soluciones?

Si _____ No _____

233 ¿Estimula al oyente a buscar otras soluciones por sí mismo?

Si _____ No _____

234 ¿Se reduce a informar?

Si _____ No _____

235 ¿Se reduce a aconsejar?

Si _____ No _____

236 ¿Las preguntas cansan por ser retóricas?

Si _____ No _____

237 ¿Las preguntas admiten varias respuestas?

Si _____ No _____

238 ¿El mensaje combina equilibradamente la dimensión racional con la emocional o afectiva?

Si _____ No _____

239 ¿Emplea el humor y la alegría?

Si _____ No _____

240 ¿Aprovecha la variedad de lenguajes que el medio ofrece?

Si _____ No _____

241 ¿Los combina bien?

Si _____ No _____

INFORMACIÓN RETROACTIVA

242 ¿El programa pone a prueba el proceso de conocimiento del oyente, con preguntas directas?

Si _____ No _____

243 ¿El programa admite la flexibilidad de irse adaptando a las demandas de los oyentes?

Si _____ No _____

244 ¿El auditorio tiene alternativas de participación en el programa?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

EMOCIONES

245 ¿Qué sentimientos despierta el programa?

246 ¿Qué emociones expresa el programa?

247 ¿Qué valores transmite?

248 ¿El mensaje suena a panfleto?

Si _____ No _____

249 ¿Suena a adoctrinamiento moralista?

Si _____ No _____

250 ¿Hay variedad en el tono afectivo?

Si _____ No _____

251 ¿El tono es alegre y entusiasta?

Si _____ No _____

RUBRICA DE SALIDA

252 ¿Es atractiva?

Si _____ No _____

253 ¿Va de acuerdo con el público?

Si _____ No _____

254 ¿Va de acuerdo con los objetivos del programa?

Si _____ No _____

DIRECCION

255 ¿Muestra una visión de conjunto, una claridad del plan?

Si _____ No _____

256 ¿Su trabajo fue el más adecuado?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

BIBLIO HEMEROGRAFIA

ACEVEDO, Marta, et. al., *La producción social del sentido y la comunicación educativa: una serie de radio para niños*, México, UAM-X, 1983, 153 pp.

ACKOFF, Russell L., *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1980, 157 pp.

- *El arte de resolver problemas. Las fábulas de Ackoff*, México, Limusa, 1991, 255 pp.

- *Rediseñando el futuro*, México, Limusa, 1991, 332 pp.

ALBERT, Pierre, et. al., *Historia de la radio y la televisión*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982, 176 pp.

ARNHEIM, Rudolf, *Estética radiofónica*, España, Gustavo Gili, S.A., 1980, 171 pp.

BARRAGAN, Ma. Antonieta, "La radio. El medio que llegó para quedarse", en *Revista Mundo Plus*. México, Banamex, Año 3, núm. 29, febrero 1992, pp 15-26.

BASSETS, Lluís (comp), *De las ondas rojas a las radios libres*, España, Gustavo Gili, 1981, 289 pp.

BERMUDEZ, Guillermo, et. al., "Hacia una semiótica de la radio. Los sordomudos hacen ruido", en *Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, Vol. 6., núm. 89, febrero 1984, pp 18-20.

BRECHT, Bertolt, "Teoría de la radio", en Jaime Goded, *Los medios de comunicación colectiva*, México, UNAM/FCPS, 1976, pp 291-300.

- *Cinco dificultades para quien escribe la verdad*, México, Cuadernos Populares, 1984, 18 pp.

CAMACHO MORELOS, Jesús, *Así se escribe una campaña de publicidad efectiva*, México, Diana, 1992, 98 pp.

CAMPBELL, Jeremy, *El hombre gramatical*, México, Fondo de Cultura Económica/CONACYT, 1989, 418 pp.

CANDELA, Sixto, et. al., "Propuesta metodológica para realizar proyectos de emisión", en *El sonido de la radio. Ensayo teórico práctico sobre producción radiofónica*, México, Plaza y Valdes/UAM-X/IMER, 1988, pp 122-162.

