Asistencia gerencial en la emisora popular

Antonio Cabezas Esteban

editorial BELEN
Quito - Ecuador

PRIMERA EDICION

Septiembre de 1985

Este libro ha sido publicado bajo los auspicios del Ministerio Holandés para la Cooperación al Desarrollo.

Portada: Rodrigo Aguirre

Dibujos interiores: Fernando Rivadeneira

A Mabel
hija del Amor.
También a Paul y María
sus padrinos.

INDICE

PROLOGO

Nace este libro de las profundidades de mi ser. Los mejores años de mi vida los he pasado administrando pequeños proyectos radiofónicos, que se convirtieron en verdaderos centros de desarrollo económico en regiones rurales de nuestra América. Me queda la satisfacción de que la mayoría de ellos siguen funcionando gracias a la estructura administrativa que implanté. Estas páginas son un intento de sistematización sencilla de lo que es la administración de una emisora enfocada al desarrollo. A veces mi imaginación se ha desbocado y ha subido alto a donde el público al que me dirijo no puede llegar. En efecto, estas páginas van dirigidas a los asistentes del director, a quienes tienen que bregar día a día, con el quehacer de una emisora. Emisoras que, por otra parte, son pequeñas unidades empresariales, muchas sin fines de lucro, que malviven de proyectos que se sacan de la manga para presentarlos a agencias internacionales.

Releyendo el texto, a veces parece que me he embarcado en los altos vuelos gerenciales de una gran empresa. A veces me sorprendo dialogando con una sencilla secretaria de un más sencillo director. No he querido cambiar ni un ápice. Prefiero explicarlo en el prólogo.

El libro, en su totalidad es un texto, con técnicas muy concretas.

Así en el capítulo primero, sobre la secretaria, describo sistemáticamente las herramientas del oficio: la papelería, la máquina de escribir, la calculadora, la libreta de entrevistas, el libro de visitas, el diccionario, la enciclopedia, las guías, las tablas útiles, la identificación de letras y números y la comunicación interna. A manera de ejemplo describo extensamente varias técnicas secretariales, que serán la gloria de cualquier auxiliar de director.

La base de una administración por objetivos es la sistematización de las reuniones y su concretización en actas escritas. Grandes son los sudores que las secretarias pasan cuando tienen que resumir en un acta lo tratado en una reunión. Muchas veces las he visto apuntar lo que se dice, aquí y allá, sin poder hacer una síntesis. Propongo y describo un método tanto de reunión como de acta. Son pasos que se pueden seguir fielmente y al final sale una bonita acta, que servirá al director para administrar eficientemente su empresa. Como lujo secretarial, ofrezco el modo de escribir un curriculum vitae, sólido y completo. Sin adornos funestos ni redundancias latinas que desdicen de la personalidad del que lo presenta. También se exponen diversos formularios como solicitud de empleo y pasantía de trabajo. Ambos evitan trabajo a la secretaria y dan fluidez a la marcha de la emisora. Termino, por fin, este capítulo con los diez mandamientos de la secretaria. Son consejos útiles remedando las normas éticas del decálogo, descritos de una manera jocosa pero de gran contenido.

Pero este capítulo tiene aquí y allá explosiones luminosas de alta gerencia. Bien sé que no se aplican a la función de una secretaria. Más bien van dirigidos a los directores. Cuando hablo de la secretaria, dedico unas páginas al director a quien la secretaria tiene por amo. Algo así como te lo digo a tí Juan para que lo entiendas Pedro. En esta parte he tenido dos mentores a quienes respeto desde hace tiempo. El uno es Ichak Adizes, que tiene una gran trayectoria cocomo profesor de administración. Su libro **Cómo evitar la incompetencia gerencial** me ha dado grandes intuiciones sobre cómo clasificar a los distintos administradores, incluyéndome a mí mismo. Sus tipos gerenciales llevan nombres muy graciosos, cargados de una objetividad apabullante: **El Productor** es quien hace todo, sabe de todo y arrincona a sus colaboradores. **El Incendiario** siempre está con

nuevas ideas, jamás tiene una reunión de trabajo, no se compromete con nada, le gusta dirigir el show y sueña con más y mejor. Es el candidato perfecto para la angina de pecho. **El Burócrata,** está anegado en un mar de escritos y memorandums. Su empresa funciona como un reloj, solo que jamás hará nada agresivo y creador. **El Integrador,** representa a un administrador que jamás hiere a nadie, que le gusta tener muy buenas relaciones públicas, que soluciona los problemas personales de sus empleados, mientras la empresa muere lentamente por agotamiento endotérmico. Por fin, Adizes nos pinta **El Palo Muerto** un administrador puesto por los dueños del negocio, pero que se dedica a otras actividades. La empresa está sin rumbo y no llega a ninguna parte. He visto muchas emisoras con este tipo de director. Por eso no progresan ni tienen garra en sus zonas de influencia.

Si, Adizes es un teórico, Lee Anthony Iacocca es un hombre que se ha hecho un puesto gerencial de primera línea en el mundo, al frente de la Chrysler. Cogió a su compañía en la bancarota y antes de los seis años, en 1984, tuvo una garancia de dos mil cuatrocientos millones de dólares. Sus experiencias están narradas en la autobiografía que lleva más de seis meses como número uno de ventas en los Estados Unidos. Su descripción de lo que debe ser un manager, me ha iluminado en estos días en que privado de un puesto administrativo he dedicado mis horas a poner por escrito lo que debe ser una sana administración. Cuando en el primer capítulo hable de todo esto, estoy hablando para los directores. Pero no para cualquier director, sino para quien tenga alma de gerente, con ganas de hacer algo a través de personas, para quien quiera crear una estructura no basada en un hombre, sino en un sistema que perdure.

El segundo capítulo trata sobre el tema de los proyectos. Hemos abordado este punto de una manera práctica, dando pautas concretas desde la idea primera de la gestación hasta la redacción final de la propuesta. No hemos olvidado las evaluaciones y la rendición de cuentas, que es algo así como las horcas caudinas que agarrotan a muchos directores.

Al final del capítulo hay una descripción por países de las agencias más conocidas que prestan ayudas al tercer mundo. Entre ellas

sobrepasan los mil millones de dólares que reparten anualmente entre sus beneficiarios. Seguro que esta lista detallada, será fácil y apetitosa manejar para los que bregan con el financiamiento de las emisoras populares.

El tercer capítulo está más orientado a las secretarias como tales. Trata el archivo como instrumento de trabajo en una empresa. Es verdad que a la mayor brevedad posible, debemos unirnos al carro vencedor de la computadora. Pero nuestas emisoras populares son reacias a esta innovación parte por ignorancia y parte por miedo. Por eso describo el sistema clásico de archivo, artesanal y práctico, que llene el lapso hasta que la computadora irrumpa en la vida de nuestras emisoras.

Por fin, el último capítulo está dedicado a lo más típico de la secretaria común: la correspondencia. De una manera my práctica ofrecemos un sistema de redacción de forma y fondo. Como nos parecía un tema muy manoseado, hemos incursionado en la historia de la correspondencia desde los grandes imperios hasta la carta enviada por telex.

Antes de terminar este prólogo, quiero dar las gracias a quienes me ayudaron a redactar el texto. Es curioso que estas personas están perdidas muchos años atrás, cuando recién egresado del Coady International Institute, comencé mi primer trabajo administrativo en Radio Santa María. Sería una lista interminable de personas, que están ubicadas en la región de La Vega, República Dominicana. En especial quiero hacer mención de mis secretarias, que me ayudaron a implementar un sistema que todavía perdura: Sandra, Altagracia, Hilda, Margarita, Adria, Consuelo y Henry... Acercándonos al presente, tengo ante mi a María Paz, que como siempre copiaba mi manuscrito con rapidez e interés. Ella no estuvo presente durante el proceso completo porque en el interim fue madre valerosa de un hermoso varón. También a mi nido llegó Mabel, que llenó de sonrisas nuestro hogar e hizo reverdecer la esperanza de vida en Doris, madre y esposa fiel.

Al escribir este texto yo he sido el que más ha ganado. He tenido la gran oportunidad de contar con el tiempo suficiente para ordenar

mis ideas sobre la administración de empresas y mi verdadera vocación. Leyendo a Iacocca, me vi fotografiado en las primeras líneas de su introducción. Allí nos cuenta cómo al terminar el contrato abruptamente con su antiguo empleador el omnipotente Ford, comenzó a trabajar en un almacén, sin las computadoras ni el lujoso penthouse de la gran fábrica de automóviles. A los pocos minutos ese mundo interior se le iluminó y dijo: "Mi Dios, cómo es posible que me haya llevado tantos minutos el darme cuenta que aquí sobro yo". Allí mismo recogió sus cosas y se fue para su casa. Hoy es el presidente de la Chrysler. Después de estas líneas, he apostado por mi vocación empresarial, entendida como consecuención de objetivos a través de personas con quienes planifico y evalúo resultados. Debo pues agradecer a Lee A. Iacocca el redescubrimiento de mi vocación, ahora es ya cuestión de tiempo.

Antonio Cabezas
Quito, 12 de Agosto de 1985

LA SECRETARIA

Uno de los personajes más pintorescos de cualquier oficina es la secretaria. Vista desde fuera, es el cancerbero que proteje a su dueño con inusitado celo, capaz de capear al más feroz de los visitantes. Ella sonríe cuando el jefe está de mal humor, le cubre cuando simplemente no ha llegado aún a la oficina después de una noche demasiado atareada y le ayuda a desentenderse de visitantes inoportunos. Vista desde el despacho del jefe es una de las piezas claves de su administración. No importa el tamaño de una oficina ni la clase de negocios que en ella se ventilan, una buena secretaria dará la tónica gerencial de cualquier negocio.

Los bancos —que por lo general son agresivos comercialmente— tienen unas linduras de muchachas para atender al público. Instituciones en plena decadencia —como un hotel que fue de lujo por los años cincuenta— tienen por recepcionista una paleodoncella que más que mujer parece una bruja sacada de los libros de cuentos. Una escoba es lo único que le falta para completar su nariz larga, lentes caídos y pelos desgreñados de estopa.

En la literatura picaresca, la secretaria espera románticamente la mirada amorosa de su jefe, tal vez para terminar después de 20 años siendo simplemente: "tu secretaria", como reza la canción del grupo Mocedades.

Ahí también se describe sentimentalmente la labor diaria de una bella dama, que jamás tuvo una sonrisa al final del día:

Hemos compartido juntos
tus fracasos y tus triunfos
y hasta creo haber tejido yo tus canas.
Pero allá a las siete en punto,
tú te ibas con los tuyos...
yo a mi casa.

Al parecer la damisela se quedó solterona, viendo pasar por su mesa los distintos amores de su jefe:

Fuí también tu Celestina
de tus citas clandestinas
y aprendí a ser bien callada...
... y me ignoraste
sólo fui tu secretaria.

El hecho relativamente frecuente de estas implicaciones sentimentales, nos señala la delicada pieza que es una secretaria en el engranaje de la empresa.

Una buena secretaria es la persona —como dice su significado etimológico— a quien se le confía los secretos de la oficina para que se los guarde. Su historia viene de muchos años atrás. Egipcios, griegos y latinos tenían sus amanuenses para que escribieran las cartas de los emperadores y grandes señores. Los Papas, desde los días del Imperio hasta nuestros días, tienen un cuerpo de secretarios especializados en escribir en latín sus bulas, breves y documentos pontificios. En la Edad Media los reyes españoles tenían su Consejo de Cancilleres, rodeados de escribanos y notarios para que les ayudaran a gobernar el reino. Quien dio categoría ejecutiva al secretariado fue Felipe II, Rey de España y de las Indias Occidentales, en cuyos dominios no se ponía el sol, al centralizar toda la administración pública en su persona. Todos los asuntos de estado y de la administración pública debían ser contestados por él personalmente, a través de su **secretario universal**. Este puesto fue ocupado funestamente por el famoso Antonio Pérez, quien al parecer no cumplió con aquello de guardar los secretos confiados. Pérez conocía muy bien la trama secreta de la desaparición de muchos personajes de la época entre los que se contaba el propio Don Juan de Austria, hermano bas-

tardo del rey. En su calidad de secretario tenía una red de espías por las cortes europeas, de modo que cualquier chismorreo en la alcoba real, podía llegar de Londres a Madrid en menos de una semana. Cuando fue descubierto, logró huir, pero su vida se hizo miserable en París. Cada bocado que comía o sorbo de vino que bebía, los miraba amenazantes sin saber si estaba tragando su propia condenación. Antonio Pérez murió melancólico y acorralado por sus miedos, víctima de la traición a su cargo: No guardó los secretos de su profesión. Ha quedado en la historia como el villano de los secretarios, sin honor y sin amor de aquellos a quienes vendió sus secretos.

De este secretario universal, salen los secretarios de estado, hoy llamados en algunos países ministros de estado. Un **Secretario,** puede ser desde un alto cargo administrativo en un país, hasta una sencilla recepcionista de oficina. Nosotros vamos a dar las características de la secretaria de la emisora popular de América Latina. De una persona —generalmente femenina— que ayuda al director en la administración diaria de la empresa. Una persona que lleva muchos años trabajando y que sin tener mayor preparación, se ha hecho un lugar de respeto en la emisora.

A continuación exponemos unas cuantas ideas, que configuran el rostro de esta persona clave y que llamamos secretaria.

I) UNA BUENA SECRETARIA, ES UN TESORO

La única comparación que se me ocurre es la del evangelio, de aquella mujer que vendió todas sus pertenencias para conseguir el tesoro escondido. Es tan grande la fortuna de encontrar una buena secretaria, que un director de emisora no escatimará medios para sentarla al frente de su despacho. En nuestra tradición latina, frecuentemente distribuimos los puestos de trabajo en relación a las amistades o compromisos contraídos. Valga este sistema para otras funciones. No para la secretaria. La amistad no hace que la correspondencia salga a tiempo, que la caja chica cuadre o que el teléfono sea respondido amablemente. Para evitar compromisos en la contratación de puestos de trabajo, había un director que dictó un código ético. Entre los muchos puntos había uno que decía: La emisora no podrá contratar a parientes cercanos i.e. padres, hermanos, esposos, hijos, sobrinos, cuñados, primos, etc... La cantidad de problemas que se evitó fueron muchos. En nuestra cultura de clan familiar, un problema con el hermano es un problema conmigo, y nada se diga con mi esposa o mi hijo. Teniendo esta regla de oro, nos evitamos que nos **arropen**. Arropar significa que cuando necesitamos un empleado, enseguida vienen a sugerirnos nombres de familiares y dan malos informes de los advenedizos. Incluso pasan casos, en que se dice: la plaza ya está ocupada. Hay como un acuerdo tácito de los empleados, de hacer la vida imposible a aquellos que no pertenecen al clan. Yo he visto llorar a más de un novicio locutor por encontrar los cartuchos a medio rebobinar y hacer un papelazo con los anuncios publicitarios, o una secretaria que encuentra los números de teléfonos cambiados o

su máquina de escribir desconectada. Son sabotajes de la familia vieja, que no quiere se sume un nuevo miembro en contra de su voluntad. Para ello habrá que establecer un sistema de aceptación de nuevos empleados y con la secretaria se aplicará a rajatabla. Puede cubrir los siguientes puntos:

1.- Convocatoria pública. Si queremos tener a las personas más cualificadas, debemos extender nuestra invitación al mayor número de personas posibles. La radio es un excelente medio de comunicación. ¿Por qué no anunciar en las horas de mayor audiencia que hace falta una secretaria? Conviene anunciar las cualidades mínimas: tener el bachillerato terminado, buena ortografía, buena presentación, dicción correcta, etc... Se darán los datos necesarios como el salario propuesto, horas de oficina, vacaciones, etc... En países como los nuestros en que hay tanto desempleo, el anuncio caerá en tierra deseosa de trabajar. Nos asombrará la cantidad de peticiones que llegan a nuestra mesa. Inclusive secretarias de gran abolengo en la ciudad, nos darán una llamada por teléfono para sondear posibilidades.

2.- Examen escrito: Es algo así como una criba que desecha las piedrecillas escondidas en la buena harina. Personas que cometen faltas de ortografía o apenas saben redactar una carta, aquí serán rechazadas. Si es condición indispensable manejar la taquigrafía, con un dictado veremos quiénes saben y quiénes necesitan un tartamudo para describirles una carta. El examen escrito traza la línea del techo mínimo. Menos de lo cual no amerita que la muchacha siga adelante. Este techo debería estar escrito. Por ejemplo:

a) Corrección ortográfica y redacción aceptable.

b) Mecanografía rápida y limpia.

c) Manejo de las matemáticas elementales: sumar, restar, multiplicar y dividir.

d) Introducción básica a contabilidad: Tanto por ciento, interés, balancear cuentas, conciliación bancaria, depósito y extensión de cheques.

e) Cultura general aceptable: Provincias del país, capitales de América Latina, puntos cardinales, Cervantes, la Biblia, etc. Lo que comúnmente se conoce después de un bachillerato mediano.

Hablamos de un techo mínimo y por tanto, es una condición **sine qua non,** para ser recibida. De este examen podremos entresacar media docena de aspirantes que pueden ser seleccionadas.

3.- Entrevista personal. Hay cualidades que no se reflejan en el papel. Mediante una entrevista personal nos podemos dar cuenta de lo interesante que puede ser un candidato. Sería conveniente nombrar un comité de aceptación en que formarán parte algunos empleados. Después de la entrevista podrían hacer un resumen de los entrevistados y exponer claramente su opción, indicando dos suplentes. La información iría a la mesa del director para que él y su consejo de administración escojan la persona más apta. También la entrevista personal debe tener unos parámetros para medir al pretendiente: Disponibilidad al trabajo, intereses personales de superación, familia estable, entusiasmo por el trabajo realizado por la emisora, agilidad mental para captar lo que se le dice, etc... Entre las cosas accidentales que también cuentan son: apariencia externa, buena presentación, aseo, modales atractivos, dicción clara, serenidad, carencia de ticks nerviosos...

El gerente de personal de una gran compañía en la República Dominicana con más de dos mil empleados bajo su mando, me decía que en la entrevista personal se eliminaban a todos aquellos cuya primera impresión era negativa. Cuando se trataba de contratar a personal cualificado y con un papel de gerente, se le exigía matrimonio estable. Un soltero como jefe, estaba computarizado en los records de la compañía como causa de bajo rendimiento y problemas de celos en el pull de secretarias. La compañía no se entremete en la vida privada de nadie, pero escoge a sus empleados con un perfil muy determinado.

4.- Recomendaciones: Las secretarias de diente torcido, llevan en su portafolio una sarta de recomendaciones escritas, de personas a quienes han servido. Si estas personas no son conocidas por la emisora, poco valen. Las recomendaciones son válidas cuando provie-

nen de alguien que está vinculado a la emisora y responde por ella. Se crea aquí un vínculo de responsabilidad y se entrelaza un anillo de personas mancomunadas en la misma tarea. No es aceptable el dar un contrato a una secretaria, simplemente porque llegó a nuestra oficina y aconteció que había una vacante libre. La emisora es una tarea de todos, en la que muchos intereses se aúnan para un fin común. Un hueso dislocado puede dar al traste con la más eficiente de las gestiones. La experiencia enseña que una vez que está dentro una persona, es muy difícil despedirla. En el fondo, las emisoras populares son instituciones muy paternalistas en las que se supedita la eficiencia administrativa a los valores humanos de los empleados. Por eso antes de comprometerse con una secretaria es necesario pensarlo dos veces. Existe la costumbre legal, de aceptar a un empleado por un período de prueba de tres meses. Al cabo de los cuales se convierte automáticamente en fijo.

5.- Decisión final. El material de los cuatro pasos anteriores, serán procesados por el director. El también puede tomar parte en la selección preliminar, con el fin de tener personalmente referencias de primera mano. El escogerá el candidato y algún suplente que presentará al consejo de administración. No es bueno que el director escoja sin una consulta con el consejo. A pesar de los exámenes y de las entrevistas, los empleados se pueden quedar con la mosca debajo de la oreja creyendo que es un favoritismo. Pueden hacer la vida miserable al nuevo miembro de la familia. Es verdad que la opinión del director tendrá un peso definitivo en el consejo, pero es un gran alivio constatar que se llevó a una sesión del consejo, que se discutieron las distintas opciones y que luego se aceptó al candidato más apto. En las actas constará la decisión del consejo. Aunque este proceso parece un poco lento, es a la larga, la única manera de tener un personal eficiente en la emisora. Cuando se trata de una secretaria, es mucho más necesario. El tiempo que nos gastemos en una buena selección, nos lo ahorraremos después en malos ratos, caras alargadas y trabajos mal hechos.

II) EL ENTRENAMIENTO ES INDISPENSABLE.

Por la misma naturaleza del oficio de secretaria, jamás llegan conociendo las mañas y costumbres de un director y menos aún de una emisora. Hay que dedicar un buen tiempo a entrenarla. Cuando tenemos hábitos adquiridos nos parece la cosa más normal de la vida que todos bailen con nuestro son. Todavía recuerdo los años setenta cuando un amigo mío trabajaba en Lima. Lleno de un espíritu colosal de servicio, había aceptado la dirección de una agencia de desarrollo. Con su mujer y dos hijos se había instalado en un barrio de clase media. Ambos trabajaban haciendo mil piruetas para llevar a sus hijos al colegio y cumplir con sus obligaciones profesionales. Yo estaba de visita, de huésped en su casa, cuando al fin consiguen a la buena de Rosenda como empleada doméstica. A las ocho de la mañana la Rosenda no había llegado, me encargan que la reciba, la enseñe su habitación y que se ponga a trabajar. Con un beso de ejecutiva se marcha la señora de la casa y allí me dejó solo, esperando por Rosenda. Efectivamente llegó media hora más tarde, que para los hábitos indígenas es todo un record y la escolté hasta sus predios, según había sido instruido. Salí a hacer mis diligencias y a la hora del almuerzo me junté con el matrimonio amigo a la entrada del departamento. Se alegraron muchísimo con la buena nueva de la llegada de Rosenda, pero cuál no sería mi sorpresa, cuando la eficiente ejecutiva me dice: "Vamos a ver qué nos ha preparado para comer. Ya verás que es vaga como todas". Efectivamente Rosenda no había preparado comida. Nos arremangamos y bajo la dirección de la dueña de casa en un abrir y cerrar de ojos estaba listo un apetitoso lunch. Entre salidas y entradas, la pobre

Rosenda iba aprendiendo que los señores llegaban puntualmente a la una para tomar un lunch, que consistía en eso que estaban comiendo. Por la noche a las siete la cena que era la comida fuerte. Por favor no poner maíz y arroz muy poco. A las dos ya estábamos fuera. Por la noche la misma canción y el mismo recital. Luego me enteré que la pobre Rosenda se había marchado antes de los seis meses sin saber qué era un lunch y cómo se podía hacer una comida sin arroz.

En una familia esta falta de entrenamiento representa el estar siempre descontenta con el servicio. En una empresa es malgastar los recursos humanos, y dejar a la deriva la marcha de la institución. También se puede concretizar el período de entrenamiento en cuatro puntos:

1.- El manual. La emisora es un cuerpo vivo con sus hábitos y costumbres, sus normas de conducta y unas expectativas muy concretas sobre el comportamiento de sus empleados. Quisiera saber cuantas instituciones tienen por escrito estas normas de modo que cualquier advenedizo sepa a qué atenerse. En un manual constará la hora de llegada y salida, sistema de vacaciones, ayudas sociales prestadas a los empleados, políticas de salarios, si se dan adelantos y cómo. En fin, la reglamentación existente. Estos manuales se confeccionan desde la práctica. Es la expresión de lo que realmente se hace. Cuando las instituciones son grandes, vemos que hay varias medidas. Programación se rige por un horario y los encargados de la parte educativa por otro. Llega un momento en que nadie sabe lo que tiene que hacer y todos hacen lo que quieren en desmedro de una eficiente productividad. Las instituciones con un director fuerte —por no decir dictatorial— se mantienen porque nadie se atreve a desobedecer las órdenes precisas y constantes de la dirección. Cuando se derrumba la dictadura, se caen las normas y baja la producción.

Una dirección que contempla la sobrevivencia de la emisora a largo plazo, necesita redactar los manuales generales de comportamiento. Es mucho mejor que se redacten consultando a los empleados. Una vez aprobados es función de la administración hacerlos cumplir. Además de los estatutos generales, hay que redactar el rol

de cada uno de los empleados. Qué es lo que se hace. Bastan tres o cuatro páginas. He estado en varias ocasiones en los momentos fuertes en que una institución codifica los manuales. Es tarea árdua, pero no es nebulosa. Cada empleado escribirá de una manera sistemática lo que hace. El material pasa a un comité de redacción para darle coherencia y luego se presenta a la aprobación final. En menos de una semana tendremos los distintos manuales. Cada vez que una nueva función es asumida por una persona se redacta un nuevo manual y se añade al documento. Cuando se contrata a un empleado allí tendrá resumidas sus obligaciones. Sabrá exactamente lo que se espera de él. Si la buena de Rosenda hubiera tenido una pequeña introducción sobre sus obligaciones, de seguro que hubiera durado más en su trabajo para satisfacción de mis amigos. Una empresa con más de diez empleados tendrá sus estatutos y manuales por escrito.

2.- Conocimiento de la institución. Está demostrado que las personas obran mejor cuando tienen una visión de conjunto de lo que hacen con sus vidas. Es lo que se llama el proyecto de vida. Si una secretaria aterriza ante un escritorio y ni siquiera conoce cuales son los límites de la propiedad de la emisora, difícilmente podrá tenerle cariño y dedicarle los mejores años de su vida. Desde el primer momento hay que introducir a la novicia en los secretos de la emisora. Secretos que no son tales sino la simple información de lo que ve a su alrededor de una manera misteriosa y desconocida. Si el director está muy ocupado, el nuevo empleado contará con alguien que tendrá a su cargo introducirla e informarla en todo lo que necesita. Será algo así como un ángel de la guarda que la cubrirá con su sombra protectora en los primeros meses de prueba. Al principio la tutoría ocupará la mayor parte del tiempo, pero luego bastará con algunas sesiones semanales. Entre las actividades que desempeñará nuestro ángel guardián podemos mencionar:

Recorrido por las instalaciones físicas: Lo mínimo que puede conocer un nuevo empleado es el hábitat físico en el que se van a desenvolver sus actividades. Tratándose de una emisora, es fascinante para el novato examinar los equipos. El estudio de grabación, la sala donde trabajan los maestros encargados de la parte educativa, la imprenta, el depósito de papel, el sistema de control en las escuelas

radiofónicas. La satisfacción llega a su culmen cuando se visita el teletipo con la llegada de noticias internacionales, o el manejo del sistema de computadora para la contabilidad, control de documentos y alumnos. Un operador habilidoso ya tendrá codificada la documentación del nuevo empleado y con solo apretar un simple botón aparecerán los datos personales del formulario de petición de trabajo con muestras del examen y de las entrevistas. Saliendo de los estudios, bien se puede dedicar una tarde a visitar los transmisores. Una emisora con FM seguro que tendrá una altura casi inaccesible para su sistema de conexiones de audio. La presencia del ingeniero dará prestancia a la información técnica.

Presentación a los empleados: Con motivo de la visita a las instituciones, se puede presentar a los otros empleados. Con la mayoría de ellos basta un estrechón de manos y una frase de bienvenida. Esta primera impresión de los compañeros de trabajo es decisiva en el comportamiento posterior. Cuando se trata de los jefes de departamento, el ángel custodio buscará entrevistas especiales y un poco más largas. En ellas el jefe del departamento le dará una información más detallada de las actividades bajo su dirección.

Hará hincapié en aquellas áreas en las que la secretaria tendrá alguna participación, por ejemplo archivar documentos, escribir cartas, etc... No hay cosa más desagradable que comenzar a trabajar en una empresa y sentirse mirada sin conocer a nadie. Después de una entrevista, los rostros se nos hacen familiares y el hielo se rompe. Entre los documentos que la nueva secretaria encontrará sobre su mesa, habrá una simple lista del personal, dividido por departamentos. Mejor sería que existiera un anuario con la fotografía de cada uno, sus intereses, su dirección postal, teléfono y demás datos como su estado civil, número de hijos, etc...

Recepción Formal: A todos nos halaga que la emisora detenga durante media hora sus actividades para tener un rato de distracción alrededor de unos tragos y una picadera. Si difícil es comenzar a trabajar en la emisora, una vez que se pasan los requisitos se entra por la puerta grande. La jerarquía más alta le dará la bienvenida, si es que el director no se encuentra. No es necesario que el homenajeado diga unas palabras, si es una persona tímida. En cualquier ca-

so se le avisa con anticipación y si lo desea puede decir dos cositas de satisfacción por encontrarse con la gran familia de la emisora. Dentro de esta política de presentación y aceptación del nuevo candidato, no se puede pasar por alto la invitación personal de algunos compañeros a visitar su casa o a cenar si ésta es la costumbre del país. No se trata de que todos inviten a todos. Pero en un espectro de 30 empleados, siempre habrá alguno dispuesto a ofrecer sus servicios de anfitrión, para agasajar a la nueva secretaria que llega a la oficina. Todo lo que sea integrar, ayudará a unas mejores relaciones y sin duda incidirá en la efectividad del trabajo. El mundo diplomático tiene muy sistematizado el flujo de presentaciones tanto dentro de la legación propia como con las otras representaciones. Los diplomáticos apenas si duran más de dos años en un mismo país. Tienen, pues, que quemar etapas y conocer cuanto antes a sus compañeros. A veces parece muy forzado, pero en conjunto es la única manera de ponerse en contacto rápidamente con sus pares. Una emisora rural de nuestra América está muy lejos del mundo de la diplomacia pero en cualquier estrato donde nos movamos, nos gusta ser tomados en cuenta desde el primer momento.

Entrega de documentos básicos: Además de los manuales y estatutos, hay documentos que se acumulan a lo largo de la vida de una emisora que van fijando sus objetivos. Es algo así como el alma que da vida a sus actividades. Nos referimos a memorias de su fundación, a los reportes anuales, los recortes de periódicos, artículos publicados, libros y revistas. Las emisoras populares, tienen una clara trayectoria de lucha en defensa de las clases populares en especial de las campesinas. Desde el primer día tendrá suficiente literatura para informarse. El ángel guardián, la introducirá en esta problemática. No se debe ocultar cosas que son del dominio público de los otros empleados, como el presupuesto general, la escala de salarios, las autoevaluaciones de los departamentos y las jornadas de reflexión. Donde se hayan hecho evaluaciones más técnicas por organismos internacionales como la UNESCO o alguna universidad, no estaría mal comentarlas y resaltar la importancia de su emisora en la labor educadora de América Latina. Al cabo de los años, los empleados aprenden por ósmosis estas cosas, aunque encuestas realizadas en 20 emisoras populares arrojaban cifras no muy alentadoras. El 50o/o de los empleados no conocían el trabajo de fondo de la emisora y la veían

como una obra del director, en la que ellos no tenían arte ni parte. El primer paso de una dirección participativa es la amplia información de lo que es la empresa, su historia, sus objetivos, sus logros, sus fracasos, su proyección a corto y largo plazo, sus relaciones con otras instituciones y cualquier dato que ilumine su razón de ser.

El contrato: Lo que hemos expuesto sería música celestial, si no estuviera formalizado en un contrato escrito y debidamente firmado. Aunque se trate de un período de prueba, el compromiso de ambas partes debe quedar claramente establecido y por escrito. Muchas son las ventajas que trae la obligación legal del contrato escrito. Tenemos en un documento bien explicitadas las reglas del juego. Ambas partes sabrán a qué atenerse. Si andando el tiempo hay desaveniencias y se presenta el despido del empleado, servirá de base legal para cualquier arreglo. En esta materia la emisora tomará la iniciativa demostrando su voluntad política de aceptar los servicios del nuevo empleado. La seguridad que da un contrato escrito, es algo que hemos experimentado en distintas épocas de nuestras vidas, y muchas veces ha sido decisivo. No podemos olvidar que el trabajo es como nuestra segunda familia y una extensión de nuestro ser. Cuanto más seguridad nos brinde mejor. Los japoneses valoran mucho esta concepción de la empresa como la casa segura, que posibilita la vida familiar. Tanto es así que las fábricas japonesas son las que más bajo pagan del gran mundo industrializado, pero no tienen derecho al despido. Cuando baja la demanda o un robot se entromete en la línea de producción, la empresa sigue pagando los mismos salarios a los desplazados. Es más, asegura empleo a todos los miembros de la familia, hombres y mujeres. Japón es el país con más estabilidad laboral. Los peritos dicen que es por la protección y seguridad que brinda a la familia. Una vez que entras en la Asahi Co., tus necesidades materiales han sido cubiertas. Tú y tu familia están bajo la protección del gran padre que no dejará sin lo necesario a sus hijos. El hecho de que la familia trabaje en una empresa, sería causa de problemas en nuestra cultura latina, sin embargo en la cultura nipona sirve de control social. El padre de familia tirará de las orejas a cualquier miembro que no cumpla con su deber y dará su vida por la empresa.

Las manías del director: Tratándose de la secretaria del direc-

tor, lo mejor es que cuanto antes conozca su modo de ser. Ponemos un título provocativo para llamar la atención y centrar la función de la secretaria. Su misión es la de apoyar el trabajo de su jefe. Desbrozar las trabas burocráticas, para que le lleguen a su mesa los documentos limpios. Como se trata de una función de servicio, la secretaria tendrá puesto su ojo en la persona a quien tiene que servir. Lo mejor es que establezca una buena relación de trabajo con él. Que aprenda cuanto antes qué es lo que espera y cómo quiere que se hagan las cosas. No debe ser una esclava, sino facilitar un trabajo, organizarlo, multiplicarlo. Si se trata de un workalcoholic (maniático por el trabajo), tendrá que ser muy paciente, estar a la hora, siempre con los dedos sobre la máquina, pocas salidas al tocador y mínimas relaciones sociales. Si su director es un burócrata, tendrá que seguir los procedimientos por encima de todo. Las cartas irán impecables, se archivarán inmediatamente y no tendrá ni un solo papel suelto sobre su escritorio. Al burócrata hay que tratarlo con burocracia: formularios llenos, horarios cumplidos, agenda nítida, ficheros ordenados y que nadie pida cosas extra.