Catálogo. Instituciones de enseñanza superior en Ciencias de la Comunicación, (Licenciaturas, posgrados y centros de investigación), México, CONEICC, 1991, 100 pp.

CLICHE, Paul, *El animador popular y su formación educativa*, Ecuador, CIESPAL, (s/f), 88 pp.

CONTRERAS BUDGE, Eduardo, *Planificación comunitaria. Un semi-manual de introducción a la planificación comunitaria*, Ecuador, Belén/CIESPAL, 1984, 79 pp.

- "¿Medición de audiencias?", en *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, Ecuador, CIESPAL, núm 17, (s/f), pp 71-77.

CREMOUX, Raúl, "Formas de manejo de la radio y la televisión", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, UNAM/FCPS, núm. 69, julio-septiembre 1972, pp 63-71.

- "La generación Xerox", en *El Estado y la Televisión*, Nueva Política, México, Año 1, Vol. 1, núm. 3, julio-septiembre 1976, pp 63-82.

- *La legislación mexicana en radio y televisión*, México, UAM-X, 1982, 191 pp.

CHASQUI. Revista Latinoamericana de Comunicación, Ecuador, CIESPAL, núm. 10, abril-junio 1984, 106 pp.

CHAVEZ, Elías, "Radio y televisión mexicanas: monopolio de ocho grupos", en *Proceso. Semanario de información y análisis*, núm. 36, julio de 1977, 66 pp.

DAVIS, Gary A., et al., *Estrategias para la creatividad*, Argentina, Paidós, 1975, 354 pp.

DEL RIO REYNAGA, Julio, *Teoría y práctica de los géneros periodísticos informativos*, México, Diana, 1991, pp 32-37.

DENNIS MUÑOZ, Walter, *Para entender los mensajes radiales*, Argentina, Ediciones Don Bosco, 1987, 32 pp.

DIAZ BORDENAVE, et. al., *Planificación y Comunicación*, Ecuador, Ediciones Don Bosco, 1978, 307 pp.

DUHLT KRAUSS, Miguel F., *Técnica de Comunicación Administrativa (Manual para jefes y supervisores)*, UNAM, 1983, 136 pp.

DURAND, Mercedes, "Creatividad y radio", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, UNAM/FCPS, núm. 144, abril-junio 1991, pp 47-56.

El Acordeón. Revista de Cultura, México, UPN, núm. 2, otoño 1990, 112 pp.

El sonido de la radio. Ensayo teórico práctico sobre la producción radiofónica. México, UAM/Plaza y Valdes/IMER, 1988, 213 pp.

ENZENSBERGER, Hans Magnus, *Elementos para una teoría de los medios de comunicación*, España, Anagrama, 1974, 74 pp.

ESCALANTE D., Marco Vinicio, *Comunicación radiofónica (teoría y práctica)*, Ecuador, CIESPAL/Belén, 1986, 410 pp.

ESPINOZA TORRES, Felipe. et. al., *Huayacocotla y Teocelo. Camino hacia la emisora horizontal*, México, Fomento Cultural Educativo A.C., 1987, 46 pp.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio, *El proceso administrativo*, México, Diana, 1991, 305 pp.

FERNANDEZ CHRISTLIEB, Fátima, *La radio mexicana (centro y regiones)*, México, Juan Pablos Editor, 1991, 188 pp.

FUENTES NAVARRO, Raúl, "La investigación mexicana en comunicación. Sistematización documental 1956-1986", en Enrique E. Sánchez Ruiz (comp), *La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*, México, Ediciones de Comunicación S.A. de C.V., 1988, pp 61-83.

GALVEZ CANCINO, FELIPE, "Los albores de la radio. El centenario de la independencia" en *Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, núm. 89, febrero 1984, pp 6-8.

- "Balbucesos de la radiodifusión. Entrevista inédita a Raúl Azcárraga", en *Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, núm. 89, febrero 1984, pp 8-15.

GALLARDO CANO, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, México, UNAM/FCPS, 1990, 169 pp.

GALLEGO, Domingo J., *Dirección en la emisora popular*, Ecuador, Belén/CIESPAL, (s/f), 61 pp.

GAMA, Héctor, *Apuntes del diplomado de técnicas de producción radiofónica*, México, UIA, 1991.