3.- Visitas al trabajo de campo. Muchas emisoras populares tienen una labor social que va más allá de las actividades normales de una emisora comercial. El trabajo de campo da vida y razón de ser a las emisoras populares. Muchas de ellas comenzaron para dar clases de alfabetización siguiendo el ejemplo de Radio Sutatenza en Colombia. Millones de marcos alemanes se canalizaron por los años sesenta y setenta para hacer grupos de personas adultas y abrirlas hacia el mundo de la escritura. Más adelante estos grupos se convirtieron en cooperativas, sindicatos, núcleos de concientización y desarrollo. Así hay emisoras en América Latina que manejan fondos rotativos de millones de dólares, organizan tiendas populares con miles de pesos mensuales en ventas, brindan ayuda a los campesinos en forma de hospederías, centros de salud, cursos de costura, crianza de animales, manejo de la agricultura. Ninguna actividad relacionada con sus oyentes les es ajena. Pues bien, cuando llega una nueva secretaria, que ha de manejar los asuntos de la dirección, se la introducirá cuanto antes en este mundo fantástico y desconocido. Una buena amistad —dice el refrán— necesita de muchas comidas. Un buen conocimiento de la emisora lleva muchas horas de reuniones con los grupos y muchos sábados montando a lomo de

una bestia, hasta llegar a la comunidad que tendrá la feria radiofónica.

Viendo este trajín radiofónico, muy pronto comprenderá que la institución que la ha contratado, tiene un abierto compromiso con las clases populares y que lleva un riesgo político. Su labor a veces no es tan agradable para las esferas gubernamentales, que ven criticada su abulia e inercia. La emisora es la conciencia crítica de la región, que abrasa y escuece como las palabras de Jeremías, que terminó linchado a manos del statu quo. Más de una vez tendrá que recibir a un terrateniente que llega con muy mala saña. En sus ojos podrá leer su malestar por una denuncia hecha por sus peones. Cuando la secretaria se ha involucrado en reuniones de agricultores pobres, ha estudiado su problemática y ha comido cuatro granos de arroz y una gallina preparada con amor pero bajo las pencas de un bohío que se cae a pedazos; entonces sabrá desafiar esa mirada altiva, que llega arrolladora como si la emisora tocara algo de su propiedad. Aun los empleados que tienen trabajos menos comprometidos, como la limpieza, serenos, choferes, y controles técnicos, deben saber cual es el trajín que se trae la emisora. El grado de conocimiento aumentará la responsabilidad y en consecuencia la efectividad de la emisora en su conjunto.

4.- Prácticas supervisadas. Decíamos anteriormente que el novicio necesita de un ángel de la guarda que lo acompañe en los primeros pasos del trabajo. En párrafos anteriores hemos analizado estos pasos y hemos tratado de dar unas pautas para que el indeciso pie del novato no tropiece y se nos caiga. Lo más práctico sería que una compañera de oficina la asistiera sistemáticamente durante los primeros días. Se evitará que el ángel tutelar se vuelva demasiado absorbente y que se pegue como una lapa. Buscando un término medio, queremos aclarar la principal función de esta asistencia. Se trata de que las primeras actividades se hagan bajo la supervisión de alguien que conozca bien el modo de hacer las cosas. Cada maestrillo tiene su librillo. Hay que enseñar cómo se escriben las cartas, cómo se archivan, cómo se maneja el directorio telefónico, qué se hace antes de terminar la labor del día. Recuerdo, que un afamado director de radio, se ponía de mal humor cuando descubría que su secretaria había tomado las de Villadiego sin despedirse de él A otro le

puede parecer fatal que su secretaria, deje la mesa desorganizada. Hay directores que no quieren que su secretaria les toque el desbarajuste de su lugar de trabajo. Hay para todos los gustos. Un buen ángel tutelar, puede evitar una catástrofe. Si el director es intransigente con las faltas de ortografía, el ojo supervisor escudriñará el texto de una carta, y si encuentra una falta, aconsejará que repita el folio para no caer en desgracia el primer día. Con un sistema de supervisión, se ahorrarán meses de indecisión y tal vez evitaremos la pérdida de una buena secretaria.

5.- Entrenamiento a largo plazo. Dentro de la visión de conjunto que se dará al nuevo fichaje, tendrá un lugar privilegiado el plan de entrenamiento de la emisora. Hay instituciones estáticas, que jamás se mueven ni dejan que sus empleados se muevan. Después de diez años de dedicación apenas si han aprendido algunas técnicas baratas. La institución ni tiene un plan de educación permanente de sus empleados, ni se preocupa por su mejoramiento profesional. Quien mejor puede dar las perspectivas de una educación permanente es el director. Hay emisoras que pagan el 50o/o de la matrícula de los empleados que hagan estudios nocturnos para que puedan asistir a sus clases. Los casos de los estudiantes se examinarán a nivel personal, y no se verán como una amenaza a la productividad de la emisora. Con el tiempo una persona formada alternando sus estudios académicos con el trabajo, dará unos frutos muy jugosos. La emisora por otra parte, tiene que ser un miniuniverso de lo que predica. La justicia social y la igualdad de oportunidades se reflejará —entre otras cosas— en la facilidad para que sus empleados se profesionalicen.

Además de los estudios formales, la emisora contará con cursos intensivos en fechas muy determinadas. Los responsables de la programación saben que una vez al año se contrata a un buen técnico de radio para entrenarles en la producción de novedosos formatos radiofónicos. Las secretarias se reunen después de la semana santa para evaluar en conjunto, su trabajo y ver cómo lo pueden mejorar.La emisora tiene una semana de reflexión al principio de cada año, para analizar sus objetivos, planificar la acción y ajustar salarios.

Muy tentadora será la posibilidad de cursos de entrenamiento en el extranjero. Muchas emisoras populares están afiliadas a organismos internacionales que patrocinan seminarios internacionales con frecuencia. Así he visto a humildes agricultores de Guatemala, analizando las técnicas cooperativas en Tabacundo (Ecuador). Todos los años se ofrecen decenas de cursos internacionales para las emisoras populares. Los temas son muy variados, desde producción de programas de radio, hasta contabilidad de una emisora, pasando por gerencia, secretaría, educación radiofónica, controles de consolas, etc... Son tantas las posibilidades que se ofrecen, que las agencias deben revisar con lupa las peticiones. Frecuentemente nos llegan candidatos itinerantes, que hace unas semanas estaban en Praga en una convención y toman a Quito como trampolín para irse a Montreal, a otro curso sobre agricultura y medios de comunicación en los países de América Latina. A pesar de los cuidados que tenemos, en la mayoría de los cursos se nos cuela algún profesional en cursillos a quienes les hemos dado el Ph.D (Doctor honorario), por tantos créditos acumulados en su peregrinar. Cuando por las tardes nos reunimos las facilitadores del curso, la primera curiosidad es saber cuántos Ph. D. han asomado la oreja.

Valga esta disquisición para crear la inquietud en los directores de emisoras, que hay un abundante tráfico de cursos intensivos para empleados que no han tenido la oportunidad de hacer estudios formales. Estos cursos se ofrecen con becas, de modo que la institución no tiene que cubrir los gastos. Es infinita la ilusión que tiene un empleado al ver que le tienen en cuenta y le envían a un país extranjero para perfeccionar sus técnicas profesionales. Allí se encontrará con otros compañeros empeñados en el mismo afán de educación radiofónica. Sentirá lo que es estar vinculado a cientos de instituciones en América Latina y le dará ánimos para seguir luchando en su país.

También engendra un gran dinamismo en la emisora, el organizar cursos específicos con técnicos extranjeros que llegan a compartir sus experiencias. Las agencias que mencionamos antes, tienen dos vertientes. Una está enfocada a dar cursos en su sede de trabajo, que bien puede ser Quito, Lima o Bogotá. La otra se orienta a dar cursos **in situ**, como es el caso de Radio Nederland que ofrece entre-

namiento en las emisoras que así lo soliciten. Es función del director buscar contactos internacionales y hacer realidad las ofertas de entrenamiento **in situ.**

Nos hemos extendido un poco en dar ideas de cómo se entrena a un empleado que con gran timidez llega a prestar sus servicios a nuestras puertas. El recuerdo de la empleada doméstica que se apareció un día en casa de mis amigos me ha marcado y desde entonces, no puedo menos que recalcar la importancia de un entrenamiento en el trabajo. Imaginemos la angustia que sentiríamos nosotros a bordo del Discovery, sin saber descifrar los cientos de relojes de esos paneles impresionantes. Cualquier astronauta necesita muchas horas de entrenamiento además de los conocimientos generales. Para una nueva secretaria, sentarse en la mesa de su escritorio es como para nosotros amarrarnos los cinturones rumbo a la luna.

III) COMPLEMENTA AL DIRECTOR

Casi se nos ha perdido el hilo que llevábamos en este capítulo. Estamos dando unas cuantas pinceladas de cómo debe ser el rostro de la secretaria. Ante todo es un tesoro, como el de la Biblia, por quien se debe dar una fortuna. Después nos fijamos en su entrenamiento no sólo en su función específica sino en su contribución en la totalidad de la obra radiofónica. Ahora nos toca ver otra faceta y que dice relación a su estilo y carácter. Parecería lo más lógico que el director escoja una persona de su mismo carácter y estilo. De esta forma podrían trabajar perfectamente, sin enfrentamientos ni tensiones. Es verdad. Pero una emisora produce resultados no sólo por la labor binaria de un Director-Secretaria, sino por una labor conjunta y organizada de muchas personas. Queremos resultados totales, no parciales. Para ello es mejor que la bina director-secretaria no tenga el mismo estilo de trabajo sino que se complementen. Si el director es un incendiario, siempre con ideas nuevas y pocas realizaciones, necesitará una secretaria con vocación burocrática que recuerde lo acordado en reuniones. Para mayor claridad vamos a dividir los estilos gerenciales en cinco apartados. Describiremos el modelo del director con el modelo de secretaria que lo complementa y enriquece.

La idea más común que tenemos de un director-gerente es la de una persona que se las sabe todas en la institución. Es un hombre habilidoso, que lo mismo sabe echar a caminar una máquina de escribir, que producir un programa de radio. Cuando se estropea un grabador allá está él, con el destornillador. Siempre está trabajando. Es lo que

los americanos llaman un **workalcoholic** y en España **curroadicto.** Simplemente están drogados por el trabajo. La semana debería tener tres domingos para ponerse al día en lo que tiene que hacer. Le preocupa únicamente lo que está haciendo en ese momento, en ese día. Si un empleado le va con un problema su respuesta es: "Estoy con números. Las cuentas no pueden esperar". Si vas a su despacho el teléfono es insoportable, atiende los dos a la vez y de paso habla contigo. Sus subalternos prefieren no ir y si tímidamente piden se les atienda, la respuesta indefectible es: "dame cinco minutos", que lo mismo pueden ser cinco días, que cinco semanas o que el infinito. Su capacitad de trabajo es increible y su capacidad de logros personales también. Sin embargo la institución sería un desbarajuste sin su presencia las veinticuatro horas del día. No tiene la más mínima capacidad de delegación. Lo que hace un subalterno siempre tiene. algo que objetarse, y efectivamente lo tiene. Por eso lo hace él personalmente todo. Por eso prefiere como subalternos, no a personas calificadas, sino a lo que los mexicanos llaman jocosamente ingenieros IBM (y veme a traer aquello, hazme lo de más allá). Personas que pueden hacer cosas sin saber nada de la marcha general. Un subalterno cualificado, queda totalmente anulado con lo que la institución pierde, aunque el director gane y reciba las alabanzas por doquiera. Siempre está en crisis, siempre lo que está haciendo es prioritario, con lo que los subalternos, no planifican no tienen iniciativas. Cuando no está él, el rítmo y la producción llegan a niveles ínfimos.

Un director así, quiere tener secretaria tipo IBM. Así se siente más confortable. Sin embargo, él mismo se clavaría un puñal. Para un lobo solitario gerencial, lo conveniente es tener un ayudante que sea lo contrario, que sepa apreciar el valor de las personas, que tenga todo el tiempo del mundo para atenderlas, que sepa, en una palabra, aglutinar el equipo. El lobo solitario se va quedando cada vez más solo, cada vez con más trabajo y más cercano a la angina de pecho. Una secretaria integradora será la mayor bendición que le puede caer a este lobo productor de resultados a costa de los cadáveres de sus ingenieros IBM.

Un segundo tipo de director es el que podríamos llamar burócrata. Está fascinado en lo bien que funciona la emisora. A las cin-

co de la mañana en punto comienzan las transmisiones. A las ocho los empleados administrativos marcan sus tarjetas en el reloj. Cada quince días se paga automáticamente a los empleados. Si hay una queja se hará por escrito a través del jefe del departamento y antes de las veinticuatro horas se habrá dado la respuesta. Cuando aparece una falla en el sistema se establece un control para subsanarlo. Aborrecen los permisos orales, prefieren las comunicaciones por escrito. Preparan detalladamente las reuniones de gobierno, adjuntan mucha documentación y se toma acta minuciosa de las intervenciones. La historia de la emisora estará amarrada en esas actas y difícilmente habrá algo que no haya sido previsto. Su estilo es meticulosamente organizado lento, cuidadoso, precavido y conservador. La institución funciona hoy muy bien pero es incapaz de prever qué pasará mañana. Le gusta implementar lo que se le ordena y no quiere pensar cosas nuevas. Su mayor ilusión es ver lo plácidamente que se desenvuelve su oficina y su queja contínua es que fulano nunca cumple con las normas establecidas. Sale y entra en punto a su trabajo y quiere que todos lo hagan igual. Si al lobo solitario le disgustaba que sus empleados pidieran vacaciones, a este le molesta que el trabajo no se termine a tiempo. Nadie debe tener más trabajo que el que puede llevar eficientemente. Cuando el burócrata deja la institución ésta sigue funcionando sin problemas, porque los empleados saben de memoria los procedimientos. Cuando un burócrata quiere promover a un subalterno lo juzga por su organización, su efectividad en hacer correr la burocracia y en no estancar los procesos de producción. Si le piden su opinión para una secretaria diría que quiere una persona que diga sí y haga inmediatamente lo que se le ordena conforme a los procedimientos. Una persona de rostro adusto, que sepa decir no a cualquiera que desea algo fuera de lo establecido. Corazón duro para no adelantar salarios y ni siquiera se atrevan a ponerlo por escrito. Tales peticiones no deberían llegar a su mesa de trabajo. El burócrata se sentirá feliz con otra burócrata, con orejeras como los burros para no ver más allá de los formularios, los reglamentos y las normas establecidas.

Sin embargo un burócrata se beneficiaría muchísimo con una secretaria de estilo emprendedor y agresivo. Una persona que busque nuevos cauces a los problemas que se presentan. Hay situaciones que no pueden ser encorsetadas en los cánones de un procedimiento. En nuestros países, siempre andamos con una escasez econó-

mica increíble. Pocos nos hemos librado de pedir adelantos alguna vez en la vida. Aunque lo establecido sea lo contrario, una secretaria emprendedora, sabrá darle la vuelta al burócrata para que otorgue el adelanto. La emisora ganará tremendamente y la eficiencia laboral crecerá también. Es el caso concreto de la industria soviética. Año tras año cae muy por debajo de las metas quinquenales. Año tras año se establecen nuevos reglamentos para que los suministros lleguen a tiempo. Sin embargo estudios de economistas occidentales han demostrado, que los únicos gerentes que han podido cumplir con las cuotas, son aquellos que han violado muchas veces las leyes del Estado, los reglamentos industriales y la línea del partido. Al burócrata hay que cogerle por las solapas y arrancarle las orejeras. Le falta visión de conjunto. A veces haciendo una excepción en el reglamento, se consiguen efectos sorprendentes. Por el contrario cumplir las órdenes sin saber la totalidad de la obra, puede llevar a desviaciones dramáticas e insostenibles. Es el caso de Adolf Eichman quien fundamentó su defensa del exterminio de miles de judíos, en el hecho de que seguía órdenes de acuerdo a un procedimiento. Su misión era hacer funcionar los ferrocarriles, unas cámaras de gas y unos crematorios, que siempre funcionaron eficientemente. Si hubiera tenido una secretaria que le diera la visión de conjunto, posiblemente hubiese visto un orden natural y una humanidad ultrajada, que algún día le iban a llevar a la cámara de gas. Al burócrata, pues, pongámosle una atrayente secretaria emprendedora que le libere de ahorcarse en sus mismos papeles.

En el mundo cambiante en que vivimos, las empresas necesitan de un gerente emprendedor, con ideas innovadoras, que puedan ofrecer más con menos costos. Si se trata de una emisora, ofrecer nuevos programas de gran audiencia, sin tener que contratar a estrellas inaccesibles. Debemos renovar constantemente los equipos, los programas, las voces de los anunciantes, los discos que se tiran al aire, los slogans. Resistirse al cambio en el final del siglo XX, es no querer participar en el siglo XXI. Pero cuando un gerente, solamente se procura por recoger las innovaciones del mercado, por reformar la programación cada lunes, por seguir el último grito de las consolas computarizadas, entonces estamos ante un gerente incendiario. Pobres de los subalternos que estén bajo su férula. Tendrán que es-

tar al vaiven de sus órdenes día y noche, sábados y domingos. Se sacará debajo de la manga reuniones relámpagos para tratar asuntos urgentísimos. Para él, la más urgente es la última idea que se le ocurrió. No respetan ni siquiera la tradición de un Primero de Año para convocar en casa de un infeliz subalterno una reunión de trabajo. Asistirán los perros fieles. Los más independientes —a última hora— darán una excusa, por supuesto bien fundamentada, de lo contrario el incendiario se sentirá muy insultado. A quien no le sigue la corriente lo tildará de vago, haragán y falto de ilusión por la vida. A un incendiario jamás se le puede criticar en público. Lo toma como una afrenta personal. Si un subalterno va a un lobo solitario con un problema la contestación será: "déjeme hacerlo a mí". Si se va a un incendiario, no le prestará atención y en el transcurso de la conversación, le dará otro trabajo, quedándose el anterior sin resolver. Lo que ayer era prioritario hoy ya se ha olvidado.

Fácil es ver cómo marchará una institución con un gerente de esta categoría. Más que una empresa parecerá un avispero de gente que va y viene, sin horario de trabajo, con esclavos alrededor del gerente para que les dé nuevas ideas y les corrija los mínimos trabajos. Es corriente encontrar al incendiario rodeado de subalternos que le escuchan embelesados. Para él, un encuentro fortuito —de entra y sale— es toda una junta de dirección. También llama junta a unas palabras que cruza con un subalterno en el ascensor. "Qué te parece si movemos la compañía a otra ciudad?". El preguntado se encuentra tan sorprendido que se encoge de hombros y le da un bueno por respuesta. Para él, esto es ya una aprobación que sumadas a otros encuentros en el ascensor y con otros subalternos, hace que se haya tratado en junta un tema tan importante como es el de cambio de oficinas de una ciudad a otra. Odia, por tanto, las juntas propiamente dichas. Jamás lleva —si es que las convoca— una agenda. A lo más comienza enumerando unos puntos, pero indefectiblemente con el primero tiene suficiente porque luego se hilvanan como chorizos otras nuevas ideas. No hay actas escritas, detesta que alguien le contradiga en las reuniones, si alguien lo hace pone mala cara y le dice: "corta, que me cansas". Si se le enfrenta con su sistema de gobernar incoherente, como disparando tiros a la primera pieza que sale, se pone frenético. Simplemente se ve fotografiado y no le gusta. Y es que el incendiario es como un actor. Odia que lo rechiflen

cuando está actuando. Necesita desesperadamente de un público y detesta terminar el trabajo comenzado. Abre muchos frentes y los deja a medio terminar. Por eso exige lealtad absoluta para que la institución funcione. Personas que cambien y escuchen en máxima reverencia.

Sin embargo, el incendiario no le gusta estar junto a personas como él. Le pondrían muy nervioso. Si el lobo solitario monopolizaba la acción, el incendiario quiere monopolizar las ideas. Si algún subalterno tiene alguna idea que sugerir, le pondrá tantos peros, que no se hará. Posiblemente andando el tiempo la acepte como propia, y la lleve adelante sin dar el más mínimo cumplido al que la presentó por primera vez. Por eso un gerente así pierde rápidamente la confiabilidad de sus subalternos. Simplemente no le hacen caso. Lo que dijo ayer, nada tiene que ver con lo que es prioritario hoy y con lo que será mañana. Para qué discutir en reuniones por más formales que sean. Lo más sensato es decir amén y ahí me las den todas. El incendiario es en el fondo un hombre muy inseguro. No se compromete con nada, y para todo pide 5 minutos más. Para él, planear no significa comprometerse con unos objetivos y unas acciones, con tiempos bien determinados y con medidas evaluativas concretas. Planear para el incendiario es expresar lo que se desea ahora mismo, aunque no tenga el más mínimo viso de factibilidad.

Estamos —obviamente— sacando a relucir la parte obscura de un tipo de gerente muy necesario en la empresa moderna. Pero cuanto más tenga el gerente de este perfil, más fácil caerá la institución. Cuando la emisora cuenta con mecanismos democráticos, en las primeras de cambio, los subalternos hartos de él, caerán de bruces en un burócrata, así por lo menos tendrán las vacaciones aseguradas. Estas ideas las resumen muy bien Ichak Adizes en su libro: "Como evitar la incompetencia gerencial".

"Si usted sugiere un proyecto propio, él tendrá cien razones por las que no puede hacerse. Pero unas semanas después volverá con la misma idea. Esta vez la presentará como de él, y como un proyecto de alta prioridad que debió hacerse ayer; se enojará porque nadie lo pensó antes...

"Le gusta tener gente a su alrededor para escuchar con complacencia sus ideas, y si la gente se va, él se ofende. Siempre tiene que tener un público, ya sea su secretaria o su vicepresidente ejecutivo.

"Detendrá a su público mucho tiempo después de terminada la jornada de trabajo. Este es el precio que tenemos que pagar para demostrar que tomamos en serio sus ideas. Muchos de sus subordinados se han divorciado o pronto se divorciarán debido a la clase de lealtad inequívoca que les exige.

"A menudo tiene cinco o seis ideas y empieza hacer rondas por las oficinas, presentándolas a la gente. Usted tiene que decidir cuáles va a combatir y cómo. Después de un rato se queda con dos ideas que lleva a cabo. Entonces usted hace unos cuantos memos para demostrar que trató de hacer algo con ellas, y se prepara para el siguiente costal de ideas. Sin embargo, no se entusiasme demasiado; cuando él aparece al día siguiente con las próximas ideas, puede enfadarse mucho si encuentra que usted puede estar demasiado ocupado para dedicarse al último proyecto...

"Es muy carismático. Con frecuencia hace que uno se sienta en desacuerdo consigo mismo. Si falla en una tarea, él puede demostrarle cómo malinterpretó su talento. Siempre es usted el tonto... la idea de él era en realidad tan sencilla...

"Siempre se le debe hablar del éxito. Si le plantea un problema, lo escuchará, pero para cuando él haya terminado de ayudarle, probablemente tendrá diez nuevos proyectos, diez veces más problemáticos que el proyecto original. Al incendiario le encanta el conflicto A menudo lo introduce él mismo, utilizando esto para empujar a la organización a una actividad frenética. Por eso, le encanta el cambio.

"Uno podría esperar encontrar creatividad en toda la organización manejada por el incendiario, pero por lo general es lo contrario. El incendiario monopoliza la creatividad de la organización. Considera a los demás emprendedores como competidores que deben ser eliminados. Una organización manejada por un incendiario no es una estructura creativa ni flexible, sino un barco de esclavos: una clase de aplaudidores. El incendiario establece el curso, cambia

la dirección, se deleita con el sufrimiento de sus subordinados y se atribuye todo el crédito por el éxito".

Si una emisora tiene a un incendiario como gerente, jamás se nos ocurrirá ponerle una secretaria que también lo sea. Estaríamos en una jaula de grillos. Al incendiario le conviene una secretaria de estilo burócrata. El incendiario es magnífico cuando su briosa boca es domesticada con un freno sensato. La fogosidad del incendiario dará resultados increíbles, cuando una secretaria, le prepare las reuniones, le cierre la puerta del despacho y no le deje salir hasta que cumpla con las entrevistas acordadas, le haga contestar la correspondencia y terminar lo comenzado. Si llega a ser una verdadera secretaria, le dirá que no es fecha el Primero de Año para tener una reunión de trabajo, en especial cuando el tema puede quedar muy bien para el día siguiente. De todas las secretarias, la que más cualidades necesita es la del incendiario. Si hace bien su trabajo habrá hecho el mayor servicio a la institución y habrá rescatado a un buen gerente.

Otra caricatura de director que podemos estereotipar es la del integrador. ¿Qué es dirigir? Es conseguir resultados a través de personas. Cuando no se da esta característica, la empresa se muere o por lo menos languidece cuando se va el director. Sin este integrador, los directores más eficientes son como fuegos artificiales, dan un gran colorido mientras están en el cielo; en cuanto se caen, la institución se vino a nada. El integrador es quien prefiere entrenar a la gente, más que producir resultados. Opta por el consenso antes que salga adelante su idea. Esto da garantías de supervivencia a la institución. Dice Ralph Ablon: "Cualquier corporación estará extraordinariamente limitada si depende de lo que pueda hacer un individuo, aunque se tenga por sentado que es un individuo notablemente competente". Integrar no solamente es estar en buenos términos con todos sino saber delegar, escuchar, conocer las dificultades de los subalternos, arreglar las crisis en función de las personas, mantener alta la moral de los empleados, etc....

Por más importante que sea esta cualidad, cuando un director solamente desea integrar, tiene también unas limitaciones muy serias que pueden llevar a la ruina a la emisora. El integrador no es

precisamente un realizador de metas concretas y tangibles. Prefiere que los subalternos se sientan bien en la empresa, que vivan contentos con tal de salvar la unidad. Por supuesto odia la burocracia. En especial cuando pone un corsé demasiado duro a sus compañeros de trabajo. Prefiere que se adelanten unos días el sueldo, a que se cumpla lo ordenado en los estatutos. Nada tiene de emprendedor. Los cambios en el sistema empresarial traen consigo cantidad de movimiento de personal, entrada de nueva sangre y por tanto malestar entre el grupo. La mayor deficiencia que tiene un integrador es su bajo espíritu empresarial. La empresa se morirá poco a poco por falta de nuevas ideas. Con tal de no herir a un empleado, lentamente condenará la emisora a una muerte térmica. Si el productor con tal de producir cosas concretas, arrincona sin compasión a una persona de valer porque no está de acuerdo con él, el integrador jamás lo hará. El productor salvará a la empresa a corto plazo, el integrador la aniquilará a largo plazo.

El integrador no tendrá planes concretos de expansión, de cómo atacar un problema. Todo depende del sesgo que tome la discusión. La mejor descripción del director integrador es la del pez resbaloso. No hay quien le agarre. Puede muy bien comenzar una frase y segun las reacciones cambiarla sin más: "tengo la convicción de que sería muy oportuno hacer un programa radiofónico solamente para niños durante media hora"... Si alguien pone cara de asombro, continua: "obviamente yo no me inclino a que sea media hora, posiblemente sean suficientes diez minutos" si todavía hay caras largas, termina ... "y de cualquier forma podemos dejar para otra ocasión la discusión a profundidad del tema". A nadie ha herido. Como el pez se escurrió y no llegó a ninguna solución. La emisora sin embargo jamás hará algo significativo. El integrador está en su salsa cuando hay conflicto interno. Es el momento en el que puede ofrecer sus buenos servicios para llegar a un entendimiento. Solucionar crisis para que la empresa camine. Evitarlas sería mucho mejor... y a cualquier costo.

Facilmente vemos deficiencias en un director de emisoras que solamente sea un integrador. No podemos sentar a su lado a una secretaria, todo amabilidad, incapaz de romper un plato, encantada

con preparar fiestas de cumpleaños. Sería otra integradora que aceleraría la muerte de la emisora con sedantes del más alto poder. Para el integrador tenemos reservada una secretaria que mida su nivel de efectividad por los logros que su jefe consiga. Una persona que le obligue a trazarse metas muy concretas, con unidades de medida bien definidas, a las que se deben supeditar la burocracia, las fiestas de bienvenida, y las sonrisas diplomáticas. También necesita esta secretaria una buena dosis de espíritu innovador. Saber olfatear las nuevas técnicas que se han empleado en otras empresas prósperas, presentárselas a su jefe con alternativas viables y que no le van a costar la ruina de la emisora. Si dejamos a un integrador, sin la ayuda de productividad eficiente, mejor hacemos un convenio con las pompas fúnebres para que nos entierren a la emisora, que por cierto morirá sonriendo sin haber hecho jamás mal a nadie. El director —solamente integrador— es el más sutil de los enemigos de una empresa.

Para terminar queremos exponer el último de los estilos de gerencia de una emisora popular. Es lo que Adizes llama **el palo muerto.** Nuestras emisoras populares, dependen generalmente de entidades religiosas o corporaciones como los sindicatos. Al momento de nombrar un director escogen a una persona llena de santo celo pero con muy poco tiempo para zambullirse en el trabajo. He conocido directores de emisoras, que son capellanes de monjas, profesores del seminario y llevan el peso de una parroquia en los suburbios de la ciudad. El Obispo al nombrarlo, ha nombrado a un palo muerto para que dirija su emisora. Los resultados son muy de esperar. El desbarajuste que reina es total y los efectos logrados, apenas llegarán a que el transmisor esté en el aire, a malpagar a cuatro empleados y cubrir las apariencias. El palo muerto no puede contabilizar logros porque no tiene tiempo. No puede organizar una administración eficaz porque no sabe fijar metas ni cómo conseguirlas. Desconoce cual puede ser el futuro de la radio, porque ni siquiera sabe su presente. En fin, no puede integrar al personal porque no lo tiene. Aparentemente estamos ante un callejón sin salida. Sin embargo hay una posible solución si el consejo de dirección toma las riendas y nombra un secretario ejecutivo excepcional y con una clara idea de la situación. Este secretario, tendrá una mezcla de las características mencionadas anteriormente, pero sobresaldrá

en su estilo administrativo. Su fuerte será organizar, establecer sistemas y controles, explicitar cauces y mecanismos de acción, diseñar un organigrama de mandos con los roles de cada persona. En fin, aquello que supla la falta de liderazgo.

Tal vez la secretaria que tengamos en mente para un director de emisora popular, no llegue ni a los tacones de lo que aquí hemos expuesto. Posiblemente sea esta la causa de que nuestras emisoras estén administradas tan carismaticamente, dependiendo de un director, que el día que es trasladado a otro trabajo, deja huérfana a la emisora. Lo que suele pasar es que los directores de emisoras, se perpetuan por años y años, marcando un franco declive de entusiasmo y realización de logros. En estos casos más que conseguir una secretaria, debemos contratar un enterrador para que prepare la tumba de la emisora.

El tema de una dirección empresarial es apasionante. Las grandes multinacionales pagan verdaderas fortunas por tener un gerente que las haga producir. El famoso Iacocca ha recibido un bono al final de año de medio millón de dólares además de su salario de seis cifras, por levantar las ganancias de la Chrysler en varios miles de millones de dólares. Ha estado en la portada de la revista Time y es sin duda el gerente más famoso de los Estados Unidos, aunque no el mejor pagado. Tal vez, él sea el perfecto gerente con esas cualidades que hemos descrito. Es decir, que sea un realizador de logros impresionantes, un administrador superorganizado, un enérgico emprendedor con nuevas ideas para su compañía y un integrador de personas más suave y dulce que la miel. Ciertamente no está ahí para cumplir apariencias (palo muerto), y su entrega a la corporación es en cuerpo y alma. Por lo que he podido leer de Iacocca es que es un hombre de gran espíritu emprendedor, renovador y en especial que sabe **dirigir:** Consigue sus logros a **través de personas.** No hace él las cosas, sino que gasta su tiempo en ver quién es el mejor que las puede realizar. El mal administrador anda loco como Zaratrusta, redactando un reporte económico —que le lleva diez veces más que a un contable mediocre— o encargando los tickets de sus subalternos cuando deben viajar. Hay gerentes que se ufanan de hacer cualquier cosa como barrer. Su símbolo de compromiso sería la escoba. Muy romántico y dentro de la más estricta tradi-

ción del Kempis. Pero de ahí a que logre hacer de su empresa algo impresionante, estable y efectivo hay un gran trecho.

Las madres griegas tenían delante de sus ojos las estatuas de los prohombres helénicos durante el momento del parto. Evocando esos gigantes de su pueblo, querían traspasar a sus hijos la grandeza y el espíritu combativo de ellos. Pericles para la guerra, Fidias para el arte, Demóstenes para la oratoria, Sócrates para el pensar sereno y Sófocles para la pasión dramática. Nosotros humildes gerentes de emisoras, que apenas si facturamos cinco mil dólares mensuales, debemos mirar cara a cara, esos grandes gerentes que en el mundo están haciendo historia. Lido Anthony Iacocca, sesenta años de edad gerente de Chrysler Corporation encarna en 1985 el ideal de un gerente. Cogió la compañía hace seis años, con un déficit sin precedentes y más de 50.000 obreros despedidos. Sus tres primeros años dice él, fueron miserables. Corriendo de un lado para otro. Descubriendo nuevos talentos, pidiendo miles de millones de dólares para sacar a la compañía del hoyo. Pero en 1985 Iacocca se ha convertido en una especie de ídolo en los Estados Unidos. Su compañía ha abierto más de 40.000 nuevos puestos de trabajo y ha obtenido en 1984 una garancia de dos mil cuatrocientos millones de dólares. Unas semanas después no pudo contenerse y dio cincuenta millones en bonos a sus empleados. Sus memorias llevan más de cinco meses en el primer lugar de ventas con más de quince mil copias vendidas cada día. En abril estaban en la imprenta un millón y medio de ejemplares para cubrir el mercado. Los grandes países industriales tienen su mira en él. Japón compró en un solo mes más de doscientos mil ejemplares. En Inglaterra ocupa también el primer lugar, Bangkok tiene su propia edición y hasta la élite de Saudi Arabia lo lee masivamente. En los últimos cinco meses le han llegado más de 25.000 cartas, muchas pidiéndole que se postule para presidente de los Estados Unidos. En Washington el famoso congresista Tip O'Neil dice que Iacocca, juntamente con el senador Gary Hart y el gobernador de Nueva York Mario Cuomo es el candidado más aceptable para la nominación presidencial de los demócratas. Iacocca es tan famoso entre los grandes ejecutivos como entre los simples obreros. Una de sus primeras acciones fue colocar al antiguo presidente del sindicato automovilístico Douglas Fraser en el consejo directivo de Chrysler. En reuniones con los obreros, necesita agentes

de seguridad para protegerle de sus admiradores: "Hizo lo que prometió. Salvó la industria automotriz y con ella decenas de miles de puestos de trabajo". "Es el hombre más honesto de América", dicen otros. A través de sus spots de televisión es conocido por un 97o/o de los americanos. Iacocca no vende automóviles, vende confianza en el futuro: "No quiero que compres un carro porque lo digo yo. Quiero que compres lo mejor... Para eso tienes que conocer otros y comparar. Si encuentras algo mejor, COMPRALO!" Su manera franca de hablar es irresistible y en 1984 recibió tres mil peticiones para dar conferencias. Solamente aceptó cuarenta y seis. Dedica una gran energía en cada una de sus comparecencias. En 1983 los estudiantes de la Universidad de Michigan no estaban por escucharlo en el acto de graduación. Cuando terminó, 45 minutos después, más de catorce mil personas se levantaron y le dieron una estruendosa ovación. En la cena anual de las vacas sagradas en la política neoyorkina, el famoso actor Bob Hope aceptó hablar después de Iacocca. Al terminar, Hope dijo que jamás aceptaría hablar después del conocido gerente, porque le había robado el show.

¿Qué podemos sacar nosotros de la experiencia de Iacocca? El buen gerente no es el que tiene todas las cualidades, que esto es imposible, sino el que se rodea de personas, de un equipo, que en conjunto, reuna esas cualidades que hemos mencionado: Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador. Iacocca es impresionante en su afán de conseguir logros. Fue quien lanzó al mustang hace unos veinte años y dio miles de millones a su compañía. Sabe conseguir cosas. Pero al mismo tiempo ha sabido armar un consejo de administración sin igual: Un administrador que tiene expeditos los cauces para que las fábricas funcionen, un equipo de efervescentes soñadores que le descubran cuáles son las necesidades del futuro, en fin un cuerpo de relaciones públicas que le fuerzan a dar un bono de quinientos dólares a los cien mil empleados de la Chrysler aunque le cueste cincuenta millones. Es una inversión que pagará futuros resultados. En fin, tiene a su haber un gran producto y las otras tres cualidades las suple con su staff de dirección.

Para mí, ahí estaría el triunfo de Iacocca, el haber gastado tiempo con sus colaboradores cercanos. En no reservarse para él actividad concreta, sino en multiplicarse a través de otras personas.

Sin duda que Iacocca tiene alma de director de orquesta, no toca ningún instrumento, conduce un equipo para que armónicamente desarrolle una melodía. Cuando un director de orquesta se pone a tocar el violín, jamás podrá ir más allá de tener cuatro monigotes bajo sus órdenes. Ningún primer violín de fama, permitirá ser dirigido por un director que se ufana de tener una escoba por batuta, para barrer cuando el encargado se ha olvidado.

A veces la institución ofrece el personal y el director no puede seleccionar sus colaboradores. Ciertamente la solución más fácil es arrinconar a los que pueden hacer sombra. Cuando se tiene la sartén por el mango, muy fácil se puede hacer, por más valiosos que sean sus colaboradores; dedicará su tiempo en distribuir los roles de acuerdo con las cualidades de ellos. Ciertamente él no los suplantará. Por ejemplo si en un equipo de diez personas, hay uno que sobresale en llevarse bien con la gente, darle a él el departamento de relaciones públicas. Conocía a un gerente que se autoconfesaba un desastre en tener orden en sus documentos. Sin embargo tenía en su staff una compañera graduada en secretaría y archivo en Brasil. Jamás la dejó organizar los archivos y la zumbó al departamento de producción de programas. Un director debe ser como un subastador de ofertas. ¿Quién quiere hacer de contable? O mejor dicho ¿quién me ofrece la mejor preparación, interés y efectividad como contable? Un pésimo gerente es el que oculta sus finanzas en el misterio de que es algo delicado... la verdadera razón es que oculta así su desastre administrativo y se evita críticas que le dejarían al descubierto.

Cuando las empresas son pequeñas, un director puede hacer de todo y la emisora funciona. Con su triunfo este director lleva su recompensa: no crecer e imposibilitarse a dirigir. Será un negrero que hará tanto cuanto aguanten las espaldas de sus esclavos.

Cuando nunca se ha tenido un director de verdad, es difícil visualizarlo. Sabemos que no debe hacer cosas concretas, pero desconocemos cual es su papel. Según la descripción dada, sería una especie de árbitro que si todo va bien, se dedica al golf. Nada más alejado de la realidad. Iacocca es el gran gerente y concretaría su acción de **tomar decisiones**, en tres campos de su competencia: Planificación,

organización y control. Decide qué dirección tomará la empresa, sus estrategias, metas y objetivos a corto y largo plazo. Decide el standard o calidad del producto acabado, bien sea éste un automóvil, un programa de radio o un curso de entrenamiento. Nombra a quienes van a desempeñar los distintos roles, determina cuando hay que cambiar un palo muerto. En especial designará a quienes van a ser sus íntimos colaboradores, implementará el sistema de delegar actividades y cómo le han de dar cuentas por objetivos terminados. Decide, en fin, cuándo hay que cambiar de rumbo porque el producto terminano no interesa al público. Al gerente de escoba, estas funciones tan esenciales, no le llenan o no sabe cómo implementarlas. Sencillamente no tiene stamina de gerente. Es un barrendero, ascendido por las circunstancias, a un puesto gerencial. Sufrirá él y se desangrará trabajando día y noche. Evidentemente no podrá hacer solo lo que deberían hacer cuatro. No consigue la colaboración de los cuatro, porque no les da autoridad suficiente en sus departamentos ni delega funciones esenciales, ni sabe respetar los distintos estilos de forma. He aquí donde pierde mucho tiempo el gerente nombrado por los pelos. Gasta mucho esfuerzo en supervisar dónde se coloca la coma o el color de una pintura. A una secretaria mediana, se le puede hacer repetir una carta porque no puso el acento donde debiera. Pero para un jefe de departamento, que sabe lo que se trae entre manos, es algo inaceptable. Un gerente así se pierde en la forma y olvida el fondo. Sus subalternos conociendo su debilidad e impotentes para corregirla, cada vez le dejarán más y más funciones, hasta que se las coge todas. Muy pronto se quejará de la poca cooperación, del mucho trabajo y del poco tiempo que tiene . Lo mejor que puede hacer un director es **dirigir**, lo demás le distrae y crea gran frustración en los subalternos.

Si un gerente, quiere autoevaluarse, los manuales de texto ponen una sencilla pregunta: Durante mi gerencia ¿qué personas han progresado en la empresa? Si los que han progresado son los menos valiosos, los más pobres, eso significa que están arrinconados los que más valen. La empresa está perdiendo las energías de las personas más calificadas. Visto desde el ángulo del gerente, no le interesa en absoluto dar oportunidades serias y constantes a los que pueden hacerle sombra. Esta dinamica se repite constantemente y es natural. El gerente protege así su posición y la empresa en conjunto pierde. Si

se trata de un gerente ambicioso, trabajará día y noche para demostrar que sí puede llevar adelante el negocio. Hará lo indecible por contentar a su consejo directivo apareciendo en primera plana. Para ello canalizará la información. No permitirá comunicación directa de los subalternos con la última instancia de la empresa. Si alguno se desmadra, lo considerará como una traición. Dividirá la información en pequeñas dosis, de modo que los subalternos tengan visiones parciales del trabajo. Si sale de viaje, no dejará a nadie encargado formalmente de sustituirle, pero dejará a alguien de su confianza al teléfono para dar órdenes a través de él. Como el escogido no es precisamente el de más empuje empresarial, y el sistema es deficiente, sus ausencias se toman como unas vacaciones anticipadas en medio de una desorganización increíble. No habrá sesiones de trabajo. Si se planifica, de nada sirve porque el cronograma no se cumple. Así todos dependen de él, de la última idea generada a la salida del ascensor o después de una ida a un seminario.

La mayoría de las gerencias de las emisoras populares se llevan de esta forma. La escuela americana tan objetiva y mecanicista ha medido que un gerente como el descrito lo más que puede manejar es un total de 30 personas. Más allá, le sería imposible mover el engranaje empresarial. Como la mayoría de nuestras emisoras cuentan con menos de 30 personas, nuestros gerentes, mal que bien, pueden seguir con su sistema, la emisora tendrá logros de acuerdo a su trabajo personal y a su coraje. Más que una empresa maneja una casa de familia, en la que el papá da de comer a sus hijos, tira de las orejas al que llega tarde y premia al más desvalido.

Después de esta visión tormentosa, más de un director asistente a seminarios gerenciales, ha sacado amenazadoramente su sable pidiendo fin a la crítica y exigiendo una solución práctica de gerencia efectiva. Siempre he recogido el guante. Puedo resumir muy brevemente una pequeña estrategia:

1.- Definir los roles del equipo empresarial. Todos sabrán exactamente qué deben hacer, no solo en tareas muy concretas sino en la gerencia global de la empresa.

2.- Delegar atribuciones gerenciales, según la capacidad de las per-

sonas con quienes se quiere compartir la gerencia.

3.- Planificar: señalar objetivos, metas concretas, fechas, personas responsables de cada acción, etc...

4.- Evaluar: ver si las metas se cumplen. Cuando se planifica, introducir como elemento primordial, cuándo se van a medir los resultados y por quién.

5.- Sistematizar la gerencia, mediante reuniones periódicas, con actas, canales de comunicación, etc...

6.- Dar participación constante en la toma de decisiones. Que el Consejo de Administración, no se convierta en **el consejo de la administración.** No es reunión de trabajo si en las juntas, solamente habla el gerente y los demás escuchan.

7.- Que el gerente haga su función de dirigir: No hacer cosas, sino conseguir logros a través de personas. Para ello sus colaboradores tendrán acceso fácil a su despacho, sin entradas y salidas del que lleva el correo, el teléfono o el carpintero que quiere arreglar la pata de una mesa. No podrá conseguir esto si antes no ha delegado funciones. Si acapara desde poner un sello hasta arreglar la máquina de escribir, nunca tendrá tiempo para dirigir. Mantener en marcha la empresa haciendo cualquier oficio le llevará el día. El engranaje le comerá para desesperación de sus jefes de departamento, que en definitiva se convertirán en desconcertados aunque fieles servidores.

8.- Informar la totalidad de las acciones llevadas a cabo, los planes a corto y largo plazo, los riesgos que se tomarán y la marcha de las finanzas.

He aquí ocho normas de oro que harían la revolución de muchas empresas y proyectos. A nivel teórico está más que estudiado el gerente ideal. Sin embargo llevarlo a la práctica es casi imposible. Una empresa es como un cuerpo humano. Es un sistema que se autorregula dentro de unos parámetros dados. Cuando un cuerpo nace con deficiencias cardíacas, no puede hacer ejercicios. No puede reno-

varse. Sólo queda una vida lánguida. Así las empresas que han caído en manos de gerentes incompetentes, se irán desinflando poco a poco. Si algún día la alta dirección de la emisora sustituye al gerente, posiblemente inyecte nueva vida y renazca la esperanza.

LOS GRANDES EJECUTIVOS

La agencia de noticias France Press nos proporcionó el siguiente comunicado fechado en París el 22 de abril de 1985: El sueldo promedio de los ejecutivos de las 200 empresas más importantes de Estados Unidos fue el año pasado de 780.769 dólares anuales, con un aumento del 15.6 por ciento.

El gerente norteamericano mejor pagado en 1984 fue Barry Diller, quien ganó 3.410.000 dólares como presidente de la sociedad cinematográfica Paramount, filial del grupo Gulf and Western.

Sin embargo, el presidente de la Gulf and Western, Martin Davis, sólo ganó la mitad de esa suma.

El segundo ejecutivo norteamericano mejor pagado en 1984 fue Thomas O'Nallye, vicepresidente de la firma financiera neoyorquina Phibro-Salomon con 2.514.000 dólares de sueldo y primas, superando a John Gutfreund presidente de esa misma sociedad, quien ganó 2.338.608 dólares.

Los otros ejecutivos mejor pagados fueron Roger Smith, presidente de General Motors, con 1.84 millones de dólares; Philips Caldwell, presidente de Ford, con 1.58 millones; James Mc. Donald, presidente del consejo de administración de General Motors, con 1.58 millones y Rawleigh Warner, presidente de Mobil, con 1.57 millones de dólares.

FIG. 1

IV) LAS MALAS MAÑAS

Estamos hablando de la secretaria ideal, capaz de ser una verdadera ayuda al gerente de una emisora. No hemos perdido el hilo, queremos retomarlo, enfocando directamente a la secretaria de la cual ya dijimos que era un verdadero tesoro, a la que había que entrenar y quien debía completar las dificiencias de un director-gerente. Abordaremos ahora un tema trivial como es el de las malas mañas o costumbres de las secretarias que han pasado por organismos oficiales. La burocracia estatal latinoamericana cumple una función social, además de llevar la burocracia administrativa. A falta de subsidios al desempleo, los gobiernos de turno van engrosando las filas de los empleados públicos. Es muy fácil decir que sobra la mitad de ellos. Pero no es tan fácil encararse a los problemas sociales de un despido masivo. Aceptamos pues el pequeño monstruo burocrático, pero no podemos admitir las malas mañas que se engendran en las oficinas públicas. No es necesario escribir las lamentables escenas de muchas oficinas del estado. Un gran salón con decenas de secretarias, haciendo las más variadas actividades, desde hacer calceta hasta limpiarse las uñas. Su único interés es llegar a tiempo para marcar la tarjeta y luego se sientan tranquilamente hasta que les llegue la hora de copiar una carta o hacer una llamada telefónica. No hay cosa más desagradable que llegar a una oficina y ver a una secretaria zampándose un bocadillo a media mañana, y haciendo señas con la mano para que esperemos pacientemente. Al correr de los años, una persona que se ha acostumbrado al trabajo secretarial en una oficina del estado, engendra gran cantidad de constumbres que ya se han estereotipado en manuales de texto.

Con horror he visto a muchachas entrar en su primer día de trabajo y abrir ante mí, su libro de inglés y tranquilamente comenzar a estudiar para un examen de aquella misma tarde. Conversando con ella me dijo que venía del Ministerio de Educación. Por principio una empresa privada tendrá sumo cuidado en contratar personas de extracción gubernamental. Puede traer el mal enquistado y no hay cristiano que se lo arranque. ¿Qué podemos hacer para evitar estas malas mañas? Examinemos algunas ideas:

1.- Estudiar la experiencia profesional de la candidata. Si nos llega de una oficina estatal, ya tiene muchos puntos negativos. Es mejor aceptar a una muchachita recién egresada, que aunque tenga falta de experiencia será campo fértil para recibir las indicaciones. En una empresa privada lo que cuenta es la eficiencia, el servicio prestado, el compromiso con su trabajo. El estado sin embargo mira al 50o/o de sus empleados como beneficiarios de sus programas asistenciales al desempleo, por lo que no cuida de su eficiencia. Curar malos hábitos es muy difícil. Si algún gerente contrata a una secretaria estatal, debe conocer los riesgos que corre.

2.- Desmantelar el trucaje. Antes de contratar a una secretaria, se explicitarán claramente las reglas de juego por más duras que ellas parezcan. Quien quiera jugar que se apunte. Es algo así como tajar la tierra en plena cordillera andina como hizo Pizarro... y pasaron los 13 de la fama. Ellos sabían lo que les esperaba. Se explicará con detalle la política de la emisora sobre las cosas más triviales:

— Vestido alegre y limpio. Donde tenga la costumbre de uniforme procurarles la tela, etc...

— Aseo personal en el lugar indicado. Es muy importante que la emisora tenga una sala especial para el aseo de las damas. Ciertamente necesitan su espacio para pintarse los labios, etc. Lo que no es digno de una oficina decente, es entrar y ver a la secretaria pintándose y mirando a un pequeño espejo. No se sabe si nos está mirando a través de él. Cortarse las uñas, echarse esmalte, retocarse el pelo y las demás activida-

des que redondean la personalidad femenina, tendrán su sitio especial, que nunca será el escritorio.

— Actividades personales. Nombremos: hacer calceta, remendar pañuelos, o actividades más nobles como estudiar inglés, escribir cartas al noviete y preparar un examen. De todo se ha visto.

— Uso del teléfono. Lo primero que hace una secretaria "profesional" es dar el teléfono a sus amistades. Los lunes el teléfono parece que ha comido guindilla de tanto como brinca, anunciando cómo les ha ido el fin de semana a las amigas de nuestra secretaria. Hay quienes hacen las compras por teléfono y en países en que hay líneas directas, se pasean por todo el continente con llamadas internacionales.

3.- Escritorio bajo la mirada de su jefe inmediato. Aquí se aplica el adagio de que el ojo del amo engorda al caballo. Sin ser ofensivo, la secretaria sabrá que su trabajo está constantemente supervisado y que se espera de ella sea responsable y eficiente.

4.- Entregarle trabajo suficiente. Si no tiene enseñarle a que debe pedir. Jamás cruzarse de brazos con unos ojos de besugo mirando al infinito en plena inconsciencia. Un método para evitar el desempleo en los primeros meses, es ofrecer la documentación que existe sobre la emisora. Que haga sus resúmenes y luego los comente con su ángel tutelar. La organización del fichero siempre consumirá muchas horas. Una secretaria no abandonará el escritorio con documentos por archivar o su mesa hecha un desorden. En esto no puede seguir el ejemplo de su jefe. Una mesa gerencial de trabajo, está bien ordenada con documentos, papeles, cartas, libros y notas de atención. La de una secretaria, podría estar así durante el día, pero antes de marchar, quedará ordenada perfectamente. Será un ejemplo vivo, para que su jefe, de vez en cuando ponga su casa en orden.

5.- La tarea que no tiene fin. Son ciertas actividades, que llevan un tiempo considerable y que no son urgentes. Por ejemplo cambiar los títulos de los folders de un fichero. Pasar a limpio el di-

rectorio telefónico con los números más solicitados de la emisora. Renovar las listas de correspondencia, chequeando la correspondencia del año anterior. Poner al día los **curriculum vitae** de los empleados. Escribir los sobres del próximo envío de circulares. En fin es tarea del jefe abrir posibles ocupaciones. También se puede explicar la política de rendimiento en la emisora, para que ella misma sugiera el trabajo y evite cruzarse de brazos.

6.- Evaluación semanal al principio, y quincenal después. Jamás olvidaré los ojazos de Sandra cuando al cabo de los tres meses de prueba, se le comunicó, que su contrato había terminado y no pasaría a ser empleada fija. Ella, tan bollante y atractiva con sus 18 años se creía que era la sensación de la emisora. Tenía madera de buena secretaria. Lo demostró después. Pero en la emisora nadie supo darle su opinión y no pudo corregir los defectos que antes expusimos. Más tarde la encontré en un puesto de gran responsabilidad cerca de los treinta años. Para mi sorpresa me dijo que la evaluación final que le hice al marcharse de la emisora todavía la tenía en sus cuadernos de notas y que le había ayudado mucho. Podremos evitar sustos de ultima hora, si después de cada semana, se habla pausadamente con la secretaria novicia, se intercambian puntos de vista, se la hace saber lo que esperamos de ella, y en general cómo se desenvuelve. Si tiene vocación de servicio y cualidades, seguro aprenderá la lección. Si es casquivana y trata de pasar el tiempo mientras consigue algo mejor, ya sabrá el sino fatal que le espera al final de los tres meses.

V) LOS HERRAJES DE LA PROFESION

Esta parte es un monumento a uno de mis mejores secretarios. Su nombre quedará en el anonimato, porque así él lo ha querido. Pasó por la emisora dejando un alto nivel de trabajo y dedicación. Llegó recomendado por una agencia internacional para el desarrollo. Se le acogió, se le probó zumbándole a trabajos periféricos y siempre dio la talla. Un buen día se despidió repentinamente y desapareció de la escena. Más tarde le he encontrado en Washington como gerente general de una gran compañía hotelera. Desde hace diez años no he vuelto a tener noticias de él. Me llegaron informes, mal intencionados, de que trabajaba para la CIA. No es probable. Si lo hizo, jamás hirió a la institución y seguro que al final quedó enamorado y agradecido de la emisora rural, que le acogió y le brindó posibilidades de trabajo en el tercer mundo.

Anónimo y todo le llamaremos Fredy. Comenzó como secretario de máquina de escribir y antes de un año era "Assistant Manager". No quiero describir su trabajo, solamente quiero exponer una pequeña faceta secretarial que ayudará mucho a los numerarios del ramo. Estábamos comprometidos en una campaña para recoger fondos en los colegios acomodados de la capital de la república. Como suele suceder, teníamos objetivos muy ambiciosos y muy poco personal para conseguirlos. Fredy fue quien dirigió el aparato administrativo de la campaña, desde diseñar la propaganda publicitaria hasta controlar día a día las entradas que de diez en diez centavos, iban depositando los miles de alumnos de los colegios bien. Al final, la campaña terminó con una gran caminata de unos quince mil alumnos hasta un estadio cerrado. El resultado fue la recolec-

ción bruta de 39.000,oo dólares. Restados los gastos nos quedaron unos treinta mil de entradas netas. Al día siguiente, el editorial aparecido en el matutino de mayor tiraje dijo: **"Operación P'alante** ha sido la campaña mejor organizada de recaudación de fondos para obras sociales. Supo aglutinar el poder de los jóvenes bachilleres, para recaudar miles de pesos en favor de la alfabetización de nuestro país. Lo importante no es lo que hayan recogido, sino el interés que ha despertado en el país la educación popular..."

He dicho todo esto, para dar paso, a lo que más abajo describimos, como los herrajes del oficio. En este entramado gerencial, hubo un detalle secretarial que se me grabó y después de muchos años he observado religiosamente. Cuando diseñamos la campaña aparte de las grandes ideas, Fredy —quien se ocupaba también de la parte secretarial— me presentó una **lista de herrramientas** para trabajar eficientemente. Su lista era de lo más modesto y práctico. Lo que me llamó la atención, fue que tenía escrita una lista con todas aquellas cosas que necesitaba, para que el trabajo no se estancara y supervisar eficientemente la marcha de la Operación P'alante. Lo que el industrioso Fredy pedía eran los instrumentos secretariales imprescindibles: Una máquina de escribir, otra de sumar, media docena de lapiceros, papel, sobres, sellos, gomígrafos, un diccionario, etc... No se trata de repetir aquí la lista que inmediatamente compró Fredy, sino de otra lista —basada en aquella— que la secretaria de la emisora popular tendrá a su disposición para manejar fluidamente el proceso burocrático.

La lista que vamos a proporcionar es interesante no por las herramientas que describe, sino porque sencillamente es una lista. Cada emisora verá que posibilidades tiene de conseguirla en su totalidad. Habrá directores que no podrán facilitar ni la mitad de los items declarados, otros aumentarán considerablemente estos enseres, porque su erario está bien provisto y no tienen problemas en mantener bien equipada a su secretaria. Aquí se aplica aquello del evangelio de que "al que tiene se le dará más y al que tiene poco, aún ese poco se le quitará". Mantener los procesos burocráticos abiertos cuesta un desembolso inicial, pero engendra riqueza. El infeliz que no puede disponer de unos pesos para una máquina de escribir, se morirá con la hambruna dentro de su cuerpo sin poder resucitar de su miseria.

Quedamos pues, que la lista es importante por el hecho de tenerla independientemente de lo que en ella esté consignado. Eso se aplica a todo el quehacer profesional. Recuerdo a Mari, que llegaba recién graduada de la Universidad Católica de Lima, para prestar sus servicios semivoluntarios en La Voz de la Selva. Mari era graduada en periodismo. Además de su atractivo personal tenía el interés primigenio de quien comienza a trabajar. Allá se fue, al fin del mundo, en el corazón de la Amazonía peruana, tierra del legendario Fitzcarraldo y a donde, a finales del siglo XX, no se puede llegar si no es por avión. Mari se encargó de un noticiero popular. Con sus títulos y todo, debió dedicar varios días a descubrir los manejos del grabador, el teletipo, la consola, y la cartuchera. Un día que estaba afanada con una cinta que se le escapó, y viendo el tiempo que perdía, no pudo menos que exclamar: "por qué no nos enseñarían en la Universidad las herramientas del oficio". En la tradición latina, la educación universitaria sigue la corriente napoleónica de un conocimiento humanista y universal, que da cierto aire superior sobre el resto de los mortales. Nos ubica en el centro del mundo civilizado, con el peligro que despreciemos olímpicamente al universo entero. Podemos llorar con el piadoso Eneas frente a las llamas de Cartago y somos incapaces de echar un balde de agua para apagar el fuego.

Lo mismo sucede con el pensum de las secretarias. Salen con ideas sobre la función de la secretaria en el mundo occidental, inclusive aprenden a manejar la máquina de escribir, pero no tienen la famosa lista, en la que se describe las herramientas de su oficio. A medida que avanzan los años de experiencia, el número de items irá aumentando. Las más eficientes sabrán separar lo substancial de lo accidental y poco a poco se rodearán de lo necesario para hacer eficientemente su labor. A excepción de Fredy, no he tenido otro secretario que me haya presentado una lista completa de lo que desea para desenvolverse. Ni a ellas se les ocurría ni a mi tampoco. Ahora —cuando de mí depende— lo primero que hago con una nueva secretaria es pedirle me haga una lista de lo que necesita.

En mi entramado psíquico, debe tener gran importancia la famosa lista. Ahora mismo recuerdo de otra vez, que en la vida, me topé con ella. También fue en un contexto sajón durante mis años de estudios en Maryland. Resulta ser que mis compañeros de resi-

dencia me invitaron a una excursión por los montes Apalaches. Era invierno y la cordillera parecía sacada de los cuentos de Blancanieves. Lo máximo que por aquellos tiempos había sacado de mis compañeros gringos era la puntualidad. Por eso a las seis de la madrugada allá estaba dispuesto a abordar el jeep que nos llevaría a las cabañas en el corazón de la cordillera. Estaba feliz con mi puntualidad y con verme rodeado por mis compañeros dispuestos a partir. Me llamó la atención que había un jefe, daba órdenes, chequeaba la gasolina, tenía un fajo de papeles que luego supe eran mapas, permisos legales, etc... Pero además del jefe había un encargado del equipo. Este señor, que se llamaba Charlie Bointon, tenía una lista con las cosas necesarias para la excursión: la cocina, el gas, los platos, el botiquín, la comida, el agua, etc... Según cantaba un item, otro compañero lo colocaba en el jeep... Los ojos que abrí debieron iluminar la noche invernal de Washington, cuando Johnson desataba las furias en Vietnam. Cada vez que dejábamos un campamento, Charlie sacaba de sus inmensos bolsos de campaña, la lista y a contar pertrechos. Jamás nos faltó nada. No podía faltar. Mi imaginación se iba a Gredos en España, cuando en mis años de bachillerato un grupo de amigos nos cargábamos con la mochila y a subir hasta la cornisa del diablo. Una vez nos faltó el agua. Gracias que llegamos a un lago de agua pura que nos socorrió. Allí todos tomábamos decisiones, se originaban disputas por cualquier cosa y era muy difícil llegar a las crestas. La poesía hispánica —para nosotros— es mucho más atractiva que la disciplina sajona, pero el costo que debemos pagar es la ineficiencia y los atascos burocráticos. Como en estas líneas tratamos de modelar a la secretaria eficiente, debemos enfrentarla a la lista sajona. No nos queda otra alternativa. A pesar de todo una secretaria no sólo debe ser eficiente, sino atractiva e inspiradora, entonces los esquemas latinos superan con mucho a las exigencias de nuestros vecinos.

Para no dar la impresión que los únicos ejemplos de lista que describo pertenecen a la cultura sajona, quiero consignar, que mi empleada doméstica Rosa, no sale de casa sin llevar la lista de compra. Para mí es como un milagro de la asimilación de la tecnología aplicada. Rosa llegó a nuestra casa en Quito, con su tez morena, sonrisa ancha y ganas de salir al mercado para hacer las compras y de paso dar un respiro al aire libre, lejos de la presión de sus amos y la

formalidad de una casa extranjera. Cuando volvía con la cesta llena y unos cuantos sucres que le habían sobrado, repetía uno por uno los productos comprados y su precio, ajos a 25, cebollas a 50, —han subido mucho—, naranjas a 125 las veinticinco. "La vida se hace imposible" nos decía. Al final soltaba orgullosamente un manojo de sucres y "miren lo que les traigo"... Obviamente era imposible establecer una relación precisa entre el dinero gastado y la vuelta. Como primer paso la animamos que se inscribiera en el sistema radiofónico Fe y Alegría para que pudiera escribir su nombre, consignar con letras mayúsculas palabras y escribir números que representaran la cantidad que tenía en su cabeza. Lentamente su vida se iluminaba. Cuando nos llamaban por teléfono, ella consignaba el número y luego nosotros a las dos horas podíamos localizar a la misma persona que había llamado. Más tarde, sobre un cuaderno de la cocina iba escribiendo los productos que necesitaba: ajos, papaya, perejil, papas... Primeramente eran palabras con mayúsculas muy desmangoletadas, pero suficiente para que las entendiéramos. Luego aprendió a manejar las minúsculas. Los miércoles cogía su lista y armada con un lápiz, iba poniendo al lado de cada producto el precio que le costó. Al llegar a casa sumaba los precios y se los restaba a la cantidad entregada. El primer día no le cuadraba, faltaban exactamente cien sucres. Dónde diablos estaban esos cien sucres. Ella en su alegre buscar decía hablando para sí sola: "Sucrecitos, sucrecitos, dónde están, que no los veo..." Hasta que sus ojos se iluminaron al caer en la cuenta, que no había apuntado el costo del taxi, exactamente por cien sucres. Desde entonces la lista incluye los productos, el taxi, y la propina al indio que le ayuda con el canasto.

También he quedado impresionado por la lista de otra latina, qué digo latina, latinísima descendiente de la misma tierra de los conquistadores. Doña María tiene desde el año en que fue moza, la mayoría de las cosas que ha comprado, con su precio en moneda local y su equivalencia en dólares al cambio del momento. Cuando en sus múltiples traslados de diplomática, tiene que deshacerse de cualquier implemento, sabrá el precio actual, incluída la depreciación de la moneda y el uso dado. Es tal la fuerza de su lista de compras, que no importa la ley de la oferta y la demanda, para extraer con tesón inigualable el mejor de los precios.

Después de esta apología de la lista, pasemos a describir los herrajes que la buena secretaria de una emisora popular necesita. No todos tienen la misma importancia, ni siquiera me he tomado el cuidado de colocarlos por orden. Han salido de mis dedos dejando galopar mi imaginación latina a lomos de un corcel sajón, bien domado y entrenado.

1.- LA PAPELERIA

Es lo que los ingleses llaman **stationery**. Algo así como el papel de envolver en las pulperías de nuestros padres. Sería bueno que la secretaria se constituyera en la guardiana de esos enseres. Es la portadora natural de ellos. Aún cuando no tenga este rol, la buena secretaria siempre será fuente de ayuda de otros empleados ante la carestía del **stationary**. Para guardar estos items, la secretaria contará con una mesa escritorio suficientemente capaz. Como ejemplos de lo que se compone este apartado, citamos:

— La papelería propiamente dicha: papel de cartas, sobres, papel borrador y copia, etc...

— Papel carbón para hacer las copias.

— Borrador líquido y de papel para la escritura a máquina.

— Goma de borrar.

— Grapadora (los chilenos llaman corchetera) y desgrapadora.

— Una regla, mejor metálica con medidas en centímetros y pulgadas.

— Tijeras.

— Bolígrafos y lápices: socorro de todos los empleados.

— Clips para reunir documentos.

— Ponchadora y ganchos metálicos (en Ecuador los llaman binchas).

— Sellos gomígrafos. No solamente con el emblema de la emisora, sino aquellos que se necesitan para la burocracia diaria: depósito con el número de la cuenta corriente, urgente, impresos, caja chica, la fecha, mes y año, pagado, etc... A estos sellos les corresponde la almohadilla bien entintada. Lentamente se van introduciendo los sellos metálicos, que dan más categoría a los documentos oficiales.

— Un taco de papel pequeño que se va desgajando en hojillas para avisos. Lo suelen repartir gratuitamente los bancos, agencias de viajes, etc... como propaganda.

— Pegamento. En muchos países los sobres necesitan de goma para ser pegados.

— Etiquetas autoadhesivas. Muy útiles. Se venden comunmente en las librerías. Sirven para poner direcciones en los paquetes, etc...