GARCIA CALDERON, Carola, "La recreación a través de los medios de comunicación" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, UNAM/FCPS, núm. 144, 1991, pp 71-74.

GARCIA CAMARGO, Jimmy, *La radio por dentro y por fuera*, Ecuador, CIESPAL, 1980, 442 pp.

GODED, Jaime, *Los medios de comunicación colectiva*, México, UNAM/FCPS, 1976, 301 pp.

GOMEZ LEYVA, Ciro, "Las tendencias radiofónicas de la nueva cotidianidad capitalina", en *El Acordeón. Revista de Cultura*, México, UPN, núm. 2, otoño 1990, pp 60-62.

GOMEZ LEYVA, Ciro, et. al., "Radio ciudadana. El D.F. y una propuesta para los noventa", en *Revista Mexicana de Comunicación*, México, Año 1, núm. 4, marzo-abril 1989, pp 8-10.

GONZAGA MOTTA, Luis, *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*, Ecuador, Belén, /CIESPAL, 1979, 165 pp.

GONZALEZ OCHOA, César, "Comunicación y acto creador" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, núm. 144, UNAM/FCPS, abril-junio 1991, pp 13-19.

GONZALEZ REYNA, Susana, "La creación periodística" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, núm. 144, abril-junio 1991, pp 43-45.

GRANADOS CHAPA, Miguel Angel, *Examen de la comunicación en México*, México, Ediciones El Caballito, 1981, 224 pp.

GRETTS, Andrés, *Lenguaje popular*. Manual de capacitación núm. 3, Ecuador, ALER, 1988, 83 pp.

- *La noticia popular*. Manual de capacitación núm 4, Ecuador, ALER, 1986, 73 pp.

Gufa para la presentación de proyectos, México, ILPES./Siglo XXI, 1985, 230 pp.

GUTIERREZ VIVO, José, "De la rockola al lenguaje de las noticias", en *Kiosco. Todo para periodistas*, revista trimestral, México, Año 1, núm. 1, 1990, pp 49-56.

HALE, Julian, *La radio como arma política*, España, Gustavo Gili, 1979, 265 pp.

HAWKRIDGE, David, et. al., *Organización de la radiodifusión educativa*, París, UNESCO, 1984, 291 pp.

HED SVEN, R, *Manual de planificación y control de proyectos*, 1981, 229 pp.

HERNER, Irene, "La comunicación es un asunto de lugares", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, UNAM/FCPS, núm. 144, 1991, pp 57-63.

Información Científica y Tecnológica, México, CONACYT, núm. 89, febrero 1984, 64 pp.

IGLESIAS, Sonia, *Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, núm. 89, febrero 1984, 64 pp.

KAPLUN, Mario, *Producción de programas de radio. El guión-la realización*, Ecuador, CIESPAL, 1987, 460 pp.

- "Participación, praxis, propuesta, problema. La experiencia del casete-foro", en Máximo Simpson (comp), *Comunicación alternativa y cambio social I América Latina*, México, UNAM, 1981, pp 215-235.

- *Hacia una comunicación participativa (Entrevista a Mario Kaplún)*, Serie Testimonios, Ecuador, ALER, 1983, 24 pp.

- *Un taller de radiodrama, su metodología, su proceso*, Ecuador, Belén, 1983, 137 pp.

- "El radiodrama como instrumento de educación popular. La experiencia de jurado n° 13" en *Festival de radio educativa I. Consideraciones y experiencias*, Ecuador, CIESPAL, 1986, 24 pp.

- *El comunicador popular*, Argentina, Humanitas, 1987, 263 pp.

Kiosco. Todo para periodistas, México, Año 1, núm. 1, 1990, 101 pp.

LOPEZ VIGIL, José Ignacio, *La entrevista*. Manual de capacitación, núm. 1, Ecuador, ALER, 1987, 61 pp.

- *La entrevista colectiva*. Manual de capacitación, núm. 2, Ecuador, ALER, 1986, 63 pp.

- *Audiodebate discoforo*. Manual de capacitación, núm. 5, Ecuador, ALER, 1985, 48 pp.