En la Figura No. 2 aparecen los elementos descritos con una mota (✓) para señalar, que una vez al mes, hemos chequeado si los tenemos a mano. En caso de que veamos que se acabarán en breve, hacer un pedido formal siguiendo los procedimientos de la emisora. Los folios que se usan para enviar cartas, se imprimirán de una manera tersa y atractiva. Los sobres se comprarán de la mejor calidad posible en cada economía, sabiendo que son la cara de la emisora. Un rostro sucio y con legañas, quitan las ganas de comer a quien lo recibe.

LISTA DE UTENSILIOS SECRETARIALES

✓ 1.- Papelería
- ✓ La papelería
- ✓ Papel carbón
- ✓ Borradores
- ✓ Goma de borrar
- ✓ Grapadora
- ✓ Regla
- ✓ Tijeras
- ✓ Bolígrafos
- ✓ Clips
- ✓ Perforadora
- ✓ Sellos gomígrafos
- ✓ Taco de papel
- ✓ Pegamento
- ✓ Etiquetas autoadhesivas
- ✓ Lápices

✓ 2.- Máquina de escribir e implementos

✓ 3.- Calculadora

✓ 4.- Libreta de entrevistas

✓ 5.- Libro de visitas

✓ 6.- Diccionario

✓ 7.- Enciclopedia

✓ 8.- Guías

✓ 9.- Tablas útiles

✓ 10. Sistemas de comunicación interna

FIG. 2

Para la secretaria, la máquina de escribir es una extensión de sus dedos. Para el gerente, es un arma prodigiosa, que le pone al alcance de sus ojos, el mundo de los negocios. Sin duda alguna es el instrumento más útil en la despensa de la buena secretaria. Con el advenimiento de las computadoras, la máquina clásica queda lentamente en segundo plano, pero el sistema de imprimir los documentos sigue vigente con más fuerza. Varía el método y la rapidez, pero los dedos de la secretaria tienen muchos años por delante para trabajar sobre un teclado. No se deben escatimar medios económicos para dotar a nuestra secretaria de la mejor máquina de escribir. Una eléctrica es mucho mejor que una mecánica, y una computarizada muy superior a la eléctrica. Lo que se debe mirar en la máquina de escribir son dos cosas. La primera es el tipo de letra que sea atrayente y bien impresa. La segunda que sea rápida y ahorre tiempo a la secretaria. La máquina computarizada, nos brinda la posibilidad de tener pregrabados y archivados en la memoria, varios modelos de respuesta. Solamente colocaremos la dirección y la introducción. Lo restante lo hace la máquina. El sistema se puede aplicar a la facturación, envío de circulares, documentos y memos. A pesar de estar ciento por ciento por la computarización secretarial y contable, sin embargo antes de implementar el sistema, se hará un estudio de relación costo-beneficio. Una emisorita con un movimiento muy pequeño, mejor seguirá machacando las teclas sólidas de una máquina mecánica. Pasando de unos cinco mil dólares mensuales de gastos corrientes, ya hay que "electrificar" la secretaría. Pasando de los veinte mil, hay que computarizarla. En esos volúmenes las inversiones se recobran fácilmente.

Juntamente con la máquina de escribir, nuestra buena secretaria tendrá los repuestos necesarios como las cintas. Su ojo avizor sabrá cuándo una cinta ya no marca lo suficiente. Esperar que se caiga a pedazos es correr el riesgo de que el director se quede un día sin despachar la correspondencia. Donde se usen cartuchos con cintas de nylon, no estaría mal tener siempre un paquete de repuestos, porque no se pueden usar dos veces.

En el directorio de teléfonos más usado, estará muy a la mano

el número del encargado de arreglar las máquinas. Conseguirse un buen técnico, con quien se pueda negociar una igual es una bendición de Dios. Rara es la emisora que no tenga en su cuarto de deshechos algún trasto viejo, que está fuera de la circulación, por no haber sido engrasado a tiempo.

3.- LA CALCULADORA.

Hace nada más unos años, la calculadora era un mamotreto caro y aparatoso. Más le valía a la secretaria sumar con papel y lápiz que sufrir la tortura de los rodillos mal engrasados dando vueltas. Pero hoy, por unos cincuenta dólares se consiguen calculadoras electrónicas con cinta de papel, muy silenciosas y altamente efectivas. La secretaria necesita la calculadora para cuadrar caja chica, calcular el porcentaje de las comisiones de los anuncios, hallar las cotizaciones al seguro social de los empleados, comprobar cualquier estado de cuentas que su jefe envíe en la correspondencia. En caso de extrema necesidad económica bastará una simple calculadora de bolsillo que se puede adquirir en el mercado local, por menos de diez dólares.

4.- LIBRETA DE ENTREVISTAS.

Muchas casas comerciales, regalan a principio de cada año libretas para entrevistas. Las hay muy variadas y para cualquier gusto. Los médicos tienen unos cuadernos muy alargados para dividir el día en tantas horas como pacientes deseen entrevistar. De una sola ojeada sabrán en dónde acomodar las citas concretadas. Una secretaria experimentada dejará en blanco ciertas horas claves para echar mano de ellas en casos urgentes. Una emisora popular, no necesita un voluminoso libretón, en que cada hoja corresponde a un día del año. Hay unas pequeñas libretas de 13.5 centímetros por 21 y por cada dos hojas aparece una semana entera. Comenzando por el lunes y terminando por el domingo. En esa hoja, se explicitan los días del mes, las semanas del mes en cuestión, más el mes anterior y posterior. Por ejemplo, si estamos en la semana sexta del año 1985 tendremos el mes de febrero desde el lunes 4 al domingo 10. Además en un recuadro el mes de febrero completo, antecedido por enero y seguido por marzo.

También, después de cada fecha nos dirán los días que han transcurrido —35 en este caso— y los que faltan, que son 330 al 4 de febrero de 1985.

Si no tenemos amistades o presupuesto necesario para equipar a nuestra secretaria con una flamante libreta, podemos imprimir en mimeógrafo unas hojas modelo como en la Fig. 3, en las que consten los datos que nos interesan.

La habilidosa secretaria rellenará los datos que faltan y hace que el modelo se pueda usar repetidas veces. Sería una buena ayuda secretarial, al inicio de la semana, repartir hojas ya rellenas entre los empleados que así lo desearen. Las palabras que están subrayadas en el modelo, son las que se escriben a mano y no aparecerán en la impresión. De esta forma, se calculan los ejemplares que harán falta en un año y con una sola impresión, tendremos resuelto el problema de las citas.

En estas hojas no solamente se consignarán las entrevistas de la dirección. Se apuntará todo lo importante que necesite de la atención del jefe en un futuro calculable. Por ejemplo, si el director tiene los lunes a las once de la mañana Consejo de Administración, la fiel secretaria lo consignará y se lo recordará con tiempo a su jefe. Pero no solamente apuntará las reuniones, sino, cualquier tipo de actividad que merezca ser recordada. En el ejemplo que hemos propuesto sabemos que:

Lunes 24: A las once de la mañana Consejo de Administración. Tener a mano las actas, haber repartido el orden del día y confirmado los asistentes. En caso de que alguien se excuse, tratar de localizar el suplente.

Martes 25: A las ocho de la noche el director tiene una cena en casa de la familia Gutiérrez. Es muy importante porque el Sr. Gutiérrez es el representante de una agencia de cooperación. Tener preparado un ramo de flores que fascinan a la señora. Tal vez hay que enviar algún traje a la tintorería para que el flamante director se presente impecable, como merece la invitación de los Gutiérrez.

——————————AL ——————————— DE ———

DIA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
MAÑANA	11:00 Consejo.		9:00 pago empleados	9:30 Dr. Larrea 11:00 Llamada Misereor	9:00 Reunión Jefes Departamento 12:00 Banco Popular		PLAYA LARGA
TARDE			3:00 Visita Comunidad La Laguna		3:00 Propuesta Seguros		
NOCHE		8:00 Invitación Casa Gutiérrez	7:00 Orientaciones		8:00 Mesa Redonda	8:00 Cena de despedida.	

FIG. 3

Miércoles 26: A las nueve asegurarse que el contable haya hecho los cheques del pago y presentarlos para la firma. Es importante que antes del almuerzo se repartan a los empleados que los están esperando ansiosamente.

A las tres de la tarde, el director debe visitar la comunidad de La Laguna. Coordinar con el jefe de programación para concertar la hora de una transmisión en directo desde la comunidad. Hay que transportar la unidad móvil. No olvidar la gasolina de la pequeña planta eléctrica portátil.

A las siete, el director tiene un programa titulado Orientaciones. Tal vez se deban grabar antes de la salida a la comunidad por si hay retrasos en la vuelta.

Jueves 27: A las nueve treinta, el director se entrevistará con el abogado de la emisora para dar el último vistazo de un modelo de contrato. La puntualidad es importante con el Dr. Larrea porque tiene citas previstas y es cumplidor. La secretaria hará que el director salga a tiempo. En caso de que se retrase, llamará al despacho del letrado, confirmándole la cita unos minutos tarde.

A las once llamará a Misereor en Alemania. Un telex recibido así lo pide. Se tendrán preparados los documentos a discutir, así como los datos necesarios para ser lo más breve posible. Tener lista una hoja de papel en blanco y un lápiz para apuntar lo que se acuerde.
Tratándose de una emisora, no sería muy difícil que el técnico haga un phone-patch y grabe la conversación. Si hay preguntas que hacer, se escribirán cada una de ellas con letras muy grandes y en hojas distintas. No cerrar la línea hasta que las hojas hayan sido despachadas.

En esta tarde del jueves, se acabará la facturación de los espacios publicitarios. La secretaria supervisará el envío de los sobres, chequeando las direcciones, el franqueo y tratando que se envíen esa misma tarde.

Viernes 28: A las nueve de la mañana habrá reunión de Jefes de Departamento. Preparar actas, agenda y confirmación de los miembros. Cualquier imprevisto será comunicado al direc-

tor.

A las doce, el director tiene una entrevista con el gerente del Banco Popular, para la firma de un préstamo de diez mil dólares. Reconfirmar la entrevista, para no perder el tiempo. El señor gerente es muy bondadoso y cita a varios clientes a la misma hora.

A las ocho hay una mesa redonda sobre un tema de actualidad, como es el apresamiento del gerente de una cooperativa agrícola. El director hará de moderador. Convendría reunir información confidencial y confiable para moderar la mesa con solidez.

Sábado 29: El personal administrativo de la emisora no trabaja los sábados, por eso no hay actividad señalada. Sin embargo por la noche, a las ocho, hay prevista una cena de despedida a un viejo servidor de la emisora, después de veinticinco años de ejercer como sereno de la planta. Es el único empleado que comenzó con la fundación de la emisora. Se le ofrecerá un banquete y unos regalos. La secretaria cuidará que todo se haga con esmero.

Domingo 30: Como parte de los festejos de despedida, los empleados gozarán de un día de recreo en la playa. La emisora proveerá el transporte y un pequeño refrigerio. La secretaria supervisará al comité de relaciones públicas, para que todo esté a punto y se pase una jornada agradable.

El resto del día tiene unas rayas, porque se supone que los domingos no hay actividades programadas.

Analizada la hoja de actividades en la forma que lo hemos hecho, cobra vida una página que a primera vista parece muerta. También el papel de la secretaria se ilumina y recobra su perspectiva de ángel tutelar de la marcha administrativa de la emisora. Los directores necesitan de la secretaria, y sin embargo muy pocos la entrenan para que ejerza sus funciones a cabalidad. Directores sin secretaria, no saben lo mucho que trabajan, se enredan y confunden sin necesidad. La altura de un buen gerente, se puede decir que viene dada por su interés en rodearse de secretarias hábiles y agresivas. Quien crea que no las necesita ha puesto muy bajo el nivel administrativo de

su gestión y por más que se pavonee, no hace rendir a su emisora ni la mitad de lo que pudiera.

En el fichero habrá un número para el folder que reúna semana por semana estas hojas de actividades. Podríamos darle el No. 105 y el título sería: ENTREVISTAS Y ACTIVIDADES. Al cabo de cinco años se encuadernarán en un hermoso volumen de 270 páginas que esas son las semanas de cinco años. Si algún día los investigadores profesionales quieren saber cómo funcionaba una emisora, cuando la manejaba un director carismático, encontrará en estos documentos datos preciosos para su investigación.

5.- EL LIBRO DE VISITAS.

Nada cuesta tener un libro con hojas en blanco para recoger las firmas y comentarios de los ilustres visitantes que llegan a una emisora popular. Colocadas en el centro de actividades políticas en regiones rurales, son piezas claves, que los políticos —al menos en tiempo de elecciones— cortejan con inefables galanteos. Del extranjero llegan también personajes importantes y celosos voluntarios, que quieren conocer el trabajo de líderes comprometidos en el Tercer Mundo. De haber tenido libros de visita, más de una emisora contaría ahora con la firma de Monseñor Romero, asesinado en el Salvador y hoy figura inspiradora en el ajedrez centroamericano. Una secretaria diligente sabrá ofrecer con elegancia el libro abierto, para que el visitante ponga sus impresiones. Se le puede marcar otros comentarios para que tenga una idea de lo que se escribe.

El libro de visitas constará de dos partes. La primera y más voluminosa consiste en el comentario tan extenso como el huésped lo desee. Llevará la fecha y la firma. La segunda parte, colocada al final, serán unas hojas rayadas, en las que dos líneas corresponden a un personaje. Se detallará fecha, nombre, cargo y dirección postal. Si no toma esta provisión, al cabo de los años, no podremos descifrar los cientos de firmas estampadas. Este resumen final lo escribe íntegramente la secretaria. Supongamos que un representante de la agencia europea que nos va a dar los fondos para comenzar la emisora, nos visita. Más o menos podría haber puesto lo siguiente:

Puyo 10 de Agosto de 1985

"A todos los miembros de Radio Puyo les dejo mis deseos para que continúen en su labor. Por mi parte, tengo el compromiso de hacer lo posible para que la agencia apruebe el proyecto. Ojalá pueda volver el año próximo, para la inauguración. Sé que el tesón de los fundadores lo conseguirá;

Con mis mejores deseos,
Bert Krefmyer

En las últimas hojas la secretaria escribirá:

Agosto 10 de 1985. Bert Krefmyer - Encargado de Proyectos A.L.TE.; 458-3296. M.I.V.A. Mozartstrasse 5, D-5600 Colonia, Rep. Federal de Alemania.

Como consejo práctico, avisamos a la secretaria que no deje para mañana lo que puede hacer hoy. Significa que tan pronto se estampe la firma, antes de que pase otro día, anote los datos pedidos. En caso de que no los tenga, conseguirlos con el interesado antes de que abandone la emisora.

6.- EL DICCIONARIO.

Una de las herramientas más socorridas es el diccionario. En la lengua castellana, cuya fonética es tan sencilla, las faltas de ortografía tienen una importancia capital. El inglés es más tolerante con el mal deletreo de su lenguaje: pero en el idioma de Cervantes, es inadmisible. Presentar una carta con faltas de ortografía es para el que la recibe una ofensa, y para el que la escribe signo de su escasa educación. Tan seria es una incorrección ortográfica, que cuando se observa en una carta, lo achacamos a un error mecanográfico, porque nos parece imposible que una persona con mediana educación la cometa. Siendo profesor de literatura en un país de América Latina —que por lo mucho que lo recuerdo no quiero decir cuál, es, para que su buen nombre no se manche— vi una de las faltas de ortografía más increíble. En una descripción autobiográfica de su diario, un alumno me comenta: "A las doce, **yo es comido** con mis amigos un sabroso cocido". Estando escrito a mano, no podía imaginar qué significaba esa discordancia de YO ES COMIDO. Pregunté al escritor en ciernes, que por cierto hoy maneja la pluma en uno de los mejo-

res diarios capitalinos, y me dijo "Si está clarísimo: A las doce **yo e comido**" (sic). Se me iluminó mi ignorancia. En ese país las eses se las comen. Habían hecho tanto hincapié en que la ese es muy importante para los plurales, segundas personas, etc. que el jovenzuelo iba sazonando las frases con eses aquí y allá, como se echa sal en los huevos fritos para que sepan mejor. A discreción. La frase escrita con una ese estaba señalando un desconocimiento básico de la lengua castellana. Nada menos que confundía la tercera persona del verbo ser (es) con la primera persona del verbo haber, usado para el pretérito perfecto (he). Con la frase ... "yo es comido..." quiso decir: "yo he comido".

Un diccionario sirve básicamente para la corrección ortográfica, pero también para el buen uso del significado de las palabras. Recuerdo que en un guión radiofónico, un eximio libretista nos endilgó: "Las tropas leales al mando de Bolívar **se sobornaron** contra los soldados de la guarnición española". Le pregunté, qué quería decir con eso de sobornar y la respuesta fue segura e instantánea: "que se levantaron en armas contra los españoles". Bueno le dije, vete al diccionario y mira qué significa sobornar. Al cabo de unos minutos me lee: "**Sobornar**: corromper a uno con dádivas para conseguir de él una cosa". Lo que el escritor de marras quería decir era que se habían **sublevado** contra los españoles. Equivocaba sobornar con sublevarse.

Para los usos corrientes de la secretaria, no hace falta más que un diccionario común y corriente que se venden en los países latinoamericanos y que apenas valen el equivalente a tres dólares. Sin embargo, en la emisora habrá un diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, porque en caso de dudas, él será el árbitro definitivo. En el departamento de programación, donde se escriben los libretos, se necesitan otros diccionarios más especializados y útiles. Por ejemplo, hay veces que una palabra la repetimos muchas veces y queremos variar el texto. Suena feo lo siguiente: Al explicar la situación vimos qué difícil era explicar un hecho. ¿Cómo cambiar la palabra explicar por otra que conserve el sentido? Hay un texto al que tengo especial reverencia. Es el Diccionario Ideológico de la Lengua Española, de Julio Casares. Es un mamotreto de casi las mil páginas. Pero en una sección nos coloca los sinónimos o palabras

que significan los mismo. Veamos qué nos dice sobre la palabra explicar:

EXPLICAR: explanar
descifrar
aclarar
clarificar
esclarecer
ilustrar
especificar
mostrar
desarrollar
interpretar
comentar
poner en claro
dar a entender
definir
analizar
. . .

Así sigue la lista hasta llegar a setenta y seis vocablos que significan lo mismo con ciertas variantes de cada palabra. Ante esta lista nosotros podemos escoger la que mejor ilustre nuestra idea sin tener que repetir dos veces la palabra explicar. Podemos decir así:

"Al analizar la situación, vimos qué difícil era interpretar un hecho". En este caso, en concreto, hemos cambiado la palabra repetida, por otra semejante. De no haber tenido a nuestro fiel e inseparable Casares, hubiéramos sido repetitivos y poco concisos. Analizar e interpretar expresan mejor nuestra intención de conocer el significado de un hecho.

Según dice el mismo autor, se trata de un diccionario orgánico, sugerido de imágenes y asociaciones, donde al conjunto de la idea se ofrecen en tropel las voces, seguidas del utilísimo cortejo de sinónimas, analogías, antítesis y referencias; diccionario comparable a esos bibliotecarios solícitos, que poniendo a disposición el índice de materias, abren camino al lector más desorientado, le muestran perspectivas infinitas y le alumbran fuentes de información inagotables. Es un inventario metódico del inmenso caudal de vo-

ces castizas que por desconocidas u olvidadas no nos prestan servicio alguno, voces cuya existencia se sabe o bien se presume, pero que, dispersas o agazapadas en las columnas de los diccionarios corrientes, nos resultan inasequibles, al desconocer su representación escrita. El Casares ha sistematizado todo el vocabulario de la lengua española en dos mil grupos, que contienen cuantas palabras guardan relación con una idea determinada.

Antes de seguir adelante, quiero hacer algunas sugerencias para la mejor comprensión de nuestra lengua. Las palabras son muertas si en nuestra imaginación no corresponden a una idea que se pueda ver con los ojos cerrados. Si leo por ejemplo que... "toda la campiña estaba cubierta de una lluvia aljofarada" y no veo en mi imaginación algo que sea aljofarado, no sé que tipo de lluvia es, si es buena o mala, hermosa o fea. Cuando se lee una página y no vemos las palabras en nuestro interior, es como caminar entre cadáveres, o caminar con los ojos vendados. Si nos preguntaran dónde hemos estado, no sabremos responder si en la romántica Venecia o en la febril Nueva York. Cuando las palabras no dicen relación fotográfica a una idea en nuestra imaginación, estamos ante un idioma desconocido, no sabemos de qué se trata. Hay personas que por su escasa cultura caminan por la vida como entre cadáveres. No entienden la escritura, no saben de qué va la cosa. He descubierto que el bajo índice de lectura de una persona, está en relación directa con las palabras que conoce de su idioma. Por eso los periódicos que están destinados al gran público, tienen un vocabulario muy escaso. El lector empedernido se desayuna el periódico todas las mañanas en muy pocos minutos, porque salta columnas como se come los churros del chocolate. Periódicos especializados como el Wall Street Journal tienen un vocabulario más diversificado que el New York Times. El primer ejercicio que una secretaria debe hacer, es no permitirse el lujo de saltar una sola palabra que no la vea en su imaginación, llena de vida y significado.

Volvamos al ejemplo de la lluvia aljofarada. Debemos buscar la palabra aljófar, que dará el colorido a esa lluvia. El Casares nos dice: "Conjunto de perlas irregulares y pequeñas". La lluvia aljofarada, será una expresión poética para indicar una lluvia fina, como perlas y que destella como el rocío. La cándida secretaria, podrá deleitarse en su campiña con agua, no ya de barro, sino destelleante

con finas gotas como perlas encantadas. Su lectura se ha iluminado, su imaginación podrá galopar por campos inmensos, rebosantes de una lluvia fina, reluciente como un campo de perlas y hermosas como una corona de diamantes. Lo que antes era un muerto, ahora cobra vida y da sentido a las palabras. Saber leer no es descifrar el sonido, leer es trasplantar los signos negros de un papel, al campo de nuestra imaginación para darles vida. La más bella poesía escrita en un idioma desconocido, nos deja fríos como el hielo. La noticia más increíble de que hemos heredado una inmensa fortuna, no nos apartará del arroz y frijoles diarios, si no damos vida al documento que llega a nuestras manos.

Basten estas líneas para entusiasmar a nuestras secretarias en el uso del diccionario. Una de las mejores maneras de progresar en el dominio de la cultura, es no perdonar una sola palabra cuyo significado desconozcamos. Un segundo paso sería ver el origen de la palabra. La lengua castellana es hija del latín, pero tiene muchas palabras del griego (hemeroteca, discoteca, diálisis, simpatía, antipatía, dramático, político, etc...) otras vienen del árabe (aljófar, jinete, alcantarilla, jamás, alameda, alcalde, ojalá, algarabía, etc....). Algunas del francés (rol, garaje, chofer, pitanza), otras del inglés (fútbol, dólar, penalty, coctel, cheque). Al analizar la procedencia de las palabras vamos viendo su sentido primigenio y cómo entraron en nuestra cultura. Muchas nos conquistaron con los cascos de los caballos romanos, otras se nos metieron en el alma con las cimatarras mahometanas al mando de Tarik y Muza, algunas a través de nuestros nobles afrancesados, las más técnicas a través del poder económico británico y americano.

Cuando llegamos al significado profundo de una palabra, las acciones cobran un sentido único. Pongamos un ejemplo. En muchas carreteras de nuestra América los evangélicos han puesto grandes letreros apelando a los cristianos a la conversión. Dice así: **"Conviértete"**. Lo que salta a la vista es que pidamos perdón de nuestras malas acciones, que reneguemos de todo lo malo y comencemos una vida nueva. Su significado va mucho más lejos. Conociéndolo, podremos inclusive tomar una postura religiosa más genuina. Convertirse, viene del latin **convertere.** Era la palabra técnica que usaba el populacho en las carreras de coches tirados a caballo en el circo. Recor-

demos la lucha titánica de Charles Heston en la película Quo Vadis cuando su cuadriga negra como el azabache gana a su competidor romano. Los coches debían ir hasta cierto punto y luego volver **(convertere)** es decir, que había un punto dado en la carrera, en que había que volverse hacia el origen si se quería triunfar. Había que rectificar la dirección precisamente en sentido contrario. Este punto definitivo y necesario era el punto de la **conversión.** Este término pasó a la literatura religiosa, para indicar que hay ciertos momentos en la vida en que se debe cambiar de rumbo, que si no se cambia, caballos y caballeros se destriparán contra las barreras. Es un punto en que hay que volver al origen, a Dios, fuente de todo comienzo, si se quiere triunfar. Cuando veo esos carteles, me imagino a un Saulo de Tarsis tirado de su caballo cuando iba a perseguir a los cristianos. Me lo imagino cambiando drásticamente de dirección haciendo una **conversio** en el momento álgido de su vida. Veo más tarde a la plebe romana vociferando a las cuadrigas en el momento de curvar y cuando saltaban en mil pedazos las ruedas de los coches que hacían la **conversio** tardíamente después del momento preciso. Por fin veo un deseo de los cristianos del siglo veinte, pidiendo a la humanidad que vuelva sobre sus origenes, que regrese al Dios que llena de sentido el universo.

7.- LA ENCICLOPEDIA

La enciclopedia es un libro que contiene información acerca de todas las ramas del saber humano. Desde muy antiguo los hombres quisieron saber los misterios del universo y reunir en tratados, resúmenes de lo conocido en el momento. La noción de un conocimiento enciclopédico la introducen los sofistas griegos, pero la realizan en la práctica los romanos. Desde Marco Catón (184 a.c.) hasta San Isidoro de Sevilla, cuyos restos se encuentran en León (576-636 d.c.) se publican vastas compilaciones de todos los conocimientos humanos. Es típica al respecto la **Historia Natural** de Plinio que abarca la naturaleza y las artes (77 d.c.). A partir del Renacimiento esta clase de obras adquieren mayor rigor científico y más extensión. En 1644 se adopta el orden alfabético. En 1751, inspirándose en otras análogas del frencés Bayle y del inglés Chambers, Diderot y D.Alambert con la colaboración de otros enciclopedistas, publican el primer tomo de la enciclopedia deista, racionalista y anticatólica que da el nombre a toda una época, y no quedó terminada hasta 1773. El

impacto de esta enciclopedia fue decisivo y los antiguos tratados de religión la condenan sin compasión. Tanto es así que se identificó el enciclopedismo con la afirmación de la libertad de pensamiento, frente a toda autoridad o tradición, racionalismo, humanitarismo y fe en el progreso. Recordemos, que por aquellas épocas, todavía existía la Inquisición en muchos países europeos y la Iglesia no había sido retada en su misión como fuente última de verdad. Hoy estamos ya muy lejos de aquellas querellas ideológicas. La enciclopedia, se entiende como el libro que contiene un conjunto de conocimientos universales. Casi todos los países tienen sus enciclopedias, destacándose la Británica y el Espasa-Calpe de España. Esta última consta de más de cien volúmenes y su peso sobrepasa los cien kilos.

Cuando nos referimos a la enciclopedia como herramienta básica de una secretaria no estamos señalando a estas obras monumentales. Podría ser meta de la emisora conseguir una gran enciclopedia para la empresa, a disposición de los departamentos de programación, educación, etc... A las secretarias les reservamos otro tipo de obras que vienen en un solo volumen y que son muy prácticas. La editorial Herder de Barcelona, ha sacado hace ya algunos años, un ejemplar manejable, barato y muy bien informado. La enciclopedia se usa para conocer detalles que no sabemos y necesitamos para una información rápida. Supongamos que nuestro director debe viajar a la República de Haití para un seminario internacional sobre el desarrollo en el Tercer Mundo. En la página 1084 aparece por orden alfabético la palabra Haití. Ahí se nos ofrece la siguiente información:

1.- Nombre: Proveniente de los tahinos: Haití.
2.- Posición geográfica: Gran Antilla
3.- Extensión territorial: 76.326 kilómetros cuadrados incluyendo a la parte oriental de la República Dominicana.
4.- Descubierta: Por Colón el 5 de Diciembre de 1492
5.- Historia: . . .
6.- Capital: . . .
7.- Políticos: . . .
8.- . . .
. . .

Además se ilustra con un mapa, estampas típicas y políticos promi-

nentes. La enciclopedia no es para aprender significados de palabras. Para eso se usa él diccionario. La enciclopedia es fuente de información universal. Para aprovecharse de ella hacen falta ciertas técnicas, pero el uso diario será la mejor escuela de entrenamiento. En mis recorridos por América Latina he visto que uno de los diccionarios más socorridos es el pequeño Larousse Ilustrado. Consta de 60.000 palabras explicadas, 5.000 ilustraciones en negro, 100 mapas y 75 grabados en color. Es un ejemplo magnífico de combinar un diccionario con una enciclopedia. Para conocer biografías de personajes ilustres de cualquier parte del mundo, es inigualable. Le falta desarrollar temas importantes. Mejor es dividir el diccionario; por una parte para ver la ortografía y significado de las palabras, y por otra una sólida enciclopedia que nos informe de los conocimientos que queremos investigar.

Existe un libro curioso que se titula **Almanaque Mundial** editado por Editorial América, S.A. de Panamá. Se distribuye en la América Latina y su tirada sobrepasa el millón de ejemplares. Cada año sale una edición revisada con los acontecimientos del momento, y con artículos especializados sobre la problemática actual. El subtítulo de la publicación dice: "Enciclopedia de datos útiles y conocimientos prácticos. El dato que usted busca.... al alcance de la mano". Y así es. El éxito editorial confirma su utilidad. Sabiéndolo usar, se pueden encontrar los más variados datos. Pongamos algunos ejemplos.

— Gobernantes del mundo en 1984.
— Figuras del año.
— Historia de países del mundo, con sus mapas, banderas, gobernantes, etc...
— Nombre de los ganadores del Premio Nobel en cualquier rama y año.
— Medallas de oro en los Juegos Olímpicos de todos los tiempos.
— Los 105 elementos del universo.
— Calendario musulmán, judío, cristiano, chino, japonés, griego, etc.
— Montes más altos del mundo,
— Etc.

Y así hasta agotar los datos más insospechados. El volúmen es pequeño, casi de bolsillo, pero lo que encierra tiene un valor inestimable. Lo recomiendo para la casa. Más de una vez ha resuelto triful-

cas familiares cuando se discuten cosas sin importancia como quién fue el campeón de ajedrez en 1975, Anatali Karpov (URSS) o en qué año fue asesinado Gandhi.

Aunque no es un libro para las secretarias, queremos recomendar a los directores de una emisora popular el **Wold Radio - TV Handbook**, que contine las direcciones de todas las emisoras de radio y televisión del mundo. Hasta la humilde Radio Yungas, en Chulumani, perdida en el corazón de Bolivia, en el departamento de La Paz, aparece con su dirección postal: Casilla 1403, Chulimani, Departamento La Paz. También quién es el director: Hans Lohuis. La documentación está en cuatro idiomas: Español, Inglés, Francés y Alemán. Se puede pedir a precios muy módicos a:

Librería Díaz de Santos
Lagasca 95
Madrid 6, España

Además de la información de listado de las emisoras, trae información de los últimos adelantos en equipos.

Hoy día tenemos tal cúmulo de información, que es imposible guardarla en nuestro cerebro. Ya no podemos repetir la fanfarronería de Pico de la Mirándola, que en el siglo XV discutía en público contra todos los oponentes que quisieran - sobre **Omni re scibile** (de todo lo que se pueda conocer). Más que conocer detalles concretos, necesitamos hoy día dos cosas:

Primero: Una concepción universalista de la historia, el mundo, la religión, la política, las ciencias, etc... Un marco referencial en el cual podamos acoger cualquier dato concreto. Algo así, como un armario con cajones bien organizados. Cualquier dato concreto saberlo archivar en el cajón correspondiente. Si por ejemplo nos hablan de la fórmula E mc^2, enmarcarlo rápidamente en Einstein, siglo XX, ciencias de la energía, etc....

Segundo: Instrumentos de trabajo para conocer los detalles que necesitamos. Hemos propuesto los diccionarios y las enciclopedias. Pero no podemos quedarnos aquí. El mundo de la informática está

desbocado en nuestros días. La computadora nos puede ofrecer cualquier detalle puesto al día, con sólo apretar un botón. Teniendo el aparato de televisión como pantalla, podemos alquilar en nuestra casa un terminal conectado a un computador internacional, que nos dirá lo que deseemos. Desde el cine más cercano a nuestra casa con la película que exhiben, hasta por qué el Challenger ha tenido problemas en su último lanzamiento. Desde una reconstrucción del Partenón en la Grecia de Pericles, hasta el Domingo Negro de las manifestaciones en Holanda contra el Papa Juan Pablo II. Saber manejar todas estas herramientas, nos abren horizontes y nos dan posibilidades de competitividad.

Alguien podrá decir que esto es hilar demasiado fino para nuestras secretarias, que apenas si dominan la ortografía de la lengua. Tal vez sea así. Pero creo que el mayor servicio que podremos prestar a nuestras colaboradoras, es abrirles horizontes, darles armas para luchar en la vida y que, por lo menos, no digan, que las tuvimos cautivas machacando las teclas de una Olivetti de los años treinta. Ojalá que alguna secretaria perdida en el antiplano de los Andes, se arme de valor, y después de saludar correctamente a su director le pida un buen diccionario y una enciclopedia. Y ojalá le exprese que esas herramientas, ya están un poco atrasadas,pero que suplirán sus necesidades hasta que llegue el terminal de una computadora. A nivel de ciencia, debemos tirar del carro del progreso a donde la economía a veces no nos permite llegar. Si el cuerpo queda maniatado en el aquí y ahora del vil metal, a lo menos dejemos volar nuestra imaginación y la de las secretarias para que avizoren el futuro que les espera.

8.- LAS GUIAS

Llamamos guías a los libros o libretos que contienen listas de nombres, direcciones para su uso diario. Muchas veces acontece en nuestras emisoras que no tenemos a mano el teléfono del electricista que nos saca de apuros cuando salta un cortocircuito. La primera persosona a quien recurridos es a la secretaria. Lo mismo sucede con direc-

ciones para enviar una carta o simplemente una hoja informativa. La pobre secretaria es requerida por todos. Debemos, pues, dotarle de las armas necesarias para que luche en esta batalla de la información casera. Proponemos aquí una serie de guías más comunes, que poco a poco la diligente secretaria irá consiguiendo y, en algunos casos, componiendo ella misma.

— **La guía de Teléfono:** Suelen ser ediciones muy voluminosas proporcionadas por la compañía telefónica. Poco es lo que aquí podemos ofrecer. Simplemente que al comienzo del año haga los trámites para conseguir la nueva edición. Según el uso dado por otros departamentos, se consignarán tantos ejemplares como sean necesarios. No es buena política mover las guías de los escritorios. Tal vez más útil que el mamotreto oficial, sea una pequeña libretita, bien clasificada, con los teléfonos que más se usan. Por pocos dólares se consiguen en el mercado, unos aparatos automáticos con memoria para los 28 teléfonos más usados de la emisora. La firma Japonesa Nitsuko tiene el Free-Caller 0S-101 por el que —una vez codificados en la memoria— la secretaria puede llamar a un teléfono, simplemente apretando un botón. Cuando lo cogen en la otra línea, la secretaria deja de escribir, descuelga y se pone a conversar. En el caso de que el teléfono pedido está ocupado, el Free-Caller repetirá la llamada automáticamente hasta que la línea se desocupe. De esta forma la secretaria no perderá su tiempo.

— **La guía de direcciones:** Para los teléfonos existe una compañía que edita el directorio y nos provee de la información necesaria. En muchos países funciona a niveles aceptables una oficina de información, que ofrece los teléfonos a personas e instituciones que no localizamos en el directorio. Inclusive el servicio se extiende a llamadas internacionales. Pero con la correspondencia nos encontramos desamparados. Por eso es muy conveniente, que la secretaria vaya haciéndose su propio directorio con las direcciones de instituciones con quienes la emisora tiene correspondencia. Una fuente de información de direcciones es el folder cronológico de las cartas. Según explicamos en el capítulo de la correspondencia, las cartas llevarán la dirección del destinatario. Por lo tanto, la segunda vez que se quiera entablar relaciones con una persona, podremos localizar su dirección re-

visando la correspondencia anterior. Emisoras que sistemáticamente envían documentación o revistas, tendrán lo que se llama el "mailing list". En buen romance, una lista con las direcciones de las entidades a las que se les envía documentaciones. Pueden tener distintas clases de listas. Señalemos por ejemplo, la que se usa únicamente en Navidades para enviar una felicitación, y dentro de ella a los que tienen un asterisco se les ofrece un regalo, como una botella de buen vino, etc... Otra lista podría tener las entidades a quienes se invita en los aniversarios de la emisora. Donde hay graduaciones del departamento de educación, la lista de profesores, universidades, agencias gubernamentales que generalmente vienen a dichos eventos. Una secretaria organizada, tendrá su folder bien codificado y dentro de las distintas listas de direcciones.

— **La guía del archivo:** En el capítulo correspondiente al archivo, explicamos que los empleados que tengan acceso al mismo, dispondrán de una copia de la guía del fichero. Es responsabilidad de la secretaria, tenerlo al día con los nuevos códigos asignados. Por lo menos una vez al año dará copias nuevas, protegidas con solapas transparentes de plástico.

Cada secretaria podrá ver las guías que necesita. Hemos explicado tres ejemplos, pero se podrían enumerar muchas más como: lista de empleados con sus fechas de nacimiento, dirección, teléfono, etc... Lista de bienechores de la emisora, guía de agencias internacionales de desarrollo. La imaginación de las secretarias ayudará a los directores a confeccionarlas. En más de una ocasión un director de emisora se ha convertido en la estrella de una reunión internacional, simplemente distribuyendo la guía de las agencias internacionales de desarrollo, con una breve explicación de los servicios que ofrecen, las direcciones, modo de abordarlas, etc.

— **Tablas Utiles:** La localización de las fiestas móviles, siempre han sido causa de investigaciones a última hora y que pocas veces se puede resolver inmediatamente. Saber cuándo cae la cuaresma del año próximo, es una pregunta que indefectiblemente reciben todas las secretarias del mundo occidental.

En la Fig. 4 ponemos una tabla que encontré el año 1980, sobre la mesa de la secretaria de una sencilla emisora en Honduras. Inmediatamente la fotocopié. Después me la han pedido en muchos sitios y personalmente la he usado con frecuencia. En esta tabla podemos encontrar fácilmente cuándo cae la semana santa hasta el año 1999. Lo mismo se podría hacer con las fiestas de Navidad y Año Nuevo. Sabemos el día pero desconocemos si es un lunes —que nos alarga las vacaciones— o un domingo que nos roba un día de descanso.

FIESTAS MOVILES DE SEMANA SANTA

AÑO	MIERCOLES CENIZA	VIERNES SANTO	DOMINGO RESURRECCION
1980	Febrero 20	Abril 4	Abril 6
1981	Marzo 4	Abril 17	Abril 19
1982	Febrero 24	Abirl 9	Abril 11
1983	Febrero 16	Abril 1	Abril 3
1984	Marzo 7	Abril 20	Abril 22
1985	Febrero 20	Abril 5	Abril 7
1986	Febrero 12	Marzo 28	Marzo 30
1987	Marzo 4	Abril 17	Abril 19
1988	Febrero 17	Abril 1	Abril 3
1989	Febrero 8	Marzo 24	Marzo 26
1990	Febrero 28	Abril 13	Abril 15
1991	Febrero 13	Marzo 29	Marzo 31
1992	Marzo 4	Abril 17	Abril 19
1993	Febrero 24	Abril 9	Arril 11
1994	Febrero 16	Abril 1	Abril 3
1995	Marzo 1	Abril 14	Abril 16
1996	Febrero 21	Abril 5	Abril 7
1997	Febrero 12	Marzo 28	Marzo 30
1998	Febrero 25	Abril 10	Abril 12
1999	Febrero 17	Abril 2	Abril 4

FIG. 4

MEDIDAS METRICAS DE CONVERSION

Símbolo	Cuando Ud. conoce	Multip. por	Para encontrar	Símbolo
LONGITUD				
in	pulgadas	2.54	centímetros	cm
ft	pies	30.00	centímetros	cm
yd	yardas	0.90	metros	m
mi	millas	1.60	kilómetros	km
mm	milímetros	0.04	pulgadas	in
cm	centímetros	0.40	pulgadas	in
m	metros	3.30	pies	ft
m	metros	1.10	yardas	yd
km	kilómetros	0.60	millas	mi
AREA				
in2	pulgada cuadrada	6.50	centímetros cuadrados	cm2
ft2	pies cuadrados	0.09	metros cuadrados	m2
yd2	yardas cuadradas	0.80	metros cuadrados	m2
mi2	millas cuadradas	2.60	kilómetros cuadrados	km2
ac	acres	0.40	hectáreas	ha
cm2	centímetros cuadrados	0.16	pulgadas cuadradas	in2
m2	metros cuadrados	1.20	yardas cuadradas	ya2
km2	kilómetros cuadrados	0.40	millas cuadradas	mi2
ha	hectáreas (10.000 m2)	2.50	acres	ac
PESO				
oz	onzas	28.00	gramos	g
lb	libras	0.45	kilogramos	kg
	toneladas cortas (2000 libs)	0.90	toneladas métricas	t
	toneladas largas (2240 lbs)	1.01	toneladas métricas	t
g	gramos	0.035	onzas	oz
kg	kilogramos	2.20	libras	lb
t	toneladas métricas (1000 kg)	1.10	toneladas cortas	t
t	toneladas métricas (1000 g)	0.98	toneladas largas	t

VOLUMEN

tsp	cucharitas	5.00	mililitros	ml
tbsp	cucharas	15.00	mililitros	ml
fl.oz	onzas	30.00	mililitros	ml
c	tazas	0.24	litros	l
pt	pintas	0.47	litros	l
qt	cuartos	0.95	litros	l
gal	galones (U.S.)	3.80	litros	l
gal	galones (Imp.)	4.50	litros	l
ft3	pies cúbicos	0.028	metros cúbicos	m3
yd3	yardas cúbicas	0.76	metros cúbicos	m3
ml	mililitros	0.03	onzas	fl.oz
l	litros	2.10	pintas	pt
l	litros	1.06	cuartas	qt
1	litros	0.26	galones (U.S.)	gal (US)
1	litros	0.22	galones (Imp)	gal (Imp)
m3	metros cúbicos	35.00	pies cúbicos	ft3
m3	metros cúbicos	1.30	yardas cúbicas	yd3

TEMPERATURA

$^{o}C = (^{o}F - 32) \times 0.55$

$^{o}F = (^{o}C \times 1.8) + 32$

FIG. 5

Lo mismo sucede con la conversión de medidas. Desgraciadamente los ingleses han tardado mucho en adoptar el sistema decimal. Los países de América Latina cabalgamos a lomos de dos sistemas. Usamos el sistema decimal para las monedas y el inglés para las longitudes. Cuando nos hablan de pulgadas no sabemos cuántos metros son y viceversa. En la Fig. 5 tenemos una tabla muy práctica para hacer las conversiones más comunes. Si tenemos diez pulgadas, las multiplicamos por 2.54 y tendremos 254 centímetros, un poco más de dos metros y medio. Si nos hablan en acres, multiplicaremos por 0.4 y sabremos que nos están hablando de hectáreas. Si nos ofrecen diez onzas de carne, las multiplicaremos por 28 y sabremos que estamos comprando 280 gramos. Y si nos quieren endilgar dos libras como si fuera un kilogramo, nos bastará multiplicar por 0.45 para saber que dos libras son 900 gramos, que no llegan a los mil gramos que tiene un kilo. Lo mismo sucede con los galones, que multiplicados por 3.80

nos dará la medida en litros. El caso más enrevesado es el de la temperatura. Cuando viajamos a los Estados Unidos nos dan la temperatura en grados Farenheit y no sabemos si hace frío o calor. Usando los servicios de nuestra tabla, podremos conocer la temperatura en grados centígrados. Por ejemplo si nos dicen que en Nueva York hay 40 grados Farenheit aplicaremos la fórmula:

$C = (F - 32) \times 0.555$

$X = (40 - 32) \times 0.555 = 4.44$ grados centígrados.

Cuarenta grados Farenheit están muy cerca del punto de congelación que es a los 32 grados.

Puede ser un entretenimiento de la secretaria, el ir coleccionando durante su carrera, las tablas más útiles. Estas informaciones se encuentran en muy diversas fuentes. Los almanaques que sacan anualmente casas comerciales, o escuelas de educación, suelen traer cosas muy curiosas. Como por ejemplo las calorías y proteínas de los alimentos. Ahora que están tan de moda las dietas, tener a mano una tabla de esta categoría, podrá ser muy útil para los compañeros de trabajo. Poca gente sabe que un vaso de Coca Cola tiene cero proteínas y 100 calorías, la dosis perfecta para engordar sin alimentarse. Conocer los grandes desiertos del mundo, los premios Nobel de literatura, los montes más altos, o los ríos más largos, siempre han sido curiosidades que la mente humana busca con interés. Sucede que la secretaria es una fuente socorrida de información. Contar con tablas o enciclopedias que fácilmente provean estos datos, redondea la figura de la secretaria profesional.

9.- IDENTIFICACION DE LETRAS Y NUMEROS

Cuando se habla por teléfono y hay que identificar nombres extranjeros, es un verdadero martirio conseguir el nombre correcto, si la secretaria no tiene un sistema rápido de describir cada una de las letras. La capital de Bonaire se llama Kralendijk. La conozco porque viví en ella un par de años en el más paradisíaco de los descansos. Pero cuando había que dar el nombre por teléfono a mis familiares de habla hispana, perdía toda compostura porque me era imposible hacerles deletrear la palabra Kralendijk. Me salvó Fany la dulce secretaria de aquellos días. Me presentó una lista con el alfabeto y al

lado el nombre de una ciudad importante. Luego repetí la palabra Kralendijk. Cuando llamé la próxima vez, en seguida disparé mi nombre Kralendijk, descrito así:

K de kilo	N de Nápoles
R de Roma	D de Dinamarca
A de América	I de Italia
L de León	J de Japón
E de España	K de Kilo

Santo remedio. A partir de ese momento, no he tenido jamás problema con darme a entender cuando hablo por teléfono y dicto palabras extrañas. A continuación proponemos el alfabeto con nombres, en su mayoría de países y ciudades, que hacen muy fácil la identificación de las palabras:

A: AMERICA	M: MADRID
B: BARCELONA	N: NAPOLES
C: CUBA	O: OSLO
D: DINAMARCA	P: PORTUGAL
E: ESPAÑA	Q: QUITO
F: FINLANDIA	R: ROMA
G: GUATEMALA	S: SANTIAGO
H: HONDURAS	T: TAILANDIA
CH: CHILE	U: UCRANIA
I: ITALIA	V: VALENCIA
J: JAPON	W: WASHINGTONI
K: KILO	X: XILOFONO
L: LONDRES	Y: YANQUI
	Z: ZAMORA

Cada secretaria fabricará su propia lista. Escogerá palabras muy usadas y cuya ortografía sea conocida. Pongamos por ejemplo la letra K. Nosotros la identificamos con la palabra kilogramo, pero en los distintos países sería más conveniente otro nombre.

Rusia:	Kruschef, Kalinin,
Hungría:	Kadar,

Austria:	Kafka,
Alemania:	Kaiser, Kant.
Estados Unidos:	Kennedy, Kansas
Pakistán:	Karachi,
Congo:	Katanga,
India:	Katmandu,
Dinamarca:	Kierkegaard,
Jamaica:	Kingston,
Brasil:	Kubitschek,

Lo importante es que se usen palabras muy conocidas para el interlocutor y que se recite la letanía sin tropiezos. No estaría mal tener encima del escritorio los significados escogidos. Cuando la experiencia enseñe que alguna palabra se debe cambiar, no titubear en hacerlo. Lo más común es escoger países o ciudades conocidas internacionalmente. La mayoría de las personas que hablan por teléfono, conocen América, Roma, España, Italia, etc...

Lo mismo sucede con los números. Muchas veces hemos entendido setenta cuando se trataba de sesenta. Para identificar los números se usarán los ordinales. Por ejemplo para comunicar que se deben seiscientos setenta y cinco dólares se dirá así:

Seis de sexto
Siete de séptimo
Cinco de quinto

El cero quedaría sin identificación, únicamente repetiríamos el dígito. Para identificar el número noventa diríamos: Nueve de noveno y Cero de Cero. Algunos dicen Cero de Nada. Pero esto puede desconcertar al interlocutor si no está familiarizado con el sistema. La tabla de identificación de números queda así:

Uno	de primero	Seis	de sexto
Dos	de segundo	Siete	de séptimo
Tres	de tercero	Ocho	de octavo
Cuatro	de cuarto	Nueve	de noveno
Cinco	de quinto	Cero	de cero o nada.

Es muy buena táctica hacer repetir al receptor los números dados para asegurarse de que se ha captado fielmente la cifra. Esto es necesario cuando se dan por teléfono los números de una cuenta bancaria que fácilmente sobrepasa los doce dígitos.

10.- EL SISTEMA DE COMUNICACION INTERNA

Siempre ha tenido gran importancia el sistema usado para comunicarse los siervos con sus señores. La campanilla era el más común en el Renacimiento, pues dar voces era de plebeyos. Tan importante era, que hasta se hizo cuestión de honor y en Roma solamente los cardenales y el Papa, por aquel entonces Sixto V, podía usarla. Nos cuenta un manuscrito de la época, salido de la pluma de Martínez Calderón, que Don Enrique de Guzmán —padre del famoso valido Conde Duque de Olivares— llamaba a sus criados con una campana, y como esto solo podían hacerlo los cardenales, Sixto V envió a su nepote, el cardenal Pereto, a rogar al embajador que no la tocase. El embajador de Francia se unió a la petición pontificia y hasta se despacharon letras apostólicas con censuras contra el Conde. Olivares enfurecido, tuvo tres audiencias con el Papa, exigiéndo le dejase la preeminencia campanil, en atención a que su rey era el mayor príncipe del orbe y a que la Santa Sede extraía sólo de España dos veces más dinero que de todo el resto de la cristiandad,rematando el discurso con la equivocación de llamarle, en lugar de vuestra **beatitud**, vuestra **ingratitud**. No cedió Sixto V, y obligado el español a renunciar a la campana, ideó llamar a sus criados disparando cañonazos, con lo que el Pontífice "le envió a mandar tuviese campana para quitar el escándalo y temblor que en Roma se causaba cuando se disparaban las piezas; y desde entonces usaron los embajadores de España de la campana con permisión pontificia".

Esta anécdota un tanto prolija, quiere llamar la atención de directores y secretarias, sobre el sistema de comunicación interna, adecuado a la planta física de la emisora. Hay directores que a grito pelado llaman a sus empleados, e inclusive tocan la campana, cosa que hoy se puede hacer sin permiso pontificio. Pero la técnica ha inventado un sistema inhalámbrico de comunicación con un radio de acción de cincuenta metros que funciona a las mil maravillas. Hay se-

cretarias que no acaban de sentarse, cuando ya están interpeladas por la voz de su director. El tiempo que se pierde es infinito. Hoy el sistema de comunicación no es cuestión de honor sino de economía y administración.

VI) TECNICAS SECRETARIALES

Nos referimos a ciertas actividades que una secretaria debe dominar, mediante la aplicación de un modelo que ha repetido varias veces. Saber presentar un curriculum vitae con solidez y sin arrogancia, es necesario en la vida de los que tenemos que ofrecer nuestros servicios para ganarnos decorosamente la vida. Por otra parte las instituciones reciben avalanchas de candidatos pidiendo un puesto de trabajo. Tener un formulario para solicitar empleo, ahorra tiempo y nos proporciona la información que deseamos. A continuación vamos a detallar algunas técnicas más socorridas que darán la pauta para otras que cada institución adoptará:

1.- EL CURRICULUM VITAE

Esta es una frase latina, acuñada desde muy antiguo, para designar un breve resumen de los datos biográficos, académicos y profesionales de una persona. Forma parte del curriculum, los documentos que avalan los méritos expresados en el resumen. En la Fig. 6 y siguientes ponemos un ejemplo de curriculum vitae. Nos interesa desmenuzar las partes del mismo, para luego repetir la experiencia, cambiando únicamente los datos de cada persona.

Lo primero que aparece es la carta introductoria. Es un espécimen que se hará de nuevo cada vez que se envía el curriculum y servirá de introducción. La carta será muy breve pero substanciosa. Va dirigida al director de la empresa y con letra mayúscula se expresará el asunto: **Envío del curriculum vitae para ocupar el puesto de Jefe**

CARTA DE PRESENTACION

Agosto 16 de 1985

Señor
Juan Antonio Flores
Director General
La Voz del Upano
Macas, Ecuador

RE: ENVIO DEL CURRICULUM VITAE PARA OCUPAR EL PUESTO DE JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAMPAÑAS PARA EL DESARROLLO.

Estimado Sr. Flores:

Por mediación del Economista Dr. Jacob Malta, representante del Banco Interamericano de Desarrollo en el Ecuador, me he enterado de los planes ambiciosos de su emisora para crear un centro regional de desarrollo en la zona amazónica de nuestro país. Conozco también que el BID ya ha aprobado el presupuesto para cinco años, por un monto de más de cien millones de sucres.

Por razones muy personales renunciaré en breve a mi cargo de Director Nacional de Adultos por lo que deseo hacer una petición formal para participar en dicho proyecto como Jefe del departamento de Campañas para el Desarrollo. Por una parte, el proyecto me apasiona y deseo comprometerme con él por el espacio de los cinco años previstos, y por otra, creo que tengo la preparación técnica y experiencia suficiente.

Les adjunto una síntesis detallada de mi curriculum vitae. Si así lo desean les podré enviar fotocopias certificadas de los títulos académicos, así como de cualquier documento que ustedes crean necesario.

Me parece que lo más oportuno es que tengamos una entrevista personal, para la que me trasladaré gustosamente a Macas. Les ruego que me fijen el día y la hora. De todas formas, llega una misión del BID en las próximas semanas y yo estoy invitado a participar con ellos en el recorrido que harán por los proyectos del Ecuador, entre los que se encuentra la emisora La Voz del Upano.

Estoy seguro que considerarán con detenimiento mi solicitud, sabiendo que siempre contarán en mí un colaborador concienzudo y serio.

Atentamente,

Pablo Dorena
Encl. Curriculum Vitae

FIG. 6

del Departamento de Campañas para el Desarrollo. Observemos que el primer párrafo describe la situación de la emisora, en pleno crecimiento, y está a punto de recibir cien millones de sucres para comenzar un ambicioso plan de educación integral de adultos. Al mencionar el nombre del Economista Malta, está jugando una baza muy sutil. Jacobo es quien ha llevado las conversaciones por parte del BID y en definitiva es quien controla los cien millones.

En el segundo párrafo se determina la situación del peticionario. Es el director nacional de educación de adultos del país, pero desea renunciar. No descubre las causas personales, pero se intuye que son de orden político. Hace hincapié en dos puntos: su deseo de comprometerse con el trabajo y su preparación técnica. La Voz del Upano está dirigida por una orden religiosa, que estima mucho el trabajo sin horarios, con gran motivación y sacrificio personal. Para los salesianos, el compromiso es parte de su vida, y la conciben como una entrega total en favor de los más desposeídos. Nuestro Pablo Dorena nuevamente saca su estilete, para conseguir eficazmente el puesto que desea.

El tercer párrafo introduce muy tersamente el curriculum, que envía sin fotocopias, pero que las pone a la disposición en caso de que las quieran revisar. Esta es muy buena técnica. Donde no pidan documentación probatoria del curriculum, lo mejor es guardarla. Si la piden es ya un síntoma de que están interesados, y se puede aprovechar la ocasión para una entrevista personal, que es verdaderamente importante. Por eso en el párrafo siguiente, Pablo pide una entrevista. Es un poco agresivo, anunciando que irá de cualquier forma, acompañando a los representantes del BID, que son los que van a proporcionar los fondos.

La carta introductoria ya esboza las características que tendrá un curriculum. Sobriedad, simplicidad, veracidad, solidez y respondiendo a las necesidades de la empresa. Hay quienes van a pedir trabajo, diciendo que están muy necesitados. Pobre del que pide así y más pobre del director que ofrece los puestos de trabajo a las personas necesitadas. Al poco tiempo estará manejando una casa de misericordia.

El curriculum propiamente dicho consta de cinco partes. Se hace una vez por todas y cada año se puede añadir algún detalle importante, en especial la publicación de un libro o artículo.

Los datos generales: Es una hoja resumen de los datos de identificación, que nos dan una visión de conjunto de la persona que pide trabajo. En esta hoja encontramos el nombre completo, fecha de nacimiento, nacionalidad, dirección postal y estado civil. Hay quienes no ponen más datos en esta primera hoja. Sin embargo aconsejo que se añadan tres elementos más, muy resumidos y referidos a sus cualidades profesionales. El título académico más alto, nos da la medida de sus estudios. Es importante la universidad donde se ha conseguido el título. Con la proliferación de universidades de medio pelo, cada vez significa menos el título, y más el centro que lo expide. También

I. DATOS GENERALES

I.1	NOMBRE:	Pablo Dorena Gutiérez
I.2	FECHA DE NACIMIENTO:	8 de enero de 1950
I.3	NACIONALIDAD:	Ecuador
I.4	LUGAR DE NACIMIENTO:	Quito, Ecuador
I.5	DIRECCION POSTAL:	Avda. Diego de Almagro 427 Quito, Ecuador
I.6	TELEFONO:	576 - 668
I.7	ESTADO CIVIL:	Casado
I.8	TITULO ACADEMICO MAS ALTO	Doctor (Ph.D.) en Ciencias de la Comunicación por Columbia University, New York, Estados Unidos.
I.10	CARGO MAS SIGNIFICATIVO	Director de Educación de Adultos en el Ministerio de Educación de la República.
I.11	IDIOMAS QUE HABLA Y ESCRIBE	Español, Quechua e Inglés

FIG. 7

dice mucho el cargo más significativo que se ha desempeñado. No hace falta especificar una retahila de pequeñas chiripas (trabajos insignificantes) que restan prestancia a la labor profesional de un candidato. Por fin ponemos los idiomas que habla y escribe. Cada vez se da más importancia en una empresa al dominio del inglés. En Ecuador para el trabajo promocional en áreas rurales es interesante saber quechua. Es común en los hispanoparlantes poner que saben el portugués y el italiano, por el mero hecho de que se parecen al castellano. Quien usa este recurso está vistiéndose con plumas ajenas y posiblemente quede en mala posición si se encuentra con un italiano en la emisora.

Los Estudios Académicos: Se colocarán comenzando por los primarios y terminando por los últimos. En el margen izquierdo aparecerán los años, consignados claramente el comienzo y el final. En la Fig. 8, vemos que desde 1960 a 1967 hizo estudios de bachillerato. Un total de siete años. Al parecer el niño era muy precoz, pues a los diez años ya había pasado la primaria y estaba en su primer año de bachillerato. Cuatro cosas hay que poner en cada ciclo de estudios:

— Los años estudiados: Principio y fin.

— Los estudios realizados: Bachillerato, Carrera universitarìa, etc...

— El centro académico: No es lo mismo estudios hechos por correspondencia, que cuatro años en Columbia University.

— El título obtenido: Bachiller, licenciado, diplomado master o doctorado (Ph. D.). Esto es muy importante en América Latina, en donde todo el que se pone corbata le llaman licenciado y si tiene un traje comprado en el extranjero ya es un doctor. Conviene explicitar claramente el título y quien lo ha expedido.

Expresamente hemos descartado la lista interminable de cursos nacionales e internacionales tan socorridos en nuestro medio. A lo sumo se puede hacer una referencia pero sin recargar los infinitos fines de semana, en que se ha atendido a una conferencia y ya se eleva a rango de estudio especializado. En el esquema que proponemos, se podría poner lo siguiente:

II.7 Con frecuencia he asistido a cursos nacionales e internacionales en los que he tenido ocasión de conocer los adelantos e investigaciones de la educación de adultos en América Latina.

II. ESTUDIOS ACADEMICOS

II.1 1960-67 Bachillerato en el Colegio San Ignacio de la Compañía de Jesús en Quito. Obteniendo el título de Bachiller en Filosofía y Letras.

II.2 1967-72 Estudios en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Central del Ecuador. Título obtenido: Licenciatura, Magna cum Laude.

II.3 1972-74 Convalización de estudios de post-grado en Columbia University en New York, obteniendo el título de: **Master in Arts.**

II.4 1974-76 Estudios de post-grado en Columbia University, con especialización en **Long Life Education**, obteniendo el Doctorado (Ph.D.) tras la presentación de la tesis: **The use of radio for adult education.**

II.5 1976-78 Estudios especializados en Coady International Institute, Antigonish, Nova Scotia, Canadá, sobre **Social Leadership**, consiguiendo el título de Diplomado.

II.6 1978-79 Estudios en cultura quechua, con especialización en el manejo de la lengua quechua. Universidad Católica del Ecuador.

FIG. 8

Hemos propuesto con toda intención, el caso de Pablo Dorena, porque es una persona brillante, con un bagaje académico y profesional de primera calidad. Hemos querido demostrar que no hace falta mucha palabrería para describir lo que uno es. Solicitudes que nos llegan para simples becas, vienen a veces con un sin fin de hojas enumerando la vida y milagros del pretendiente. Cada vez que salió su nombre en un periódico, se ha hecho una fotocopia y se ha dado el rango de nombramiento oficial. La valía de un candidato está generalmen-

te en proporción inversa del grosor de su curriculum. Al ver sobre mi mesa de trabajo los resúmenes profesionales de los peticionarios, me he explicado por qué exigen, como primer requisito para atender à un curso, el consabido diploma, cargado de firmas y sellos. Es sin duda para añadirlo a su curriculum.

Experiencia Profesional: También aquí necesitamos simplicidad, para ser cortos, y solidez para demostrar lo que realmente sabemos hacer con profesionalidad en la vida.

III. EXPERIENCIA PROFESIONAL

III.1 Agosto/1979 - Mayo 1982:
Director General de Radio Latacunga, Ecuador.
Funciones que desarrolló:

1.1 Representante legal de la emisora.

1.2 Administrador general, con un volumen de gastos corrientes de S/. 20.000.000, y el manejo de un Fondo Rotativo donado por la International Foundation de Washington equivalente a US$1.000.000. Con cincuenta empleados a su cargo.

1.3 Responsable de producir informes y documentos sobre la marcha de la emisora tanto para sus dueños legales (Diocesis de Latacunga) como para las agencias donantes: Misereor, I.F. Cebemo, etc...

1.4 Viajar por el extranjero para establecer vínculos de cooperación con distintas agencias para el desarrollo. Los países visitados fueron: Estados Unidos, España, Francia, Italia, Alemania, Holandà, Bélgica, Suiza, Suecia, Inglaterra y Dinamarca.

1.5 Responsable de la línea editorial de la emisora, produciendo diariamente el comentario de los noticieros.

III.2 Junio 1982 - Agosto 1984:
Representante para América Latina de la Fundación Internacional para el Desarrollo.
Funciones que desarrolló:

2.1 Hacer todas las gestiones legales ante el gobierno del Ecuador para abrir una oficina de la Fundación.

2.2 Viajar a los países del Pacto Andino (Perú, Bolivia, Colombia, Venezuela y por supuesto Ecuador) para establecer contacto con proyectos, posibles receptores de ayuda de la fundación.

2.3 Analizar, recomendar, supervisar y apoyar proyectos en los países del Pacto Andino. Durante la gestión se analizaron 52 proyectos de los que se aprobaron 12 con un monto total de US$ 3.654.879,23.

III.3 Agosto 1984:
Desde esta fecha hasta el presente, Director Nacional de Educación de Adultos.
Funciones que desarrolla:

3.1 Coordinar la totalidad del trabajo del departamento de Educación de Adultos, en especial la Campaña Nacional de Alfabetización. Tengo a mis órdenes más de 500 funcionarios del Ministerio.

3.2 Miembro ex oficio del Consejo Nacional de Educación.

III.4 Actividades varias:

4.1 Visitor Professor de Coady International Institute en los cursos de verano. Materia: La radio y el desarrollo rural.

4.2 Miembro del cuerpo de redactores de la revista especializada: Desarrollo y Tercer Mundo.

4.3 Consultor de la Fundación Educational Development de Washington.

FIG. 9

Se colocarán una por una las actividades desarrolladas, agrupadas alrededor de cargos. Se comenzará por el primer trabajo que se desempeñó y se terminará con el último. Cada posición ocupada, constará de cuatro datos:

— La fecha: El lapso durante el que se ejercitó la función.

— El cargo desempeñado: Si existe un documento de nombramiento, especificarlo como viene descrito oficialmente.

— La institución en la que se ejerció dicha posición. Se podría añadir la dirección postal, pero no es necesario. Dejamos esos detalles para el capítulo de las recomendaciones.

— Las funciones que desempeñó: De todos los datos que se piden en la experiencia profesional, la descripción de las funciones es la más importante. Es aquí donde se puede apreciar lo que el candidato realmente sabe hacer. Nos da una idea de su capacidad de trabajo y el volumen que manejaba. En el caso que tratamos, se nos revela como un gran ejecutivo, que maneja un presupuesto anual de veinte millones de sucres (unos doscientos mil dólares) y tiene a su disposición cincuenta empleados. Además se le ha confiado la administración de un fondo rotativo de un millón de dólares. Solamente consignar que fue director, dice poco. A lo mejor era un director —palo muerto— puesto para cubrir las apariencias, cuando realmente hacia otras actividades. Al describir las funciones sabremos exactamente su perfil ejecutivo. Además se nos muestra como un hombre de muchos contactos internacionales, hábil para conseguir fondos. A estas cualidades se le suma su sentido político, al llevar personalmente la línea editorial de la emisora.

Esta visión se reafirma en el segundo cargo que ejerció: Representante de una agencia internacional para el desarrollo. Pudo abrir la oficina y establecer sólidas bases de trabajo en los cinco países del Pacto Andino. El dinero que pasó por sus manos en dos años (más de tres millones de dólares) nos hacen sospechar, que nos encontramos ante una persona de grandes vuelos y que sabe poner el dedo en la llaga del subdesarrollo.

En el cuarto punto y bajo el título de actividades varias, hemos querido hacer un pequeño resumen de las actividades marginales, que cualquier profesional hace en sus ratos libres. Así reflejamos que nuestro Pablo es un profesor universitario —aunque no como ocupación primaria—, escritor de artículos y además hombre de consejo para agencias internacionales de desarrollo. Apliquemos lo dicho sobre los estudios académicos. Solamente especificar lo substancial, argumentando sólidamente y con fuerza profesional.

Las publicaciones: Pocas cosas ofrecen tanta credibilidad profesional como la publicación de un libro sobre la materia. Por eso añadimos este capítulo al curriculum vitae de una persona. Debemos separar los libros de los artículos. Los libros son más contundentes y definitivos. En el caso de que se hubiese escrito un libro sobre la materia, para la que se pide un candidato, se puede anexar al curri-

IV. PUBLICACIONES

LIBROS

IV.1 **La Radio educativa en América Latina.** Ediciones Calicuchima. Quito. 1974.

IV.2 **The use of radio for adult education.** Disertación doctoral como requerimiento para obtener el título Ph.D. en Columbia University. New York. 1976.