- *Radio-Revista de educación popular (I)*. Manual de capacitación, núm. 6, Ecuador, ALER, 1989, 83 pp.

- *Radio-Revista de educación popular (II)*. Manual de capacitación, núm. 7, Ecuador, ALER, 1989, 83 pp.

- *El noticiero popular*. Manual de capacitación, núm. 8, Ecuador, ALER, 1989, 83 pp.

- *El sociodrama*. Manual de capacitación, núm. 9, Ecuador, ALER, 1987, 63 pp.

- *La risa en la radio popular*. Manual de capacitación, núm. 10, Ecuador, ALER, 1986, 82 pp.

- *Locución en la radio popular*. Manual de capacitación, núm. 11, Ecuador, ALER, 1988, 77 pp.

- *La música en la radio popular*. Manual de capacitación, núm. 12, Ecuador, ALER, 1989, 88 pp.

LLANO, Serafina, et. al., *La radiodifusión en México*, México, Comunicación, Tecnología e Investigación, S.C., 1984, 233 pp.

Manual de operación y producción, México, IMER/UAM-X, 1985, 215 pp.

MARIN, Carlos, "Más allá de un manual de periodismo" (Entrevista), en *El Acordeón. Revista de Cultura*, México, UPN, núm. 2, otoño 1990, pp 5-13.

MATTELART, Armand, "Crítica de la comunicación 'research'", en Jaime Goded (comp), *Los medios de comunicación colectiva*, México, UNAM/FCPS, 1976, pp 165-180.

MULVANEY, John, *ABC. Una técnica simplificada de programación y control por el camino crítico*, Costa Rica, Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1988, 110 pp.

Mundo Plus, México, Banamex, Año 3, núm. 29, febrero 1992, 64 pp.

Muy Interesante, Especial Comunicación, México, Provenemex, núm. 1, (s/f), 82 pp.

OURO ALVES, Walter, *Radio: la mayor pantalla del mundo*, Ecuador, Belén, 1988, 97 pp.

- *Estrategia de los pequeños formatos: una programación buena, bonita y barata*, Ecuador, CIESPAL, 1988, 188 pp.

Perfil de la Jornada, México, La Jornada, 13 de febrero 1992, IV pp.

PINTO MAZAL, Jorge, "Régimen legal de los medios de comunicación colectiva en México" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, México, núm. 76, abril-junio 1974, pp 39-50.

PRIETO CASTILLO, Daniel, *Radiodrama y vida cotidiana*, Ecuador, Belén, 40 pp.

- *El autodiagnóstico comunitario*, Ecuador, Belén (s/f), 55 pp.

- et.al., *Análisis y producción de mensajes radiofónicos: lectura y producción de mensajes (I)*, Ecuador, CIESPAL, 1988, 206 pp.

Proyectos y agencias de cooperación, Ecuador, ALER/UNDA/AL, 1986, 95 pp.

"Publicidad entre el arte y la persuasión", en *Revista Muy Interesante*, Especial Comunicación, México, Provenemex, núm. 1, (s/f), pp 76-81.

QUAAL, Word L., et. al., *Dirección de estaciones de radio y televisión*, México, Diana, 1971, 262 pp.

Radio Tips de México, México. Año 1, núm. 7, mayo 1991, 64 pp.

- núm. 18, abril 1992, 40 pp.

RAMIREZ, Luis Enrique, "Para curar la sordera", en *Kiosco. Todo para periodistas*, México, Año 1, núm. 1, 1990, pp 33-48.

REILLY, Anthony J., et. al., *Trabajo de integración de equipos* (fotocopias).

RESENDIZ R., Rafael, "El espacio creativo del comunicólogo", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, UNAM/FCPS, núm. 144, abril-junio 1991, pp 21-25.

Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM/FCPS, núm 144, abril-junio 1991, 178 pp.

Revista Mexicana de Comunicación, México, Año 1, núm. 4, marzo-abril 1989, 48 pp.

- Año 2, núm. 8, noviembre-diciembre 1989, 48 pp.

- Año 4, núm. 22, marzo-abril 1992, 70 pp.

REYES, Alfonso, *Los trabajos y los días 1934-44*, México, Ediciones Occidente, 1945, pp. 295-297.