IV.3 **La Radio Popular.** Ediciones Universidad Central. Quito, 1980.

ARTICULOS:

IV.4 **Meat for everybody,** reporte presentado a la **Canadian Hunger Foundation** en Ottawa (Canadá), con motivo de un seminario para conocer las necesidades primarias del Tercer Mundo en junio de 1980.

IV.5 **Diseño para la implementación del sub-proyecto de Educación Bilingue.** Informe presentado para el Proyecto Educativo Integrado del Altiplano. Acuerdo del Banco Mundial y el Gobierno de Bolivia. Crédito No. 1289-B-BO.D.S. 14298-1981. Agosto 1981.

IV.6 **Guía práctica para las campañas por radio,** en la Revista Desarrollo y Tercer Mundo, Quito, (36) Oct. Dic. 1982 págs. 349-356.

IV.7 **Guideliness for Radio Teaching,** informe presentado al Office of Education and Human resources Development Support Bureau of International Foundation. Washington D.C. Mayo 1983.

IV.8 **La experiencia crediticia de Radio Latacunga.** Estudio presentado en el I Seminario Nacional sobre crédito agrícola y publicado por el Banco Central Latinoamericano. Quito. 1984.

FIG. 10

culum desde el principio. El libro de Pablo Dorena sobre **La Radio Popular**, vendría como anillo al dedo para el proyecto de La Voz del Upano. En caso de que se incluya la obra, se haría referencia en la carta de presentación.

La descripción del libro se ajustará a las normas bibliográficas comunmente aceptadas en cada país. No hace falta que se describa el libro ni que se pongan extractos de la crítica, que obviamente estará amañada y será positiva. Los libros se citaron de la manera siguiente:

— No hace falta poner el autor, porque se supone que es quien propone el curriculum. Unicamente se pondrán los autores cuando es una coproducción. Hay que dar honor al que honor merece.

— La editorial y la ciudad donde radica.

— La fecha de impresión. En el caso de que sea una reimpresión habrá que explicitar, el número de la edición y la fecha. A no ser que se trate de una tirada excepcional, no hay que especificar el número de ejemplares tirados.

La sección de artículos es también interesante. Quien tenga en su haber muchos artículos, tendría que seleccionar los más significativos. Al final de la lista podría añadir un número más y decir algo así:

IV.9 El autor ha publicado un número indeterminado de artículos sobre educación de adultos y desarrollo, en revistas como: Chasqui, Alforja, Estudios Sociales y Tercer Mundo.

Con los artículos se puede caer en la tentación de enumerar muchos, *sin* contenido y sin haber sido escritos. Quien fue citado una vez en un periódico, lo recorta y le da categoría de artículo en el matutino de una fecha determinada. Por eso conviene identificarlos correctamente, para que el examinador del curriculum aprecie su solidez científica. No hay cosa que más desdiga de un candidato, que la apariencia de obras que no ha realizado. Los artículos pueden pasar muy bien por liebres, siendo gatos de uñas bien afiladas. También conviene seguir un sistema para citar los artículos, teniendo en cuen-

ta los siguientes datos:

— El título irá subrayado si se presenta el documento mecanografiado, y en negrita si está impreso.

— La revista o la institución que lo publicó.

— El país y la fecha. Si la publicación tiene un número se debe especificar. Si es mensual transcribir el mes en que se publicó.

— Identificación de las páginas.

Todos estos detalles nos darán credibilidad. Se tendrá cuidado de guardar fotocopia de los artículos enumerados en el curriculum para una posible revisión por parte de la empresa. No es necesario incluirlos como documentos probatorios. Si prosperan las conversaciones, se puede hacer entonces alarde del aparato documental.

Las recomendaciones: Hay quienes en este capítulo anexan infinitas cartas de jefes, compañeros, profesores y cuantos se han visto forzados a escribir unas letras laudatorias después de un trabajo o un favor. Sin embargo es mucho más atractivo, presentar una lista de personajes —de reconocida reputación— para que la emisora o empresa indage por su cuenta. Son suficientes cinco o seis personas, de variadas especialidades y que cubran distintos aspectos.

En el caso que estamos proponiendo, se pone el primero al representante del Banco Interamericano, porque él es quien maneja los fondos del proyecto. Colocamos en último lugar al Sr. Obispo de Latacunga, porque fue su empleador y además como jerarquía religiosa, inspirará confianza al observante salesiano, director de La Voz del Upano. Las referencias para recomendaciones pueden contar con los siguientes datos:

— El nombre de la persona.
— El cargo que desempeña.
— Las instituciones que representa o trabaja.
— La dirección postal por si se le solicita información escrita.
— El teléfono y el telex, para dar mayor factibilidad de investigar a los futuros empleadores.

V. RECOMENDACIONES

V.1 Economista Dr. Jacobo Malta
Banco Interamericano de Desarrollo
Av. Amazonas 35-2B
Quito, Ecuador
Telfs: 528-375 y 489-364
Telex: 9448 - ED.

V.2 Dr. Juan Luis Abascal
Ministro de Educación
Calle Guayaquil 235
Quito, Ecuador
Telf. 384-587

V.3 Dr. John Van Doorn
General Manager
International Foundation for Development
2830 SW 8th. Str.
Rosaly, VA., 33135, Estados Unidos
Telf: (202) 532-8900

V.4 Dr. Joseph Myers.
Research Asociate
Institute for Communication Reserach
Stanford University
Stanford, Cal 94305. Estados Unidos
Telf; (809) 4753874

V.5 Franz Karl Eilers
Secretario Ejecutivo
Proyecto educativo integrado del altiplano
Banco Mundial – Gobierno de Bolivia
Casilla Postal 8476
La Paz, Bolivia
Telf. 984-976
Telex: 184798 BL.

V.6 Mons. Luis Torres
Obispo de Latacunga
Casilla 487
Latacunga, Ecuador.
Telf: 854-360

FIG. 11

Esta última hoja será la más cablegráfica. No hace falta hacer apologías de los nominados. Se deja a la habilidad del que confecciona el curriculum, buscar personas que le avalen. Cuando se termina el documento, hay que enviar por cortesía un ejemplar completo a los mencionados, para que sepan que su nombre ha sido usado como referencia.

Se pensará con razón, que este curriculum está a cien años luz de lo que una secretaria puede soñar. El ejemplo está puesto para ofrecer un modelo o arquetipo que se aplicará a cualquier profesional. Yo mismo conozco a directores de emisoras populares que podrían presentar un curriculum muy parecido al que hemos propuesto. Conozco también a directores a quienes se les ha solicitado su curriculum y no tienen nada hecho. No saben por donde empezar. Aquí tienen un modelo, que la secretaria puede muy bien implementar. Sugerimos a las jóvenes secretarias —como ejercicio práctico— preparar el curriculum a su jefe siguiendo las normas de este capítulo. Ellas mismas se asombrarán del servicio prestado y se animarán a seguir trabajando por un jefe tan profesional.

2.- LAS ACTAS

Cuando nos sentamos en una mesa de negociaciones, buenos apuros nos pasamos para encontrar a una persona que se comprometa a redactar las actas de la reunión. Falta personal calificado, que domine el tema de las actas. En los manuales sobre la actividad secretarial, no he visto un capítulo dedicado a desmenuzar el acta. Vamos a seguir una técnica muy sencilla. Veremos de qué partes consiste un acta y luego las armaremos una por una. Al final sabremos redactarla, para alivio de nuestros jefes y buen nombre profesional de quien no tiene miedo en constituirse como secretaria de una reunión.

La finalidad de un acta es tener constancia escrita de los acuerdos tomados, así como de las discusiones tenidas para llegar a conclusiones concretas. Al principio del capítulo analizábamos la actividad desbortande del gerente incendiario, que era incapaz de tener reuniones periódicas y mucho menos de concretizar acuerdos escritos, que luego se pudieran reclamar. La empresa es como una gran

maquinaria. Funciona bien si todas las partes ruedan sincronizadas de acuerdo a un plan. Como los jefes de departamentos son personas habilidosas, tendrán que conocer a tiempo cual es el plan de trabajo, para que su actividad vaya de acuerdo con el resto de sus compañeros y se pueda obtener un producto acabado, eficiente y de acuerdo a los objetivos. Cuando arbitrariamente el gerente general cambia de rumbo, toda la maquinaria se resentirá, las personas se quejarán y, si perdura la situación, la productividad bajará significativamente. Cuando el gerente es el único que juzga la marcha de una empresa, porque él es el dueño o la persona de confianza de los dueños, entonces vivirá en perpetuo y santo narcisismo, porque juzga la efectividad de la empresa por **su** trabajo, o por **sus** logros, o por las felicitaciones que le llegan de **su** entusiasmo. No quiere darse cuenta que tiene tres de los cuatro gerentes sin trabajar a plenitud, impotentes de seguir el curso errático. Si tuviera reuniones y actas con acuerdos, se podría evaluar el trabajo, y fácilmente se vería que no se cumplen los objetivos señalados, que la efectividad es muy baja, que, en fin, el futuro de la empresa está en peligro a pesar de los fuegos artificiales del momento.

La técnica de redacción de actas que vamos a proponer, es muy sencilla, y tiene como único objetivo, el dar dinamismo a la empresa. Es un instrumento de trabajo. No es una recopilación histórica de lo que se dice en las reuniones. Vemos en las películas de juicios, o en reuniones del Congreso que dos absortas secretarias escriben todo lo que se dice. En otras reuniones, se graba la sesión y luego el que funge de secretario lo transcribe íntegramente. No estamos interesados en este sistema muy útil para causas judiciales, testimonios e intervenciones en el Congreso. Queremos, más bien, explicar un sistema que esté entrelazado con la misma reunión, de modo que haya una interrelación entre las dos actividades: la reunión y el modo de llevar el acta.

2.1. La convocatoria y la agenda

El inicio de una buena agenda, es preparar convenientemente la reunión. No se puede convocar a un consejo directivo cinco minutos antes de salir para casa. Si los temas son importantes, se tendrán que estudiar. Para ello se convocará por escrito a los miembros del

consejo, especificando los puntos a tratar, o agenda. Esta comunicación se puede hacer usando el formato de **memorandum,** cuyo ejemplo exponemos a continuación:

MEMORANDUM

Fecha: Agosto 3 de 1985

DE: Vicente Sánchez, Director General de Radio Exitos.

A: Los miembros del Consejo de Administración: Félix Fernández, César Rosero, Romel Orbe, Carlos Cutillas y Walter Alves.

ASUNTO: Convocatoria del Consejo de Administración que se tendrá el día martes 9 de agosto de 1985 a las diez de la mañana en la sede de Radio Exitos.

Se convoca por este medio a los miembros del Consejo de Administración a la reunión mensual, que cubrirá los siguientes puntos:

1.- Lectura del acta de la reunión anterior y aprobación.

2.- Revisión de los acuerdos tomados y estado de los mismos.

3.- Estudio de las propuestas de instalación del transmisor Collins. Se adjunta dicha información como anexo.

4.- Concurso de canción folklórica regional.

5.- Informe económico. Se adjunta el estado contable al 30 de julio de 1985.

6.- Agenda abierta para los miembros. Se ruega que, a ser posible, informen por escrito y con tiempo suficiente de las sugerencias que se hayan de tratar.

Si algún miembro no pudiera asistir, se pide comunicarlo a la dirección, para nombrar al sustituto.

Vicente Sánchez

Director

Básicamente la convocatoria consta de tres partes:

— La fecha y lugar. No olvidar la hora, el día de la semana que es, etc.

— Los miembros que son convocados. A veces es importante saber si hay algún miembro de viaje. El suplente es decisivo en relación a los temas que se tratarán. Hay temas que no se pueden tocar adelante de un enemigo acérrimo, y el director lo introduce en la agenda cuando está ausente.

— La agenda: Los dos primeros puntos siempre serán: La lectura del acta de la reunión anterior y la revisión de los acuerdos. Estamos tocando la misma estructura de la reunión. Actas y reuniones comenzarán por el mismo tema. Es una manera de obligarse a trabajar con un ritmo constante. Los jefes de departamento, sabrán que lo acordado en la reunión anterior hay que implementarlo y será supervisado en la próxima.

Tal vez parezca un poco forzado y formal el convocar a una reunión de trabajo de personas que se ven todos los días. Quitemos lo que tenga de formalismo, pero conservemos por escrito la convocatoria. Nadie podrá achacar a su director, que obra sin consulta, que no tiene informados a sus colaboradores más cercanos y que cambia de rumbo sin previo aviso. Quien pueda presentar una secuencia de convocatorias, temas tratados, y personas asistentes, estará proclamando su interés constante en que la obra se lleve adelante.

2.2. La reunión y el acta.

El sistema de llevar una reunión marcará la pauta de redactar sus actas, y viceversa, el formato de un acta influirá en la marcha de la reunión. El esqueleto de un acta consta de seis partes. Algo así como seis huesos, que entrelazados entre sí, forman el cuerpo de esa pieza tan incómoda de nuestra burocracia. Las seis partes que proponemos, son como seis cajones de un armario. Si en cada uno de ellos colocamos lo que corresponde, al final tendremos un acta. Si por el contrario, queremos redactar un acta, sin saber por donde comenzar, nos haremos un lío y la pereza no nos dejará coger la plu-

ma para redarctarla. Los seis pasos son:

Encabezamiento: datos generales y descripción de la agenda con la explicitación de los puntos que se introdujeron en el consejo. Lectura de las actas de la reunión anterior. Revisión de los acuerdos tomados. El cuerpo de la reunión propiamente dicha. Tratamiento del orden del día o agenda. El resumen de los acuerdos y la coletilla final con las firmas del secretario y el director.

2.2.1 Encabezamiento y datos generales: Hay ciertos datos que siempre se repiten en las reuniones. Son algo así como los generales de una persona que sabemos de memoria, y cualquier ciudadano los domina sin problema. Pongamos un ejemplo y examinemos luego el contenido:

ACTAS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO
RADIO EXITOS

Fecha: 9 de Agosto de 1985
Número de Orden: 10/85

PRESENTES: Vicente Sánchez, Félix Fernández, César Rosero, Rómel Orbe, Carlos Cutillas y Walter Alves.

LUGAR: Despacho del Director de Radio Exitos.

HORA: Diez de la mañana

AGENDA:

1,- Lectura y aprobación del acta de la reunión anterior.

2.- Revisión de los acuerdos tomados y estado de los mismos.

3.- Estudio de las propuestas de instalación del transmisor Collins. Los miembros recibieron por adelantado la información necesaria.

4.- Concurso de la canción folklórica regional.

5.- Informe económico. Los presentes recibieron con la convocatoria, el estado financiero al 30 de julio de 1985.

6.- Como punto abierto se trató el despido de César Regueras.

Estando presentes los arriba mencionados, se comenzó la reunión a las diez en punto, en el lugar indicado.

El pequeño monstruo ha quedado derrotado en el primer salto. Cualquier frágil secretaria podrá vencer la batalla. Los datos descritos hablan por sí solos. Estamos haciendo historia. Dentro de unos meses sabremos exactamente qué miembros estuvieron presentes y quienes se excusaron. Si al andar del tiempo, alguien asegura que no tomó parte en el despido de César Requeras, con solo echar una miradita a las actas, podremos saber la fidelidad de su memoria y su deseo de no aceptar responsabilidades. El encabezamiento del documento comienza con la identificación del mismo: Actas del Consejo de Administración. No se olvidará el nombre de la emisora. La fecha es imprescindible y de sentido común. Algo que añadimos de nuestra cosecha es el Número de Orden. Se trata de enumerar las actas del año. El código 10/85 significa que es el acta número 10 del año 1985. Al final de año sabremos cuántas reuniones del consejo de administración hemos tenido. Por cada consejo se redactará un acta.

Se mencionarán los nombres de los asistentes. En nuestro caso, han asistido integramente las personas que fueron convocadas. Supongamos que el Sr. Carlos Cutillas se hubiera disculpado. Entonces se añadiría: "El Sr. Carlos Cutillas se disculpó telefónicamente por encontrarse en cama afectado por un virus gripal. No se pudo buscar un sustituto por lo avanzado de la hora". El lugar y la hora, aunque muy accidentales, redondean la información, ocupan poco espacio y nadie se sentirá incapacitado para consignarlas.

Se repetirá la agenda que ya se especificó en la convocatoria. Así podremos tener en un solo documento la información completa sin recurrir a las convocatorias. La variable que existe es el número seis. En la convocatoria se dejaba el punto abierto. En la reunión se trató el punto del despido de un empleado. El acta se escribe después de la reunión y recogiendo lo que aconteció. No tendría sentido consignar que hubo un punto abierto. Habrá que especificarlo. En este paso, solamente tendremos que enunciar el hecho lo más tersamente posible. En el cuerpo del acta, se consignarán otros datos de interés. La frase de que están presentes los

arriba mencionados, es protocolaria y para dar paso a las actas propiamente dichas.

2.2.2. Lectura del acta de la reunión anterior. La finalidad de leer las actas es para que los miembros aprueben y si tienen que hacer alguna observación se consigne debidamente. Una vez aprobadas y enmendadas, las firmarán el secretario y el director. Estos datos se pueden redactar de la siguiente manera, a continuación del último párrafo:

"estando presentes los arriba..."

"Se leyó el acta (No. 9/85) de la reunión del día 11 de julio de 1985. El Sr. César Rosero pidió se añadiese, que él se había opuesto a la elevación de salarios por razones estrictamente financieras. Así se hizo y se dio la aprobación unánime del acta. A continuación la firmaron el Sr. Félix Fernández (Secretario) y el Sr. Vicente Sánchez (Director)".

Este segundo paso, es también muy sencillo. Se sobreentiende que lo primero que se hace en una reunión del consejo es la lectura y aprobación de las actas. Ambas se enriquecen y ambas señalan una pedagogía rica en modelos de gestión. No se omitirá la firma de las dos personas indicadas. En caso de que alguna no estuviese presente, lo hará el suplente. No dejar para otro día la firma.

2.2.3. Revisión de los acuerdos tomados. En cada reunión, se especifican los acuerdos y se consignan en las actas. Pero además será el primer punto a tratarse en la próxima reunión. Esta provisión es parte del paquete gerencial llamado dirección por objetivos. Se establecen las pautas y los productos finales que se pretenden conseguir. El sistema de dirección por objetivos es muy flexible y liberal, pero conlleva una supervisión constante para corregir metas y adaptarse a las circunstancias. Si falla esta supervisión, tal vez nos encontremos al final de la fecha propuesta que no se ha realizado la tarea programada. Supongamos que en la reunión anterior se tomaron cinco acuerdos. Explicaremos a profundidad el primero y por comparación se podrán consignar los restantes.

"A continuación se analizaron los acuerdos tomados, comenzando por el

primero: Exoneración de impuestos de 1985. Su responsable, el Sr. Rómel Orbe, dio un informe detallado que se puede estudiar detenidamente en el folder No. 541 Oficina Nacional de Exoneración. Efectivamente el Sr. Rómel Orbe hizo las diligencias necesarias para conseguir la exoneración de impuestos:

1.- Carta al ministro (No. 345/85)
2.- Entrevista personal con el subsecretario Lcdo. Hatuey Campos, el día 18 de julio de 1985.

En resumen el Sr. Orbe cree que, en el curso de las próximas semanas, llegará la exoneración como en años anteriores. El segundo acuerdo: Preparación del proyecto del Fondo Rotativo fue presentado por...".

Así se pasará lista a todos los acuerdos tomados siguiendo el mismo sistema. Se ha evitado las redundancias; como: "habiendo tomado la palabra el Sr. Rómel Orbe dijo a los miembros del Consejo de Administración". Se ofrecerán todos los datos posibles, pero de la manera más breve posible. No hace falta entrar en muchos detalles, quien desee estudiarlos podrá ir al folder en el que se encuentra la información completa. En concreto lo referente a las exoneraciones está archivado en el No. 541. Observamos también que se hace referencia a la carta No. 345/85. Si alguien quiere leer la carta puede ir al folder del cronológico y allá la podrá examinar detalladamente. Hemos también consignado la fecha exacta de la entrevista con el subsecretario y su nombre. No hace falta más. El objetivo se ha cumplido. Si adoptamos esta disciplina en las reuniones, manejaremos una empresa dinámica, en la que se cumplen objetivos, se consiguen logros gerenciales de una manera constante y los jefes de departamento se sienten realizados en su labor creativa. El director moderará las reuniones y supervisará que los cuerdos se implementen. Además propondrá nuevos planes y designará los roles de cada uno de los miembros del grupo.

2.2.4 Tratamiento del orden del día: Entramos ahora en el cuerpo central del acta y de la reunión. Así como hemos toreado la bestia ingrata hasta ahora, lo haremos en este punto, sin que nos tiemble el pulso. La clave consiste en saber qué debemos tratar y cómo lo haremos. El qué, está determinado en los puntos de la agenda. En este caso son seis. Dos han sido tratados, con lo que solamente nos quedan cuatro, a saber: instalación de un transmisor, un con-

curso folklórico, el informe económico, y el despido de César Regueras. Ya hemos despachado lo que debemos consignar. Ahora viene el cómo. La regla de oro que hemos seguido y ahora aplicaremos también, es la de dividir para vencer. Analizaremos cada punto por orden y por separado.

Abordemos el punto de la instalación del transmisor. En la mayoría de los casos tenemos tres pasos:

— El planteamiento del asunto: sus antecedentes, información disponible, etc...

— La discusión del tema por los miembros.

— La decisión que se tome: Quien lo instalará, cuánto se le pagará, etc... A veces la decisión, es que se busque nuevas propuestas y que el gerente decida de acuerdo a las directrices.

Teniendo este esquema en la cabeza, la secretaria tomará los detalles necesarios para rellenar las tres ideas propuestas. Lo que se diga se podrá reagrupar fácilmente en tres grupos, y el acta reflejará el planteamiento, discusión y conclusión a la que se llegó. Una descripción muy útil para la marcha de la empresa. Pongamos un ejemplo de redacción de lo arriba mencionado:

"Terminada la supervisión de los acuerdos tomados en la pasada reunión, se procedió al estudio de los puntos de la agenda:

Estudio de las propuestas de instalación del transmisor.

El director expuso las dos propuestas, la una del Ing. Leonardo Pasaterra por un valor de $2.000,00 y la otra de la firma Waldo Pons y Cía por un valor de $2.500,00. La firma Waldo Pons ofrece explícitamente un año de garantía. A propuesta del Sr. Rosero se discutió la posibilidad de pedir al Ing. Pasaterra que garantizara la instalación por un año. También se propuso contactar personalmente al Ing. Luis Medrano, que hace un trabajo muy serio y vive en la localidad. En caso de emergencia podría dar un mantenimiento inmediato. El consejo resolvió dar autorización al director para que haga dichas gestiones y contrate la mejor oferta según estas pautas. La instalación tendrá que estar terminada antes de los 30 días".

Podremos observar las tres partes. No hace falta que se explique: Primera parte, discusión: ... Se puede redactar de una manera elegante. Al final pondremos los acuerdos de una manera más resumida. Terminado el primer punto, se procederá con el segundo y así sucesivamente.

2.2.5. El resumen de los acuerdos: Este punto es el cordón umbilical que ata una reunión con la siguiente. Se trata de un procedimiento ejecutivo, para que las decisiones se implementen. Cuando analizábamos los distintos estilos gerenciales, el incendiario era en conjunto el más dotado. Sin embargo llevaba la empresa a la bancarrota por no sujetarse a objetivos a largo plazo y no explotar los recursos de sus colaboradores. Con este sistema, se pretende potenciar al máximo las posibilidades de cada uno de los ejecutivos de la empresa. Como indica el título, resumiremos los acuerdos. No hace falta ser prolijos, porque se supone que en el cuerpo del acta ya se explicitaron los datos y las discusiones. El resumen constará de tres partes:

— La materia del acuerdo: que se busque una tercera oferta para la instalación del transmisor y que se escoja la mejor opción, teniendo en cuenta un año de mantenimiento.

— La fecha en que se ha de realizar: antes de treinta días. Hay casos en que se establece un cronograma de fechas. Habría que especificarlas lo más escuetamente posible.

— El responsable: El director Sr. Vicente Sánchez.

Como en los puntos anteriores, la redacción será más graciosa y menos esquemática con tal de que guarde los tres elementos. En el caso que venimos discutiendo sería como sigue:

"Al final de la reunión se tomaron los siguientes acuerdos:

1.- Dar autoridad al Director Sr. Vicente Sánchez para que consiga la oferta del Ing. Luis Medrano y pida por el mismo precio un año de garantía al Ing. Pasaterra. Con estos datos el Director estará autorizado para hacer el contrato más conveniente. La instalación tendrá que estar terminada antes de 30 días.

2.- Se encomendó al Sr. Walter Alves la secretaría ejecutiva del concurso de la canción folklórica regional. Para la próxima reunión, tendrá que presentar un plan de trabajo en el que, por lo menos, conste:

- Objetivos
- Presupuesto
- Eventos que se realizarán
- Material de apoyo
- Personal que necesita
- Detalle cronológico de actividades

3.- El Consejo pidió al director que rebaje los gastos de transporte: gasolina, arreglos, seguros, etc... Que no pase de los doscientos dólares presupuestados.

4.- Fue despedido el Sr. César Regueras. El director queda encargado de contactar al abogado para el finiquito total. El despido será efectivo de inmediato".

Estos cuatro acuerdos, serán los componentes del número dos de la agenda del próximo consejo de administración. Ahora se ve cómo la redacción del acta influye en la misma reunión, y cómo la reunión moldea la confección del acta. Es un movimiento circular, como el movimiento de una rueda que mueve el automóvil eficazmente. Y ya casi tenemos terminada el acta, solamente nos queda el punto siguiente.

2.2.6. La coletilla final con las firmas. Un acta es un documento coherente. Se comienza con una introducción —estando presentes... se comenzó la reunión a las diez de la mañana..."— y se termina con una despedida igualmente protocolaria que da un toque de que el trabajo se ha realizado.

"La reunión del Consejo se terminó a las once y media de la mañana estando todos presentes. Y para que conste en acta lo firman de su puño y letra el director y el secretario:

Félix Fernández	Vicente Sánchez
Secretario	Director

Hemos llegado al final de uno de los caballos de batalla más difí-

ciles de manejar. Lo hemos hecho con simplicidad y claridad. El sistema no sirve para todas las empresas o instituciones, pero es un instrumento muy valioso para las emisoras populares. Además de expresar con fidelidad lo tratado en una reunión, es el mecanismo que impulsa un movimiento gerencial de comprobada efectividad.

3.- EL FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Una emisora mediana con treinta plazas de trabajo, atrae las miradas de las jóvenes secretarias que quieren romper lanzas en la profesión. Serían muy malas relaciones públicas, que sistemáticamente se rechazara cualquier petición, o se negara una entrevista a las futuras secretarias. Si se ha preparado el formulario de solicitud de empleo, se ahorrará trabajo al director y sustos al encargado de comunicar el no rotundo de la institución. Nada cuesta tener a mano un formulario como el de la Fig. 12. Una hoja es suficiente para tener idea de la pieza que viene a nuestas manos.

Siempre se titula un documento con la identificación del mismo y de la emisora. Por eso lo primero que salta a la vista es el título: Solicitud de empleo. Radio Exitos. Como en cualquier documento, la fecha estará en sitio bien patente. Nosotros añadimos el código que dice relación al archivo general de la emisora. A su debido tiempo se explicará el sistema. Ahora nos basta saber, que el número 2 está relacionado con los empleados. Hemos asignado el número 234 a la solicitud de empleo, porque trata de los empleados y es donde se puede localizar mejor.

Los datos generales de identificación serán pocos, pero no faltará la dirección y el teléfono para una posible llamada al candidato. El estado civil no debería influir en la selección de candidatos, pero hay puestos que necesitan estabilidad, y no cabe duda que una persona soltera está inquieta como la brújula buscando su norte en la vida.

Los estudios realizados, nos indicarán el calibre intelectual de la persona. Expresamente se hace mención del título obtenido, para decantar el oro del moro. En esta primera indagación no hace falta pedir fotocopia de los títulos. Si se entran en conversaciones se-

Fecha: ----------
CODIGO: 234

SOLICITUD DE EMPLEO

RADIO EXITOS

NOMBRE: . . . . . .

DIRECCION . . . . . .

ESTADO CIVIL . . . . . TELEFONO . . . . . .

ESTUDIOS REALIZADOS:

AÑO DESCRIPCION E INSTITUCION TITULO OBTENIDO

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AÑO DESCRIPCION - EMPRESA Y ROLES DESEMPEÑADOS

PUESTO QUE SOLICITA: . . . . . .

SALARIO QUE SOLICITA . . . . . .

PONGA TRES PERSONAS CON SU DIRECCION A LAS QUE SE PUEDEN PEDIR REFERENCIAS

NOMBRE PROFESION DIRECCION Y TELEFONO

SUGERENCIAS:

1.- En hoja aparte describa cualquier detalle que usted crea interesante para la consecución del puesto de trabajo.

2.- Adjunte, si es posible, un curriculum vitae, y una fotografía reciente.

Firma del solicitante

.....

FIG. 12

rias, es norma de la más aceptada prudencia, no sólo pedir el título sino reconfirmarlo con la institución que lo ha expedido. Más de una vez nos han llegado diplomas de centros que no existen o de otros que los ofrecen por una módica suma de dinero. Desgraciadamente el nivel intelectual de nuestro medio es muy bajo. Atender a una serie de clases nocturnas, es haber pasado por la universidad. Conseguir un diploma en colores chillones con firmas de los más ilustres nombres de la ciudad, es sentirse académico reconocido. El detalle del título, es la piedra de toque, capaz de diferenciar al profesional del charlatán. Los años que han durado los estudios, también nos dan una idea de la seriedad académica. Cuando se presentan diez diplomas, sacados en el término de dos años, fácilmente podemos ver que se trata de cursos fantasmas. Si nos presentan un bachillerato que duró cinco años y luego dos años en una escuela técnica con estudios secretariales, entonces podemos admitir que la muchacha ha hecho estudios académicos serios.

La experiencia profesional es importante, pero se estudiará detenidamente para ver si ha estado en empresas sólidas o en casas de amigos. Constatar los años que ha estado en un trabajo, nos da la estabilidad de la persona. En la hoja resumen no hace falta preguntar la causa del cambio de trabajos. Esta pregunta se dejará para la entrevista personal. Según explicamos en el curriculum, es muy significativo la descripción de las funciones. Tal vez una línea sea insuficiente y convenga hacer este apartado un poco más espacioso.

El puesto y el salario que solicita, son datos obvios, si queremos saber qué posición desean ocupar. Da mala impresión ver en el apartado de salario: el que Uds. crean justo. Significa que no tiene aspiraciones y no conoce su precio en el mercado. Peor sería si el puesto al que aspira es "el que ustedes me designen". Quien sabe hacer de todo no sabe hacer algo bien. Quien está orgulloso de su profesión la pregona a los cuatro vientos.

Las recomendaciones nos dan la posibilidad de informarnos sobre las relaciones del solicitante. Sería óptimo si pusiera alguna persona amiga de la empresa o algún alto ejecutivo conocido en la ciudad. El solicitante pensará muy bien las referencias dadas, por-

que en más de una ocasión han sido definitivas. Hay empresas, sin embargo que contratan personal sin seguir un procedimiento de chequeo de los datos ofrecidos. Mal sistema es. Más bien es jugar a la lotería en que a veces nos toca el premio, pero casi siempre perdemos nuestro dinero.

Para no ser muy esquemático y cerrados, conviene dejar preguntas abiertas donde el solicitante se explaye. Si nos presenta un curriculum vitae bien tramado, ganará muchos puntos. Tal vez si ha leido las instrucciones de este capítulo, nos resulta irresistible y le contratemos. Para determinar la solicitud, no olvidemos que nos echen una rúbrica.

4.- LA SOLICITUD DE PASANTIA

Las empresas que gozan de buena reputación en la comunidad en que están ubicadas, con frecuencia reciben peticiones de recién graduadas que quieren hacer pasantía de trabajo. Entendemos por pasantía un período de tiempo corto, en el que una persona sin experiencia comienza a trabajar en una empresa, sin sueldo alguno y sin compromiso de tiempo por parte de la institución. Es conveniente tener un formulario como el que sigue:

SOLICITUD DE PASANTIA
Radio Exitos

Fecha: ----------

Código: 235

Por la presente, yo .....solicito se me conceda una pasantía de trabajo por el espacio de.....semanas. Ruego al Sr. Director que acepte la pasantía sin ninguna carga económica para la empresa. Reconozco que es un favor que se me hace, y por tanto no tengo ningún derecho a la más mínima retribución o beneficio social. Por lo que desde ahora mismo doy finiquito total y descargo a la empresa que me acepta para que yo haga mi entrenamiento profesional.

.....

Firma del solicitante

Este es un modelo que en cada país se deberá redactar de acuerdo a las leyes vigentes. Por eso recomendamos solicitar los servicios de un abogado para evitar sorpresas. Yo mismo tuve que pagar a un truán que al final de la pasantía nos demandó al ministerio de trabajo por tenerle empleado sin pago alguno. Su palabra fue contra la nuestra y el juez dictaminó a su favor. De ahí en adelante con este formulario no hubo problema alguno.

Podíamos continuar indefinidamente la descripción de formularios que la secretaria debe tener a mano. Baste enumerar algunos:

- Talonario para pedir fondos de la caja chica.
- Formulario para pedir un día de descanso.
- Llamada de atención a un empleado que llega tarde.
- Mensajes de teléfonos.
- Memos para reuniones.
- Cartas modelo que se repiten:
  - Felicitaciones por cumpleados de empleados.
  - Pésame por defunciones.
  - Retraso en pagos.
  - Negación de un pedido.

Cada empresa verá qué acciones burocráticas se repiten, y preparará los formularios correspondientes. Lo importante no es un documento concreto, sino la inquietud de la secretaria de tener a mano las armas necesarias para ser efectiva y ayudar a su empresa a ser más eficiente. Una persona así, es más valiosa que el tesoro bíblico.

VII) LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA SECRETARIA

Ya que hemos comparado tantas veces a una secretaria con el tesoro que nos habla del evangelio, sigamos con la comparación y veamos si Moisés saca de su manga un decálogo especial para esta pieza tan singular. A continuación ponemos diez consejos, que ayudarán mucho a las jovencitas que salen a buscar fortuna en una empresa. A las que tienen el colmillo retorcido, las recomendamos que no los lean, porque se llevarán un mal rato y de seguro que no cambiarán.

Primer Mandamiento: Amarás a tu empresa sobre todas las cosas

Aunque la secretaria no forma parte de los altos ejecutivos de una empresa, sin embargo es algo así como la cara visible. Cuando una persona está enamorada de su trabajo, se viste bien para exteriorizar su alegría, habla con entusiasmo de las actividades desarrolladas y cuida la imagen de la institución. Llegar los lunes arrastrando unos zapatos sucios, como quien entra en un hospital de moribundos, dice poco de quien maneja los secretos de la dirección. El amor será dinámico y atrayente, siempre detrás de nuevas técnicas administrativas, inquieta por conseguir cursos de especialización y hasta viajes al extranjero para aumentar su eficiencia. Amor y productividad van de la mano. Amor de estar sentada, no es amor. Que tu amor se vea por los frutos que produces: Diligente, amistosa con todos, siempre dispuesta a ayudar, inteligente para dar salida a cualquier problema.

Segundo Mandamiento: No hablarás en vano de tu jefe.

Estando la secretaria tan cerca de su jefe —que es el gerente de

la empresa— es muy fácil conocer sus puntos flacos y descubrir detalles que muy pocos conocen. Es desastroso oír a una secretaria comentar los fracasos del director, o cuando llega con los ojos hinchados por levantarse tarde de la siesta.

Hay jovencitas, que porfían sin razón con su jefe, por una coma que puso donde no debía. Ella, que no se la mandó poner en ese preciso lugar, y él que debe repetir la carta. Discutir con el jefe por cosas insignificantes no tiene sentido. Si el jefe es sensato, se dará cuenta que él tiene la culpa y alabará mucho el buen sentido de su secretaria. Pero si la secretaria no tiene la razón y se obstina en sus trece, estará cavando su tumba si es que está de prueba, y si ya es fija, posiblemente pase a otro departamento. Recordemos que la secretaria es para apoyar al jefe. Ponerle en aprietos y ser dominante no ayuda ni a uno ni a otro.

Todavía es más lamentable la alabanza sin razón. Una persona medianamente razonable, detecta la adulación nada más salir de la boca del limpia sacos, como les llaman en algunos países. Desde tiempo muy antiguo se fustigó a los aduladores. En nuestro siglo de oro, el ingenioso Quevedo tiene una descripción del Conde Duque de Olivares en su libro la **Hora de todos:** "Pues cógele la hora y revestido de furias infernales, aullando, dijo (a los que le adulaban haciéndole creer que un regueldo era un estornudo): Infames, pues me quereis hacer en creyentes que es estornudo el regueldo,estando mi boca en los umbrales de mis narices, qué hareis de los que no veo ni guelo? y dándose de manotadas en las orejas y mosqueándose de mentira, arremetió con ellos y los derramó a coces de su palacio".

Tercer Mandamiento: Santificarás la burocracia

El trasiego de documentos, cartas, memos e informaciones que pasan por el escritorio de una secretaria son incontables. Si no observa fielmente este tercer mandamiento, pronto su mesa parecerá un mar de papeles en donde se anegará el más diestro nadador. Santificar la burocracia no significa apegarse a la ley y hacer esperar a los infelices empleados o visitantes. Significa más bien que reverencia a quien trae o espera una documentación, dándole trámite inmediatamente. Hay un dicho, que sin subir a los altares del de-

cálogo, necesita un reverente comentario. Se trata de la frase: **Burocracia comenzada, burocracia terminada.** Hay procesos que no se pueden parar o si se pierde el hilo, ya no sirven. La correspondencia que llega, no puede esperar ni un minuto sin ser distribuida. La nómina de los empleados, una vez que se comienza no se dejará hasta que esté lista para la firma del director. Si se planifica un directorio con los datos de los empleados, no dejar el listado a medio terminar porque corremos el peligro de pasarnos años sin el directorio. Antes de marchar, la secretaria tratará de terminar los pequeños procesos burocráticos que fueron iniciados en el día. Si alguno queda pendiente, será el primero en ser solucionado a la mañana siguiente. Antes de arremeter con un nuevo proceso (contestar cartas, etc...) terminar lo que se inició anteriormente. Papel que queda suelto sin archivar, corre el grave riesgo de perderse. A la vez que se limpia el escritorio, se archivará la documentación nueva o la que durante el día se usó. Dejar dormir un documento sobre la playa anónima de un escritorio, es perderlo de vista llevado por los oleajes del barrendero, del sereno o de cualquier curioso.

Cuarto Mandamiento: Honrarás a los visitantes como a tus padres

No hay cosa más desalentadora que entrar en una oficina y encontrarse con la secretaria hablando por teléfono y ni siquiera hacer un gesto de bienvenida. Oír que la despiadada secretaria está hablando con un amiguete y ni siquiera se molesta en cortar las frases insulsas de un flirteo intranscendente, nos da una pésima impresión del sentido de servicio al público de la empresa. Anécdotas como estas se repiten en las oficinas públicas y abundan en las empresas privadas sin una mística de trabajo constante. Al teléfono habría que añadir el hacerse las uñas, arreglarse el pelo, maquillarse, leer un libro o conversar con la vecina de escritorio. Hay viejas redomadas que jamás se alteran con la llegada de un visitante, como si con ellas no fuera la cosa. Ciertamente no están honrando al visitante como si fueran sus padres.

Quinto Mandamiento: No matarás a tus compañeros

La lengua viperina de una secretaria puede ser más mortal que la más venenosa de las serpientes. La accesibilidad que tiene al direc-

tor, la hace temible por los informes que pueda dejar caer en los oídos de su jefe.

Muchas secretarias son impopulares en sus empresas precisamente por su actitud crítica y de espía. Cuando se escoge una secretaria, se tendrá sumo interés de indagar el carácter de la candidata. Una persona dulce, amable y cariñosa, nos ahorrará muchos líos internos. La secretaria como mediadora, en muchos casos, entre el director y los empleados, tendrá buen cuidado en ser bálsamo más que vinagre. Recordará en cada momento que sus palabras pueden matar. A la larga quien sale perjudicada es ella y la empresa.

Sexto Mandamiento: No escribirás cartas sin codificar

El tabú que siempre ha envuelto al sexto mandamiento, nos hace ser muy recatados al tratar el tema de la codificación como símbolo de la burocracia. El manejo de la burocracia exige limpieza, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Cuando se hace de acuerdo a la ley de Dios, produce un gran placer capaz de ilusionar a la más fría mecanógrafa. Cuando se hace sin interés, nos mancha de una impura montaña de papeles muy difícil de escalar. La burocracia sin eficiencia, mancha; con sentido común produce efectos sorprendentes. Hay un dicho que explica el uso de los trámites: **Burocracia con burocracia.** Cuando se recibe una comunicación hay quienes se ponen nerviosísimas. La diligente secretaria responderá con otro documento diciendo que se recibió la nota y que se procede al estudio. Muchas veces aquí se termina el problema, en especial cuando se trata de comunicaciones oficiales. La burocracia debe ser respondida con el mismo instrumento que se originó. Si fue con una llamada telefónica se responderá con el teléfono; si con un telex, se golpeará con otro telex; si con un mensajero, se le enviará otro mensajero.

Séptimo Mandamiento: No hurtarás la Caja Chica

La figura natural que custodia el pequeño fondo para cosas de poca monta llamada caja chica, es la secretaria. La picaresca cotidiana está llena de cándidas empleadas, que esperan cobrar al fin de mes, para reponer los fondos que lentamente han sustraído de la

caja chica. Si no se establece un control sistemático, la secretaria hará uso de la caja chica para resolver sus necesidades económicas. Pongamos el caso increíble de que a una secretaria se le encomienden mil pesos para los gastos de caja chica. Muy bien puede usar novecientos para prestarlos a la usura y manejar únicamente cien para la caja chica. La operación es muy sencilla: cuando se llega a noventa pesos, se hará la liquidación, se presentan facturas y se reponen los fondos. Así rotarán mes tras mes, mientras el grueso de la caja está produciendo pingues ganancias. Es un caso que ha pasado. Por eso la caja chica debe ser lo suficiente para los gastos previsibles de quince días. Cuando se presenta la liquidación se hará un arqueo para que se constate el efectivo disponible. Las uñas largas de la secretaria no medrarán con los sobrantes de su caja chica.

Octavo Mandamiento: No levantarás el teléfono sin necesidad

Arma útil es el teléfono, pero destructiva como los rayos laser. Con él se hacen maravillas y sus hilos son como las venas por donde corre la sangre del mundo de los negocios. La secretaria es capaz de cortarnos por horas la comunicación, propinándonos una embolia gerencial. En las oficinas en que he trabajado, uno de los temas más recurrentes de los memos enviados por la gerencia a sus secretarias, es el uso del teléfono. A veces se decide que las llamadas pasen por una central. El teléfono representa el desahogo de las secretarias para perder el tiempo y tener un rato de descanso. En cuanto se marcha el jefe de la oficina, miran furtivamente con el rabo del ojo y su mano se estira hasta llegar al aparato milagroso, que la conectará con su mundo. Si hubiera una guillotina automática que cayera cuando se toca el teléfono furtivamente, más de una secretaria estaría manca.

Noveno Mandamiento: No desearás la papelería de tu prójimo.

La mujer del vecino siempre es más sugestiva que la propia. Algo parecido sucede con los instrumentos de trabajo de las secretarias. Si no se tiene cuidado,al cabo de un tiempo, las tijeras están en la oficina de al lado y unos días más tarde han desaparecido. Hay material perecible, como el papel, los bolígrafos, etc..., que se repondrán periódicamente. Será su responsabilidad tener suficientes vituallas para abastecer al exigente ejército de los empleados. La fea costum-

bre depredatoria de sustraer clandestinamente los implementos de otros compañeros está prohibida por este mandamiento. Una costumbre muy loable puede ser la de poner el nombre en los intrumentos de trabajo, para identificarlos en caso de migración desconocida.

Décimo Mandamiento: No codiciarás el descanso en horas de trabajo.

En las oficinas con un volumen grande de empleados, se usa el marcar la tarjeta en un reloj o firmar en el libro de entradas, que se retira a la hora prefijada. Persona que llega tarde tendrá que comparecer ante su jefe para que le permita firmar, de lo contrario perderá un día de salario. Este mandamiento se fija más bien en los descansos tomados durante las horas de trabajo, dejando sin contestar las llamadas telefónicas o teniendo a un visitante horas esperando al jefe que no ha llegado. Cada empresa por pequeña que sea establecerá su política de descanso durante las horas de trabajo: el café, la conversación, las áreas de esparcimiento, etc... pero el trabajo constante y efectivo está ordenado por este décimo y último mandamiento.

Cerramos aquí uno de los capítulos más gloriosos de las empresas: la institución secretarial. Hemos querido levantar su rango a niveles gerenciales. Donde así se hace se está explotando un recurso muy valioso en la marcha gerencial moderna. Al hacer la apología de las secretarias, estoy pagando una vieja deuda que he contraído con tantas compañeras que me han ayudado en mis años administrativos.

PROYECTOS

Las emisoras populares en América Latina, de una manera u otra reciben fondos substanciales de agencias internacionales para el desarrollo. No puede ser de otra manera. Las instituciones locales, en especial los gobiernos, no tienen ni recursos ni voluntad política de ayudar a estas pequeñas emisoras, que a veces, son muy incisivas en sus críticas al sistema y ponen a los gobernantes de turno ante situaciones incómodas. Esta ayuda internacional se consigue a base de presentar proyectos para ser implementados localmente. La picaresca en América Latina es inagotable en la presentación atractiva de proyectos, de modo que se consigan los fondos necesarios. En conjunto esta ayuda ha sido muy bien aprovechada y en muchos casos ha dado pie a verdaderas obras de desarrollo agrícola, cooperativo o sindical. En treinta años, este flujo de dinero hacia nuestros países, ha superado los miles de millones de dólares, provenientes de Europa y Norteamérica. Estamos pues, ante un problema substancial de grandes magnitudes y que merece nuestra atención.

Para un director de emisora que suda la gota gorda todos los fines de mes, cuando debe pagar a sus empleados, el contar con fondos necesarios durante tres años es un verdadero alivio. Queremos, pues, en este capítulo hacer asequible muchos años de experiencia, lidiando con este tema. Primero como sujeto de ayuda. Después, en la otra orilla del río como miembro de una organización que presta ayuda, y por lo tanto que recibe proyectos para ser analizados y luego aprobarlos o rechazarlos. Veremos las dos caras del problema. La cara del que pide y la cara del que ofrece. Alguien pensará que

una cara será de dolor y la otra de alegría. Dolor del que pide y alegría del que da. La realidad no es así. La mayoría de las agencias donantes, sienten una gran admiración por las personas que trabajan en medio de la selva o en la dureza del altiplano.

Las agencias tienen su cara triste porque los fondos no llegan a cubrir las necesidades. Sin embargo la cara de los que cargan con la responsabilidad de su implementación, suele estar llena de optimismo, vida, energía y entrega. Esto se trasluce en la tierra que les queda entre sus uñas, las horas extra de trabajo, los domingos pasados en reuniones, y las cartas que escriben contando sus andanzas.

Armar un proyecto no es simplemente sentarse a la máquina y escribir unas cuantas ideas, poner datos financieros y demandar una suma de dinero para cubrir las necesidades descritas. Un proyecto es como un hijo. Necesita de muchos meses de gestación. Hay que acariciarlo con cariño, a veces nos da buenos sustos y siempre necesitamos de un buen consejo para que el parto sea feliz. Redactar un proyecto sin ninguna asistencia, es hacer de partera sin instrucción médica. Por eso vamos a hacer una breve introducción histórica de cómo se ha originado este trasiego de fondos a través de proyectos.

Después de la segunda guerra mundial, los países occidentales consideraron el desarrollo simplemente en términos de ayuda.

Los Estados Unidos iniciaron su programa para el desarrollo en 1949 y la ONU dio comienzo a sus proyectos de asistencia técnica, en los primeros años de la década de los 50. En su comienzo la ayuda creció rápidamente, y en 1951 los países occidentales estaban prestando ocho mil millones de dólares al año, casi el uno por ciento de su ingreso nacional bruto, mientras que los préstamos de ayuda a los países orientales fueron mucho más restringidos.

En 1968, el Banco Mundial sugirió una gran asamblea para estudiar "los resultados de 20 años de ayuda al desarrollo, valorar los efectos conseguidos, clarificar los errores y proponer las políticas más apropiadas para el futuro". Esto condujo a la creación en 1968 de una comisión presidida por Lester B. Pearson, antiguo Primer Minis-

tro del Canadá, y cuando en 1969 la Comisión Pearson presentó sus resultados, los problemas de ayuda coparon gran parte del Informe, el cual reflejó la filosofía imperante en los círculos de desarrollo; también fue significativo el hecho de que la recomendación se dirigiera principalmente a las instituciones de Bretton Woods y a los gobiernos que facilitaban ayuda.

Este informe representa el primer esfuerzo internacional de ver el progreso del mundo como una totalidad. Fue un primer balbuceo con muchas deficiencias, entre ellas una radical y que hoy está muy superada. La Comisión Pearson, dio por sentado que los mecanismos creados por la reunión de Bretton Woods eran buenos, sin darse cuenta que el fruto de esas instituciones dejaba un saldo muy favorable a los países industrializados.

Así, Robert MacNamara, en la Conferencia de la UNCTAD tenida en Chile en 1973, cuando presidía el Banco Mundial, enunció de una manera valiente ante 138 gobiernos la espiral casi obscena que hacía cada vez más rico al mundo industrializado. Las reglas del juego, sin duda, fueron puestas en Bretton Woods después de la Segunda Guerra Mundial por los vencedores, y los frutos eran muy rentables para los que se constituyeron en árbitros y jugadores. Dijo MacNamara: "En la década de los años 60, la riqueza del mundo ha subido en un trillón de dólares, mil veces mil millones. El 94o/o de esta enorme suma se quedó en manos de 20 países ricos, en tanto que más de cien países con más de 2.500 millones de habitantes tuvieron que repartirse el 6o/o restante".

Todas estas ideas fueron recogidas en un informe titulado **Partners in Development,** editado por las Naciones Unidas en 1969. Este libro sirvió como marco referencial para movilizar a los países ricos a transferir fondos a los países pobres. Al mismo tiempo, la Alemania que resurgió de la postguerra con su milagro económico tenía un complejo de culpa por las catástrofes de la gran guerra. Se movilizaron, entonces, entidades privadas en especial de las iglesias, para recaudar fondos y destinarlos al Tercer Mundo. Los años setenta marcan la edad de oro de las agencias. Las aportaciones privadas se multiplicaban con las contrapartidas gubernamentales. En Holanda, por ejemplo, por cada florín que recogía una institución

de ayuda, el gobierno daba tres. En suma, grandes cifras parecían milagrosas. Una agencia nacional que recogiera 25 millones de florines, inmediatamente recibía fondos gubernamentales de 75 millones, con lo que la institución disponía de cien millones. Alemania hacía una cosa parecida. La Zentralstelle distribuyó muchos cientos de millones de marcos a través de Misereor, una agencia católica. La transferencia de fondos llegó a todo tipo de actividad con finalidades muy desiguales. Se crearon agencias religiosas como Adveniat, otras para atacar el hambre en el mundo como la agencia del mismo nombre en España. Algunas se fundaron con fines de educación política como la Konrad Adenahuer y la Friedrich Ebert en Alemania, otras con fines de desarrollo en general, como Cebemo en Holanda. Por fin, otras con fines muy concretos como Radio Nederland Training Center, para la ayuda de la radio y televisión. Fueron los años de las vacas gordas.

Al socaire de estos vientos crecieron los ejemplos radiofónicos que conocemos en América Latina. La otrora pujante Radio Sutatenza, el sistema de educación radiofónica en Bolivia, con la federación de ERBOL, las Escuelas Radiofónicas del Ecuador (ERPE), INCUPO en Argentina, Radio Santa María en República Dominicana, el sistema de educación radiofónica de Guatemala (FGER), en fin la mayoría de las 400 emisoras que hoy están apuntillando la geografía latinoamericana con sus antenas de radio.

Muchas de estas instituciones creyeron que los fondos provenían únicamente de instituciones privadas, con altos fines altruistas sin saber que los gobiernos las apoyaban fuertemente. La práctica las ha enseñado lo contrario... A finales de los setenta, se deja sentir, sobre todo en Europa, la crisis de la mayor depresión después de la guerra mundial. El porcentaje de desempleados llega a cotas insospechadas del más del 15o/o como en Holanda, España, Irlanda y otros. De repente las agencias de ayuda, comienzan a denegar fondos, y a retrasarse en los pagos. De esta parte del Atlántico, las emisoras que no supieron seguir el ejemplo de la hormiga, han tenido que cerrar sus puertas por no tener medios de afrontar el invierno.

La política de mano abierta de las agencias seguida en los años 70, se ha convertido en una política selectiva, solamente para proyec-

tos de gran vitalidad y con visión de futuro. Visto el problema desde esta parte, nos encontramos con una gran competencia. Unicamente en el campo radiofónico hay cuatrocientos terneros queriendo mamar de muy pocas vacas que solo cuentan con cuatro tetas.

Se pasaron los tiempos en que un director escribía una carta, adjuntaba unos mapas, cuatro fotos, una recomendación y la plata llegaba sin mayor problema. Hoy debemos presentar proyectos competitivos tanto en el fondo como en la forma.

Trataremos en el capítulo las dos partes:

I El Fondo de los Proyectos
II La Forma: La Redacción

I) EL FONDO DE LOS PROYECTOS

Abordaremos en esta parte la sustancia misma de un proyecto, la idea que tenemos en la institución para realizar una obra muy concreta. Generalmente primero se mira a la agencia y luego vemos qué podemos pedir. Aunque parezca mentira los proyectos sin esqueleto, se detectan inmediatamente. Un proyecto bien redactado pero sin fondo, está sin objetivos claros ni metas concretas, no tiene coherencia con el resto de la obra, no tiene visos de que en el futuro tenga continuidad. Todos son detalles que enflaquecen el proyecto, de tal manera, que ya llega moribundo a la mesa de discusión. Los siguientes puntos hacen la substancia de un proyecto:

1) QUE RESPONDA A UNA NECESIDAD DE LA REGION

Si un director apremiado por sus necesidades económicas, arma cuatro ideas y las manda a una agencia para ver si cae un dinerito, lo primero que se detecta es la falta de una necesidad, a la que el proyecto va a dar una solución o, al menos, va a iniciar un proceso de solución. El ejemplo más común —hablo desde la experiencia— es pedir fondos para la construcción de un centro de reuniones, seminarios, capacitación de líderes, etc...

No cabe la menor duda, que los líderes adultos de América Latina necesitan cursos intensivos para poder afrontar los problemas de la región.

La educación formal está cerrada para ellos y la única solución

es ofrecerles pequeños cursos de una semana sobre distintos tópicos:

Cómo conseguir créditos, cómo administrarlos, manejo de sindicatos, etc... Hasta aquí todo muy bien. Pero resulta ser que en esa misma provincia, de apenas doscientos mil habitantes, existen ya cuatro centros de esta misma naturaleza y que están mal utilizados por falta de personal y grupos organizados. Un centro en esa región no se necesita. Razones de que cada institución tiene sus propios fines y objetivos, es un sofisma porque cuando se alquila un centro, ni se pide de antemano el pensum, ni la lista de los asistentes. Además a veces son instituciones afines, que pertenecen, por ejemplo a la misma Iglesia y aun a la misma Diócesis.

Sin embargo en esa misma región se cultiva la hoja de tabaco. La mayoría de los agricultores viven de ese cultivo, pero son controlados por los usureros quienes les prestan dinero para sacar adelante la cosecha, comprándosela a la flor. De esta forma, los pequeños agricultores jamás podrán progresar. Se encierran en un círculo vicioso, imposible de romper. Hincar el diente a este problema, es responder a una necesidad muy sentida, cuya solución no es fácil pero que un centro de promoción, como es una emisora popular, debe afrontar.

Dentro de las necesidades hay que escoger las que digan relación a los problemas estructurales de la región. No cabe duda de que la soledad de los ancianos, el uso del alcohol, los juegos de azar y mil miserias más, reflejan problemas reales. Pero son más bien reflejo de una estructura social deficiente. En cambio la existencia de los usureros o de los intermediarios está enquistada en la misma estructura social de la región. La falta de fluidez de préstamos a los pequeños campesinos, la acaparación de unos pocos de los medios de transporte, la falta de mecanismos de mercadeo, son males estructurales muy difíciles de corregir pero que llegan al fondo del problema.

2) QUE SEAN IDEAS INNOVADORAS

La imaginación para abrir brecha es esencial en la concepción de un proyecto. Cuando Mons. Salcedo comenzó sus clases de edu-

cación de adultos allá por los años cuarenta, usando la radio como sistema de comunicación, fue una idea innovodora. Hoy ya es lugar común. El uso combinado de material escrito, con profesores y la asistencia una vez a la semana en centros y la audiencia en privado de una clase radiofónica diaria, hizo que el sistema ECA fuera innovador en su tiempo. Cuando se presenta una idea innovadora, las agencias ven detrás de ella a un director con iniciativa, que ha gastado muchas horas en encontrar nuevas soluciones, que ha intentado lo clásico y lo ha superado con algo nuevo y más agresivo.

Para afrontar el consumo de proteínas, el lugar común es crear centros de distribución de alimentos. Así Caritas repartió millones de toneladas de leche en polvo, aceites, quesos, harinas, etc. ... y al cabo de 20 años, los campesinos de la región seguían tan pobres como antes y subalimentados. Los quintales de leche pasaban de los agricultores a los vendedores de la ciudad por unos cuantos pesos. Pero un ingenioso director, que veía la ineficiencia a largo plazo de la distribución de alimentos, puso en práctica un pequeño centro para la cría de conejos. Entonces abrió brecha. La finalidad del proyecto era que el campesino tuviera una fuente de proteínas propias, y que le dejara carne suficiente para hacer algunas ventas y así aumentar sus ingresos. El centro se planeó de la siguiente forma:

1) Tener un banco de conejas y machos de raza, capaz de proveer gratuitamente seis hembras y un macho por familia.

2) Entrenar a los peticionarios para que supieran el manejo de los roedores.

3) Dar asistencia in situ a los agricultores que tuvieran conejos.

Aunque los conejos se distribuían gratuitamente, sin embargo para recibirlos, se necesitaban los siguientes requisitos:

1) Que en la familia, algún miembro tuviera acabados los estudios primarios. Si nadie los tenía que se inscribiera en el sistema de educación de adultos de la emisora. De esta manera se unía al aprendizaje teórico, la práctica de la crianza de conejos para conseguir proteínas y fondos extras.

2) Que antes de terminar el año, se comprometía entregar el doble número de ejemplares a dos familias de la comunidad. De esta forma se haría una cadena multiplicadora substancial. Antes de los cinco años, podría haber unas cinco mil familias con carne suficiente.

3) Seguir el entrenamiento en la granja modelo de la emisora, para conocer el manejo del conejo: alimentos, control de pestes y de piojos, etc.

Alguien preguntará, y ¿qué tiene que ver una radio con la cría de conejos?

Si estamos hablando de una emisora popular, que es un centro regional de desarrollo, la emisora está en el vértice de cualquier problema, máxime cuando se trata de la alimentación. La hambruna de Etiopía o Sudán, amenaza a nuestra América de una manera más solapada. La desnutrición de nuestras clases pobres, las hace abúlicas, sin fuerza para luchar en la vida y lo que es peor con lesiones orgánicas en el cerebro que impiden una preparación intelectual básica. Pues bien, la radio organiza grupos, forma escuelas radiofónicas, dinamiza a las amas de casa. Para que no sea todo "bla, bla, bla..." une su teoría a una práctica comprometida con los problemas reales. Con un centro agrícola, un cuidador y un promotor para visitar los grupos se forma un "proyecto de conejos". La idea que comenzó sencillamente fue subencionada por una agencia canadiense para el desarrollo. Llegaron al país 50 conejas pura raza con los machos correspondientes. La unidad móvil les fue a esperar al aeropuerto y hasta hizo entrevistas a los asustados animalillos.

Grande fue la expectativa en la región. Se hizo un censo para saber la cantidad de conejos existente, el número de granjas, etc.... Uno de los problemas detectados fue la falta de costumbre de comer carne de conejo, que muchos la comparaban con la de los gatos. Se hizo una campaña por la radio, con sociodramas, novelas, entrevistas. Recuerdo que por aquel entonces —era el año 1972— llegó el P. Franz Tatembach desde Alemania y con su castellano incipiente, explicó por la radio que durante la guerra muchas familias sobrevivieron gracias al conejo. Y que ahora era plato de lujo en los restaurantes. Hasta se hizo propaganda de comedores locales que

tenían en su menú conejo a la cazadora. Fue tanta la demanda en los restaurantes, que enseguida comenzaron a comprar ejemplares a las pequeñas unidades que estaban en el proyecto. Se preparó un curso para cocineros de estos restaurantes y se les enseñó a condimentar el conejo en diversas formas y con técnicas de la alta cocina castellana.

En fin que el proyecto desató una reacción en cadena que al principio no se contempló. Al cabo de diez años, esa provincia tenía el mayor número de pequeñas granjas de conejos y el más alto consumo del roedor en el país. Fue algo hecho con imaginación.

3) QUE SEA COHERENTE

Coherente significa que tenga algo que ver con la labor realizada por la emisora. En buen romance, que no esté traído por los pelos. Por ejemplo, pedir cien mil dólares para crear una librería que venda útiles de oficina, libros y demás, con el fin de generar fondos y así autofinanciar a la emisora. Esto se llama la trampa del principiante. Un director de emisora ojalá supiera administrar su radio. Cuando se mete a administrar un negocio, al poco tiempo se da cuenta que no tiene tiempo y nombra un gerente mal pagado, quien poco a poco se come el capital. Al final se cierra la librería, y se perdieron los cien mil dólares. Vender libros no es coherente con la labor de la emisora. La emisora regional para el desarrollo, no está para hacer producir una empresa, por más que se la recubra con la idea maquiavélica de que los fondos generados son para autofinanciarse. Sin embargo una emisora campesina muy bien puede crear una hostería para albergar a los agricultores que vienen al mercado de la ciudad. Por más disparatado que parezca, que una emisora tenga un hotel(?) es coherente en el contexto de su trabajo. La emisora concientiza al agricultor para que venda directamente sus productos en los mercados urbanos. Al mismo tiempo los provee de un medio donde puedan pasar la noche y hacer efectiva la labor de concientización.

4) QUE TENGA POSIBILIDADES DE CONTINUIDAD.

Para una agencia no le es difícil hacer un desembolso para iniciar un proyecto atractivo. Pero si los gastos corrientes conllevan los salarios de doce promotores sociales, un supervisor con su camioneta, más los gastos de gasolina y mantenimiento de los doce motores de los trabajadores sociales, entonces la agencia se preguntará muy sabiamente, quién cubrirá esos salarios dentro de un año o tres años.

Los elefantes blancos hacen referencia no solamente a grandes edificios que luego quedan vacíos, sino a grandes infraestructuras de personal y transporte que luego no hay posibilidades de financiarlos. Volvamos al caso de los conejos. Una vez hechas las instalaciones, la compra de las madres y un motor para un supervisor, los gastos corrientes son muy bajos. Solamente los alimentos, las medicinas y la gasolina del motor, con dos salarios,uno para el encargado del cuidado de los animales y otro para el supervisor. Se podría añadir un 10o/o para administración: luz, agua, mantenimiento, conejeras, etc.... Pero el proyecto al cabo de tres años generaba los siguientes ingresos:

1.- Algunos restaurantes pagaban publicidad.
2.- Después de la primera fase, los agricultores canjeaban conejas viejas por conejas jóvenes. La carne se vendía.
3.- La misma granja sacrificaba los animales sobrantes y su venta dejaba abundantes fondos.
4.- Un tercio de la producción de animales de raza se vendían a muy buenos precios a los grandes granjeros que querían renovar su stock.

Unicamente se necesitaba que cada dos años, la Heifer Foundation enviara un cargamento de sangre fresca. Tampoco hay que caer en la ingenuidad de que un poryecto se debe autofinanciar totalmente. Si en todas las partes del mundo la educación está subvencionada directa o indirectamente, mucho más en los países del Tercer Mundo. Hubo una época en que el caballo de batalla de las agencias era la autofinanciación. En 1981 se tuvo una reunión en Riobamba (Ecuador) con los representantes de las agencias agrupadas en CIDSE y cuya sede se encuentra en Bruselas. La mayor par-

te del tiempo se dedicó a la autofinanciación. El encuentro fue muy provechoso, porque las agencias comprendieron que mientras América Latina no saliera de su situación de subdesarrollo, la autofinanciación era una quimera.

Cuando hablamos de posibilidades de continuidad, nos referimos a que el proyecto no sea un monstruo que cada año necesite más fondos para mantenerse contento, como a Dagón que había que echarle todas las semanas varios niños para que no hiciera temblar la tierra. Cuando se presenta un proyecto que conlleve cierta contrapartida asequible, con participación de los beneficiarios, entonces las agencias se inclinan fácilmente para dar una respuesta positiva.

5) CON OBJETIVOS Y METAS MUY CONCRETAS

A veces los redactores de proyectos se arman un lío entre objetivos y metas. Es cuestión de dar un nombre a distintos conceptos.

— **Objetivos** son cosas a largo plazo que se quieren obtener.

Por ejemplo el aumento del consumo de proteínas en la región. Esto no se puede conseguir en un año ni en dos. Es algo muy amplio, difícilmente medible y que indica más una dirección que una realidad tangible. Otro objetivo que ponen muchos proyectos de educación a distancia es: Mejorar el nivel educativo de la región o bajar el indice del analfabetismo. Parece que es algo concreto bajar el analfabetismo. Pero con la explosión demográfica, es una pura utopía aunque se alfabeticen varios miles al año.

Un objetivo puede ser abstracto o concreto. Es abstracto cuando toca un espectro amplio. Por ejemplo mejorar el nivel alimenticio de la región. Esto incluiría: Consumo de proteínas, grasas, verduras, vitaminas, etc. Más una dieta balanceada y completa, en fin que ya nos lanzamos a niveles de sociedades ricas. Un objetivo es concreto cuando toca un caso muy específico: Aumentar el consumo de proteínas en una región. Aunque esto es muy difícil de medir, sin embargo es algo más concreto que la alimentación en general. Los objetivos

son algo así como la orientación que va a seguir el proyecto. El polo de atracción que reagrupará los esfuerzos para conseguir logros muy concretos.

— **Las metas** son los pasos muy concretos que hay que dar poco a poco para conseguir ese objetivo final y amplio. Las metas son muy medibles en cada momento y se deben especificar. Por ejemplo en el caso de los conejos:

1.- Objetivos:

a) Aumento del consumo de proteínas en la región en un período de cinco años.

b) Aumento de la capacidad de adquisición del agricultor, mediante la venta de los excedentes.

2.- Metas:

Primer año: Que cien familias tengan otras tantas granjas familiares con un mínimo de 6 conejas y un macho.