- "La radio instrumento para la paidea", en *Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, Vol. 6, núm. 89, febrero 1984, p 46.

RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos, et. al., *Hágalo bien desde el principio. Círculos de calidad*, México, Diana, 1991, 223 pp.

ROJAS SORIANO, Raúl, *Investigación social, teoría y praxis*, México, Plaza y Valdes, 1989, 190 pp.

ROLLEMBERG, Armand, "Diez principios de ética profesional en el periodismo", en *Revista Mexicana de Comunicación*, México, Año 4, núm. 22, marzo-abril, 1992, pp. 26-54.

ROMO DE ROSELL, Cristina, *Introducción al conocimiento y práctica de la radio*, México, Diana, 1989, 119 pp.

- *La otra radio. Voces débiles, voces de esperanza*, México, Fundación Manuel Buendía/IMER, 1990, 196 pp.

- *Ondas, canales y mensajes. Un perfil de la radio en México*, ITESO, 1991, 141 pp.

ROMO, Marta, "¿Cómo hacemos la radio?", en *El Acordeón. Revista de Cultura*, México, UPN, núm. 2, otoño 1990, pp 64-65.

SACHS, Wladimir M., et. al., *Diseño del futuro para un futuro. Un ensayo sobre los métodos e importancia de la planeación prospectiva*, México, Fundación J. Barros Sierra, Centro de Investigación Prospectiva, 1980, 289 pp.

SANCHEZ CORONEL, Pedro, *Adaptación de cuentos*, Ecuador, ALER, 1989, 104 pp.

SCHULBERG, Bob, *Publicidad radiofónica. El manual autorizado*, México, Mc Graw-Hill, 1992, 297 pp.

SHOENING, Arturo, *La fábrica de ideas*, México, 1991, 77 pp.

THEROUX, James M., *Técnicas para mejorar los programas radiofónicos educativos*, París, UNESCO, 1978, 49 pp.

TREJO DELARBRE, Raúl, "La investigación mexicana sobre medios de comunicación: modos, mitos y propuestas", en Enrique E. Sánchez Ruiz, *La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*, México, Ediciones de Comunicación, S.A. de C.V., 1988, pp 85-99.

TOUSSAINT, Florence, "Como suena la cultura. Emitir o comunicar", en *Información Científica y Tecnológica*, México, CONACYT, Vol. 6, Núm 89, febrero 1984, pp 39-41.

- *Crítica de la información de masas*, México, Trillas, 1984, 94 pp.

TREGOE, B.B., et. al., *Estrategia de alta gerencia. Su naturaleza y aplicación*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1983, 110 pp.

VERA, Rodrigo, "Con la complacencia oficial la radiodifusión es propiedad de un grupo cerrado. Una fuente de riqueza sin tolerancia", en *Proceso. Semanario de información y análisis*, México, núm. 756, abril 1991, pp 6-11.

VILAR, Josefina, "El sonido radiofónico", en *El sonido de la radio. Ensayo teórico práctico sobre producción radiofónica*, México, UAM-X/Plaza y Valdes/IMER, 1988, 214 pp.

- "El discurso radiofónico", en *El sonido de la radio. Ensayo teórico práctico sobre producción radiofónica*, México, UAM-X/Plaza y Valdes/IMER, 1988, pp 53-84.

- "Las censuras en la radio" en *El Acordeón. Revista de Cultura*, México, UPN, núm. 2, otoño 1990, pp 84-86.

VILLAGRAN, Carlos, "Creatividad e investigación sobre la comunicación" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, núm. 144, México, UNAM/FCPS, abril-junio 1991, pp 27-38.

VILLEGAS BARRERA, Teodoro, "La producción radiofónica", en *El sonido de la radio. Ensayo teórico-práctico sobre producción radiofónica*, UAM-X/Plaza y Valdes/IMER, 1988, pp 165-214.

VINICIO ESCALANTE, Mario, *El reportero radiofónico*, Ecuador, Belén, 1986, 410 pp.

WELLS, H. G., *La guerra de los dos mundos*, México, Artemisa, 1985, 204 pp.