Segundo año: Que 400 familias tengan granjas de seis hembras y un macho.

Que cien familias tengan granjas de 30 conejos.

Tercer año: Que ochocientas familias tengan granjas de seis hembras.

Que cuatrocientas familias tengan granjas de 30 hembras.

Estas metas son muy medibles. Algo tangible y factible. Es posible debido a la proliferación tan fabulosa de los conejos que paren cada luna.

Para ver si el proyecto ha dado resultado, no habrá más que hacer una encuesta ayudados con el supervisor y sabremos exactamente el número de granjas en la región. Recordemos que cada beneficiario tendrá que dar a dos vecinos el doble del número de ejemplares que recibió y así sucesivamente. No tenemos más que echar números. Lo que la radio debe hacer es mantener la mística alta, usando su poder publicitario.

En vez de anunciar cigarrillos, anunciar lo fabuloso que es ali-

mentarse con carne blanca de conejo.

Los objetivos de aumentar la capacidad adquisitiva del agricultor que entre en el proyecto, se podrán medir con las siguientes metas:

— Que al cabo de tres años, los participantes en el proyecto hayan vendido una media de 50 conejos por año.

Lo que se hace con los conejos, se puede hacer igualmente con programas educativos. Los objetivos pueden ser amplios y ambiciosos. Pero las metas tienen que ser tangibles. No caer en el engaño de que los frutos de la educación no se pueden medir. Todo se puede medir por lo menos dar pautas para controlar algo que se ha hecho. Si tenemos un sistema de educación abierta, poner claramente el número de libretas de apoyo que vamos a vender, el número de maestros, el número de cursos de entrenamiento al personal directivo, etc. En fin no enviar un proyecto con buenos deseos pero sin una unidad de medida, que sea medible y posible.

6) QUE SEA MULTIPLICADOR

Es muy conocido el refrán chino: Si tu hermano tiene hambre no le des un pez, porque mañana tendrá nuevamente hambre. Enséñale a pescar que aunque tardes un poco más, le solucionará el hambre para toda la vida. Un proyecto que pidiera fondos para dar limosnas a los desamparados, no tendría la más mínima oportunidad de ser aprobado. En cambio un proyecto que pida ayuda para crear un fondo rotativo y prestar a bajos intereses a los agricultores en la recolección de sus cosechas, es algo muy llamativo porque enseña a "pescar" a los agricultores. Entendemos el término multiplicador en dos formas.

Primero, que el efecto esperado no se quede en la primera ayuda dada. Si damos limosnas, ese peso se morirá en la comida que se compra. Pero si damos cien pesos para que el agricultor compre pesticidas, buenas semillas y a la vez alimente a su familia las semanas de la cosecha, entonces esos pesos se multiplicarán al momento de la recolección. Sin esos cien pesos, el usurero habría hincado sus dien-

tes en el pobre hombre y al final la cosecha se la llavaría el chupasangre endémico de nuestro sistema social. He aquí un proyecto multiplicador de efectos.

Segundo, que el agricultor que ha sido entrenado en una técnica se convierta así mismo en maestro de los otros, comenzando una reacción en cadena autóctona. En el caso de los conejos, cada receptor, debía no solo enseñar a otros vecinos, sino que debía proveerle gratuitamente de las hembras necesarias. La multiplicación que se desencadenó fue recogida por el censo agropecuario de 1980, al constatar que esa provincia era la que tenía mayor número de granjas cunícolas. Cosa que no era así en el censo de 1970.

Este efecto multiplicador es más difícil de conseguir en un programa educativo radiofónico, pero también se puede lograr. Por ejemplo, preparar a los catequistas en el uso de una cartilla de evangelización. Se entrenan a cien catequistas que luego tendrán reuniones los domingos con sus catequizandos y serán apoyados por un programa radiofónico semanal producido en la emisora. He aquí un programa educativo y radiofónico que es innovador, posible y multiplicador. Seguro que Adveniat lo apoyará con todo su corazón.

Esta substancia de los seis puntos que acabamos de enumerar debe ir sazonadas con un poco de sal y pimienta que agraden a las agencias.

Pondremos a continuación dos grandes bloques. Lo que las agencias no quieren ver en los proyectos y lo que las agencias desean ver.

A) PUNTOS NEGATIVOS DE UN PROYECTO

Aunque los proyectos no se deben hacer en función de las agencias, sin embargo antes de sentarnos a redactar un proyecto, debemos considerar las instituciones que nos van a echar una mano.

1.- Abultar los presupuestos

Aunque la autofinanciación esté lejos de ser una realidad, el tocar

todos los años a la misma agencia con la misma clase de necesidades, da la impresión de que hay poco dinamismo en la institución que pide ayuda. Cuando esta dependencia se agranda abultando los presupuestos, crea muy mala impresión a las agencias donantes. Se sienten como explotados. Yo he estado en Alemania cuando la gran colecta de Misereor. Ese dinero que llega a nuestra América ha salido de la clase media que día a día, de una manera sistemática, ha guardado sus ahorros. El lema es que el 50o/o de los gustos de la cuaresma se metan en un sobre y los domingos se depositen en la colecta. Los niños ahorran de sus golosinas, los mayores de sus cigarrillos, de sus cervezas, del cine. Pedazo a pedazo van pellizcando marco tras marco hasta llegar a grandes sumas. Los administradores de Misereor saben que cada marco cuesta mucho trabajo y ciertamente no les agrada, que una emisora los gaste alegremente en cosas supérfluas. Los presupuestos abultados se detectan muy fácilmente. Debemos caer en la cuenta que todos los días llegan muchos proyectos similares de un mismo país a la mesa de los supervisores. Ellos saben los salarios que se pagan en un país dado, el costo de un automóvil, la gasolina, etc. Especular sobre el cambio de la moneda, en el mercado negro, es algo que se puede hacer, siempre y cuando conste como entrada en el presupuesto. Hay países que el cambio oficial está a sesenta por dólar, mientras que el paralelo a 120. Al momento de traducir los dólares a la moneda nacional, sería muy ingenuo poner 60 y así se abultaría el presupuesto en un 100o/o.

2) Uso de fondos para otro fin

No es la primera vez ni será la última que el dinero llegado para comprar un transmisor, lo ponga a producir en Estados Unidos con clara intención de conseguir un año después unos dólares más. En el entretanto, se comienzan lentamente los papeleos, los permisos legales, las proformas de los proveedores. Más común es la práctica de usar esos fondos para pagar los salarios de los empleados,porque no llegan las entradas por anuncios. Hay todo tipo de desviación de fondos, desde comprar un automóvil a pagar las deudas por la construcción de los estudios de grabación. No se trata, ni mucho menos, de una malversación de fondos, sino de una simple desviación. Para muchas mentes latinas esto es normal, porque la necesidad es la que ordena, pero para un sajón está cercano a la inmoralidad más redomada.

3) Pedir sumas más allá de las posibilidades de la agencia

Las agencias tienen sus techos. Quererlos sobrepasar es correr el riesgo de ser relegado o remitido a otra institución. A nadie le gusta que le sirvan comida recalentada o le busquen pobres para ejercer sus virtudes de misericordia. Un proyecto remitido de otra agencia, empieza a ser peloteado y tiene pocas oportunidades de ser tomado en serio. También hay que conocer de antemano la finalidad por la que se fundó la gencia. Una institución cuyo único objetivo es proveer de automóviles a instituciones de desarrollo ni siquiera consideraría la petición para comprar un transmisor. Si se trata de un programa agrícola no se puede enviar a Radio Nederland que está especializada en entrenamiento a productores de radio y televisión. Ni uno debe perder el tiempo ni tampoco se lo debe hacer perder a otro.

4) El ropaje del pedigüeño

Hay psicologías masoquistas que se arropan en harapos para mendigar ayuda. Siempre llorando porque no tienen dinero ni para pagarse un viaje de trabajo. Recuerdo el caso de una federación internacional de emisoras, que requería el estar al día en los cuotas, para participar en las votaciones. El director de una emisora, tanto se "tiró a muerto" como se suele decir, que otro compañero se ofreció a pagarle los 150 dólares requeridos. Cual sería la sorpresa de la sala, cuando accidentalmente se supo que dicha emisora mendigante, tenía un certificado a plazo fijo en Panamá por cincuenta mil dólares. Esto es tener alma chata y hocico de usurero. Independientemente de que haya un certificado a plazo fijo, hay que tener cierta dignidad al presentar un proyecto. No se trata de vender pobreza, sino de ofrecer una participación de trabajo a una agencia de ayuda. Ellos ponen parte de los fondos requeridos y nosotros ponemos el trabajo, el ingenio, la administración,la responsabilidad,etc. Es lo que los americanos llaman un **"join venture"**. Una aventura común, una participación en una empresa en la que ambos correrán riesgos, pero con la seguridad de que al final habrá ganancias, que en nuestro caso no será dinero, sino el fruto de una obra de desarrollo. Este enfoque debe ser como la salsa que impregne un suculento plato. Su olor es

muy llamativo, a cualquier agencia le gusta ser un compañero de trabajo en el Tercer Mundo. Pero si el plato presentado en el proyecto despide el mal olor de la indigencia, de una emisora que se cae a pedazos, en la que no hay ánimo ni para escribir una carta con buena presentación, entonces nadie querrá ser compañero de viaje de un moribundo.

Cuando seleccionamos alumnos para nuestros cursos internacionales en CIESPAL, ponemos siempre una pregunta muy significativa por las respuestas que nos endosan. La pregunta es: ¿Podría su institución cooperar con parte del costo de sus viajes? Hay quienes con gran dignidad escriben simplemente 50 dólares, que los ves que salen del alma. Hay quienes cubren la totalidad. Pero hay un grupo reducido que ponen un NO, más grande que la calabaza del día de las brujas, con un asterisco de atención: dada las penurias que está pasando nuestro país, y la inflación que sufrimos, juntamente con el cambio del dólar, nos imposibilita distraer fondos para viajes. La respuesta lógica sería: una institución que ni siquiera puede aportar cien dólares para una beca que cuesta en conjunto tres mil dólares, es mejor que vaya a las hermanitas de la caridad para que les den la sopa caliente todos los días, pues debe estar al borde de la inanición. La pobreza engendra pobreza. Hay que romper el nudo por alguna parte y una de ellas es comenzando a usar un vocabulario de cierta dignidad económica. A un moribundo se le ayuda a bien morir reconfortándole con oraciones, pero jamás con unos fondos que requieren salud, energía, compromiso, visión de futuro y mil cosas más que un moribundo no tiene.

5) Presentar el mismo proyecto a varias agencias

Cuando estudiaba desarrollo de la comunidad, allá por los años setenta en Coady International Institute de Canadá, leí la biografía del fundador del movimiento cooperativista entre los pescadores de Nova Scotia. El pobre se las veía y deseaba para conseguir los fondos necesarios a pesar de que conocía perfectamente la técnica de hacer proyectos. Recuerdo que decía: Un proyecto es como una zanja. Hay que cavar muchas porque siempre habrá algún ingenuo que caiga en ellas. Este caso que muestra la tenacidad de un hombre por sacar recursos de donde fuera y como fuera, puede ser un mal ejemplo, hoy día, en la era de la computadora. A finales de los sesenta se reunieron varias agencias internacionales europeas para evaluar

los casos de instituciones latinoamericanas que habiendo recibido fondos, no funcionaban como debían. Entre la información que se pasaron pudieron detectar que una obra radiofónica había recibido cuantiosos fondos de varias agencias para el mismo proyecto. De aquí surgió una agencia financiera por las otras, para que evaluara todos los proyectos que llegaran sobre radio. Así nació el Catholic Media Council, ubicado en Aachen Alemania. Tierra de Carlomagno. No importa a quien se envíe un proyecto, siempre atracará en el manso puerto del Catholic Media. Imaginemos que se envía a cinco diferentes instituciones para ver quién pica. Cinco hermosas fotocopias llegarán a la mesa de trabajo de Aachen. Ya podemos imaginar el primer reporte de asesoría: "Este proyecto ha sido enviado a cinco instituciones. Sería conveniente pedir al peticionario que escoja qué institución desea se encargue del mismo".

Por si esto fuera poco, en 1960 se fundó el CIDSE (Cooperación Internationale pour le Developpement Socio-economique)que en buen castellano es una agencia para dar información a las otras agencias sobre todos los proyectos que se financian. En la actualidad 23 agencias está unidas en el CIDSE. Su oficina está en Bruselas en la Avenue Princesse Elizabeth. Lo interesante es que cuenta con los servicios de computación de la Universidad de Lovaina. Apretando un simple botón, salta cualquier emisorita de América Latina. Allá aparece desde el nombre de los directores hasta el presupuesto anual, pasando por el número de empleados, etc... Cualquier información que llegue en un proyecto, se la echan al computador. Nos podemos imaginar qué pasa. Si a una agencia se le dice que los empleados son siete y a otra que veinticuatro, la lucecita roja del cumputador resucitará a un muerto. Los proyectos pedidos —aunque no sean concedidos— están en la computadora. No es una trama secreta, pues a todos, los que así lo deseen, se les da una copia. Se trata simplemente de ofrecer mejor la ayuda que ahora escasea. Conociendo los entresijos de las agencias, ya no se puede emplear el dicho de mis mentores de Antigonish. No podemos cavar muchas zanjas, sino solamente una, pero bien tramada. Los tiempos cambian. Con la información cruzada que ofrece una computadora, cualquier segunda intención o información incorrecta, salta a las primeras de cambio. Imaginemos que se pide dinero para un transmisor porque el actual está muy viejo. En la historia de la emisora aparecerá que dos años antes se les había provisto de

un equipo completo por cien mil dólares. ¿Qué se ha hecho con ese dinero? ¿No se compró el transmisor?¿O se ha comprado y ahora sabiendo que fue tan fácil conseguir plata para un equipo, se quiere pedir más y usarla para otras necesidades? De cualquier forma quedaremos al descubierto.

Las agencias son a veces muy lentas para aprobar un proyecto. Por eso algunos directores lo envían a varias. No está mal la idea, siempre y cuando —sabiendo la existencia del computador intercomunicado— se explicite que dicho proyecto se ha enviado a tales y cuales agencias. Entonces quedaremos a salvo y sin problemas. A pesar de todo, no es buena idea mandar el mismo proyecto a distintas fuentes. Es mejor saber esperar. Tener la capacidad de prever las necesidades con la anticipación necesaria. No dejar que el tiempo nos coma y dirija nuestras acciones. Aun cuando se envíen proyectos completamente distintos a varias agencias, habrá un apartado en la redacción del proyecto que explique la participación de otras agencias en la emisora. Esto dará confianza a los donantes, de que se juega a mano limpia y de que no hay nada que ocultar. La información cuanto más completa, más ayuda a vender la buena imagen de una emisora.

B) PUNTOS POSITIVOS DE UN PROYECTO

Así como hay cosas que dan mala impresión de un proyecto,hay otras que lo realzan y lo hacen agradable a los encargados de su aprobación. Simplemente hay proyectos que despiden una suave fragancia que da gusto mirarlos, aun sin haberlos leído. Una visita oportuna o una llamada telefónica revisten a una emisora con fama de que está sucediendo algo interesante. El envío de recortes de periódicos, la invitación a participar en seminarios, o en los momentos fuertes de una institución, hace que la agencia tenga como a su hija a una emisora, por más perdida que se encuentre en el altiplano boliviano. Este ropaje que da tan buena presencia se detalla a continuación.

1) Hacer un proyecto sobre algo que ya funciona

En la década de los setenta, se puso de moda levantar emisoras.

En cualquier reunión diocesana, se acordaba tener una emisora propia para evangelizar y fomentar el desarrollo de la región. El obispo siguiendo los dictámenes de la asamblea escribía su proyecto y lo enviaba a alguna agencia amiga. Buenos goterones caían por la frente de los encargados de redactar la negativa. El proyecto había llegado sin tener personal capacitado para llevar una emisora, sin ver las necesidades, porque precisamente en esa área ya había cuatro emisoras de la iglesia, no se tenía ni idea de los gastos corrientes que conlleva una emisora. En fin que una agencia responsable, en especial bajo la asesoría del Catholic Media Council, no podía distraer fondos para otra nueva emisora. Un proyecto así, rezuma ingenuidad, falta de conocimiento del tema, y tiene las papeletas para que jamás llegue a implementarse.

Otra cosa es cuando todo un director de emisoras, que conoce el tema a profundidad,envía un proyecto para mejorar sus instalaciones. Las razones serían convincentes, los presupuestos ajustados, los equipos buscados, aptos para el trabajo. Entonces se ve que la institución ya está en marcha, que solo necesitan las herramientas para poder trabajar. La agencia da los instrumentos de trabajo y la emisora hace del resto. El éxito está asegurado: si con equipos caseros se ha conseguido un gran resultado, con nuevos equipos mucho más.

Cuando decimos que **funciona** nos referimos sobre todo a que está marchando la obra con el personal adecuado. Lo que más preocupa a las agencias donantes es la falta de personal capacitado y con mística. Una emisora regional para el desarrollo es como la universidad del agricultor, en donde tiene una fuente de conocimiento inestimable y práctica.

A veces un director es capellán de monjas, profesor de religión, atiende una parroquia y da charlas de medios de comunicación en el seminario.

Sus ayudantes son muy mediocres en calidad y en cantidad. Una emisora así dotada, jamás podrá echar para adelante. Es muy útil hacer una descripción del personal, de sus actividades, de su mística. Al fin y al cabo una tarea se realizará si se cuenta con personas ap-

tas. Cuántas veces los Ministerios de Educación son incapaces de llevar adelante una campaña de alfabetización a pesar de contar con fondos más que suficientes. Lo que falta es el personal entrenado y con mística, así como una sabia dirección que haya sentado claramente sus objetivos y las metas para conseguirlas.

2) Concretizar objetivos, metas y tiempo de realización

Hay proyectos en los que lo único concreto y claro es el monto de la ayuda pedida. "Necesitamos veinte mil dólares a la mayor brevedad posible". Este realismo contrasta con lo nebuloso de la propuesta. A excepción de cuando se pide ayuda para la compra de equipos, los programas educativos suelen venir con muy pocas metas medibles. Se escudan los directores, en que la enseñanza radiofónica es abierta, que los títulos son el peor síntoma de nuestra sociedad, que el paso de grado es para las sociedades capitalistas y mil razones más. Nos quieren vender la idea, que educar por la radio es lanzar unos cuantos consejos y ahí terminó la responsabilidad.

Ya explicamos anteriormente la diferencia entre los objetivos y las metas. Estas deben ser medibles en un tiempo determinado. En resumidas cuentas un proyecto es una propuesta clara y definida que, quitando el ropaje podría decir así:

> "Señores, si Uds. nos proporcionan cien mil dólares, nosotros con la experiencia que ya tenemos, podremos aumentar los centros radiofónicos de cincuenta a doscientos en el término de tres años. Al final de los mismos el sistema podrá graduar unos tres mil alumnos de sexto curso. Hacer ésto es necesario porque en nuestra región, el 90o/o de las escuelas rurales sólo tienen cuatro años de educación. Estudios hechos por la UNESCO sobre nuestro sistema, demuestran que los alumnos egresados de las escuelas radiofónicas tienen un rendimiento igual o mejor que el del sistema formal"

Lo que se dice en este párrafo es muy concreto.

1.- Cantidad pedida: US 100.000,oo
2.- Nuestra proposición: Aumentar los centros de cincuenta a doscientos.

3.- Nuestra meta: Graduar a tres mil alumnos.
4.- Tiempo requerido: tres años.
5.- Razones: — La UNESCO ha demostrado que nuestro sistema es eficiente.
— El sistema oficial en su 90o/o no cubre el sexto curso que nosotros ofrecemos.

He aquí un proyecto educativo medible, concreto, atractivo y con un calendario de tres años. Un proyecto es algo más que esta síntesis. Hay que explicitar el cómo se van a crear esos doscientos centros, dónde, personal, etc... Para eso se necesitan los cien mil dólares.

3) Los contactos personales.

Por más grandes que sean las agencias, por más computadoras que usen, todavía el hombre tiene la primera y última palabra. Las personas de las agencias, tienen carne y hueso, sus emociones se concretizan en conocimientos de otras personas y otros lugares, en donde se lucha por la sobrevivencia. La mayor lotería que le puede caer a un director de emisora, es que el encargado de proyectos de una agencia, le visite en su propia salsa. Desde ese momento, los reportes y las peticiones vendrán envueltas con el sabor de unos recuerdos y unas experiencias. Pero si este primer premio de lotería no cae, tenemos la posibilidad de que nos toque el segundo. Se trata de que, por lo menos, una vez en la vida, visitemos nosotros la agencia. Siempre hay alguna oportunidad para viajar a Europa. Un buen director podría coordinar visitas, entrevistas, citas para darse a conocer y a su vez conocer las agencias. No se puede ir a Europa con las manos vacías. Si se visitan diez instituciones, habrá que llevar diez carpetas con documentación de la emisora, recortes de periódicos, resumen de actividades, afiches, banderines, etc., y cuando un director de proyectos te vea sentado ante su escritorio, se le ablandarán las entretelas de su corazón y te aprobará cualquier proyecto razonable que le hayas presentado. Es verdad que hay un comité de aprobación, pero esos comités aprueban el 95o/o de las propuestas de la dirección.

En estas visitas se ofrecerá la emisora para la próxima ida de un supervisor de la agencia. Hay que facilitar alojamiento por más hu-

milde que sea. El viajante profesional prefiere una sencilla habitación de un amigo a un hotel de primera. Cuando se establecen relaciones amistosas de trabajo y cooperación, los proyectos salen mejor, como las carretas que con grasa en sus ejes caminan mejor. El punto climático al que un director puede aspirar, es cuando una agencia —oficialmente— le pide informes sobre otros proyectos en la región convirtiéndose en el hombre de confianza. Esto se consigue cuando la agencia te conoce personalmente y está satisfecha del trabajo realizado.

4) Buena administración

El cómo se van a usar los fondos es una pregunta, que las agencias requieren conocer, aunque no aparezca en los formularios. Cuando se aprueba un proyecto se da por sentado que la institución que los recibe, los administrará honradamente y para los fines que se explicitan en la petición. Un sabio director, siempre tendrá un apartado explicando el sistema administrativo de la emisora. El ejemplo más rotundo es enviar una copia de la auditoría del año anterior. Bien sabemos que la mayoría de las emisoras no cuentan con sistema auditable, ni siquiera con una contabilidad clara. Pero se puede asegurar que el dinero invertido en hacer una auditoría externa, se recupera con creces indirectamente. Con la aprobación de los fondos, se tendrá que asegurar a la agencia lo siguiente:

1.- Los fondos llegados, se depositarán en una cuenta especial para el proyecto. Con esos fondos no se podrán pagar otros gastos de la emisora.

2.- El cambio a dólares se hará en el mercado paralelo, porque da más beneficios y es aceptado legalmente. En cada rendición de cuentas les indicaremos las sumas conseguidas.

3.- Los gastos se harán por cheque con un comprobante firmado por el que lo recibe.

4.- Cada seis meses —salvo que Uds. necesiten cuentas trimestrales— les enviaremos una rendición de cuentas, en la que consten los gastos habidos en el período y el balance del banco.

El adelantarse y dar facilidades sobre el rastreo de los fondos, es un alivio para las agencias y un seguro para la emisora. Cuando hay grandes cantidades de por medio, las agencias dentro del presupuesto ponen una partida para pagar un contable y luego una auditoría final. Este sistema no significa desconfianza de la administración de la emisora sino una ayuda efectiva para que las cosas se hagan como Dios manda.

5) Mística de trabajo

No hay cosa que más entusiasme a dedicar fondos para una emisora que conocer su motivación en la empresa. Esta mística se trasluce en muchas horas extra de trabajo, acciones agresivas, contacto con la gente sencilla, capacidad para arremeter con los problemas sociales de la región y poder de convocatoria entre personas capacitadas. La demasiada burocratización de una emisora mata su mística. El director será el primero en desbordar entusiasmo, infundir ánimos, no ceder ante las dificultades y coordinar esfuerzos de todos. No es fácil hacer sentir en las hojas muertas de un proyecto la mística de una emisora. Señalaremos algunos puntos:

1.- Expresar las buenas relaciones de trabajo entre los componentes del equipo. Seminarios de planificación y evaluación, participación en fiestas familiares, diversificación de roles de modo que la obra sea de todos y no de uno solo.

2.- Explicar la emisora como un centro de actividades populares de la región. En ella se dan cita el lider sindical, el tesorero de una cooperativa, el maestro, el cura, el médico, el agrónomo. Un enjambre de actividades que sobrepasa la organización fosilizada, y hace de la emisora un centro comunicacional de las clases populares.

3.- Compromiso en acciones concretas y arriesgadas. Defender por ejemplo, a campesinos expulsados de sus tierras. Dar el micrófono a los que luchan por la justicia, entrevistar a líderes populares perseguidos.

6) Observar las reglas del juego

Cada agencia tiene sus normas para conocer proyectos primero, y luego para evaluarlos. Hablamos de que la ayuda se entiende en forma de **join venture.** Se trata pues de una negociación en la que se acuerdan unas condiciones que se observarán por ambas partes. Hay instituciones que con tal de conseguir el dinero, firman cualquier compromiso, que luego juzgan oneroso o imposible de implementar. Las condiciones se estudiarán cuidadosamente antes de la aceptación, pero luego se deben honrar con la mejor de las intenciones. Las agencias tienen que dar cuenta, a su vez, a los que dan los fondos. Necesitan, pues, de los informes que vienen del trabajo realizado en el Tercer Mundo para responder ante terceros y así conseguir en el futuro nuevos ingresos. Las reglas que más guerra suelen dar, son las siguientes:

1.- Envío de informes sobre la marcha del proyecto. Creo que es justo enviar en los tiempos convenidos un informe sobre cómo se va desarrollando la implementación de las acciones previstas. Si la agencia pide informes trimestrales parece mucho pedir. Pero ésto se negociará con antelación a la firma del contrato. Si se exponen las razones con peso y mesura, posiblemente la agencia cederá. Inclusive hay proyectos en que un único informe es suficiente, como es el caso de la donación de equipos. Una simple carta indicando que los equipos llegaron, algunas fotografías con las distintas etapas de su instalación, copia de las facturas, rendición de cuentas y una nota de agradecimiento, será suficiente para terminar definitivamente el informe. De ninguna manera se debe aceptar que por un transmisor que nos financian, tengamos que enviar un reporte de nuestras actividades cada tres meses durante cinco años. Cualquier persona sensata verá que no se pueden exigir esos términos y una negociación honorable resolverá el problema.

2.- Rendición de cuentas, en la forma y tiempo que se determine. Es muy importante enterarse bien cómo desea la agencia donante la rendición de cuentas. Nadie se rasgará las vestiduras, porque al final de un convenio lleguen unos auditores externos para examinar la marcha económica del proyecto. Seguro que esa cláusu-

la estaba en el contrato. La Interamerican Fundation de Washington, exige como condición **sine qua non,** el aceptar una auditoría externa. Son tan tajantes en esto, que de no aceptarse, no hacen ningún desembolso. Emisora que quiere conseguir dinero del IAF conocerá esta condición y si acepta el proyecto aceptará la auditoría. En nuestro concepto latino la auditoría es una señal de desconfianza. No así en el negocio sajón, en el que la auditoría forma parte de la misma estructura del negocio. Repitiendo lo dicho anteriormente, un director sensato, exigirá anualmente una auditoría externa de la emisora. Esta práctica dejaría fuera de duda su buena administración.

3.- Aceptación de algún supervisor. De vez en cuando llegan como paracaidistas, supervisores de las agencias donantes, para conocer personalmente el trabajo realizado. Visto desde el lado de la emisora puede resultar ofensivo. Sin embargo puedo asegurar que estos supervisores, más que vigilar vienen a aprender y conocer un mundo fascinante para ellos. Pongámonos en su lugar. Estamos en un frío despacho de cualquier país nórdico disponiendo de fondos para ayudar al Tercer Mundo.

Qué criterio vamos a tener, si ni siquiera sabemos dónde se encuentren en el mapa. Por eso las agencias envían a sus jefes de oficina, para que tengan una idea personal de las instituciones que están ayudando. Cuando llega este mal llamado supervisor, desciende con él una bendición. Ellos a veces vienen con esos temores de ser vistos como supervisores, por eso se les debe invitar voluntariamente para que nos vean en acción. Dos compañeros de trabajo que nunca se han visto, malamente podrán hacer algo en común.

4.- Pasar por alto algunas pequeñeces. Llamo pequeñeces a ciertas insinuaciones de tipo propagandístico que algunas agencias nos dicen al oído. Por ejemplo el envío de fotos para que ellos las puedan poner en sus boletines. Recuerdo un director que airadamente respondió a su agencia donante: "Nosotros no somos monitos de exhibición, para que nos pongan una leyenda en lengua bárbara y nos muestren en sus revistas" Desproporcionada fue la contestación, creo que hubiera sido suficiente una sencilla

negativa, arguyendo la sensibilidad del carácter latino. Hay otro tipo de requisitos más conflictivos como es colocar una placa bien visible, cuando, por ejemplo, se han dado fondos para la construcción de un edificio. Hace unos años Misereor exigía que las obras hechas con dinero del gobierno alemán, tuvieran una placa en la que constara que la República Federal de Alemania había dado los fondos para la construcción del edificio. No era cosa de broma. En Bolivia, al cabo de los años llegaron varios técnicos —ingenieros y arquitectos— con los planos en la mano para ver si se había construido de acuerdo a lo especificado. Dos días se tiraron haciendo mediciones y chequeando las especificaciones de material, etc. Al final felicitaron al director de la emisora por haber llenado todos los requisitos incluyendo la placa de reconocimiento. Si donaron doscientos mil dólares para la construcción de un estupendo edificio, muy bien podemos pasar por alto estas pequeñeces. No aceptarlas, les dejaría un mal sabor de boca. Aceptarlas deja las puertas abiertas para próximas donaciones. En el caso concreto que hemos narrado, fue inclusive beneficioso para la emisora porque muchos agricultores no podían comprender cómo la emisora tenía tanto dinero. Al leer la bien colocada placa, caían en la cuenta que era dinero de fuera, el que había hecho posible tal edificio.

7.- Ofrecer una contrapartida real y no ficticia

La experiencia enseña que una obra en funcionamiento siempre cuenta con medios propios para la consecución de un proyecto que le interesa. La contrapartida económica es un signo del interés del peticionario. Pero a veces se ponen como contrapartida, cosas en especie., que nosotros llamamos contrapartida ficticia. Por ejemplo: se pide ayuda para el pago de seis supervisores en un proyecto cooperativista, y se describe así el presupuesto en dólares americanos:

	Total	Agencia	Emisora
Director (12 x 800)	9.600		9.600
Secretaria (12 x 400)	4.800		4.800
Supervisores (6 x 12 x 150)	10.800	10.800	
TOTALES: US$	25.200	10.800	14.400

Este presupuesto, al margen de otras consideraciones tiene varios problemas. Por querer decir que hay aportes propios, se ha insertado una serie de datos, que no se compadecen con la realidad. Según el papel, el proyecto cuesta US$ 25.200, de los que US$10.800, son la ayuda pedida a la institución y US$14.400 es el aporte de la emisora. Esto es lo que llamamos contrapartida ficticia. En efecto. Ni el director, ni la secretaría trabajarán a tiempo completo para la cooperativa. Tienen obligaciones muy apremiantes con la marcha diaria de la institución.

Ni el director, ni la secretaria ganan esos sueldos que se consignan. La explicación es que ganan menos, pero que **deberían** ganar US$800 y US$400, la diferencia es el aporte en trabajo que debe ser reconocido por la agencia. Lo menos que se puede decir es que se trata de una contabilidad enrevesada. Aceptamos que en este tipo de instituciones haya mucho trabajo voluntario, pero que se pueda vaciar en números contables es otra coas. Una contrapartida genuina, resulta cuando físicamente se asignan salarios con fondos propios. Salarios en partidas perfectamente contabilizadas. Además que la persona trabajará a tiempo completo en el proyecto; porque puede suceder, que se pongan nombres de personas que tienen otras actividades y que no tienen la más mínima intención de trabajar en la cooperativa.

II LA REDACCION DE UN PROYECTO

La primera parte respondía a lo que es un proyecto y a su substancia. En esta segunda parte queremos explicar el cómo se redacta un proyecto. Se trata de algo muy práctico y que requiere técnicas muy sencillas. Una técnica cuando se practica por primera vez resulta muy ficticia y forzada. Después cuando se la practica, se la desborda y se crea un modo propio de escribir proyectos. A este ideal deberían llegar los que de alguna u otra forma viven de la presentación de proyectos. Pero hasta que se llegue a la etapa final, se necesitan ciertas andaderas, que son el objeto de esta parte. A cuántos directores nos hemos encontrado petrificados ante una máquina de escribir sin que les salga una letra para enviarla a su agencia salvadora. Siguiendo los pasos que a continuación detallamos, saldrá un proyecto más o menos aceptable, pero saldrá algo coherente, claro y atractivo.

LA CARTA EXPLORATORIA

Tratándose de agencias con las que anteriormente no hemos tenido un contacto serio, el primer paso es dirigirnos a ellos dándoles una idea corta aunque atractiva de lo que hacemos y de que quisiéramos entablar relaciones con ellos. Es esencial en este primer contacto pedirles un formulario de aplicación. Cada agencia tiene su formato y sus deseos. Ya dijimos que debemos acomodarnos a sus esquemas, que ellos con muchos años de experiencia han codificado convenientemente.

Un modelo de carta exploratoria podría ser el siguiente:

2 de Agosto de 1985.
207/85

International Course on Agroindustry
Royal Tropical Institute
Mauritskade 63
1092 AD Amsterdam
Holanda

Asunto: Información sobre sus cursos y petición formulario de beca.

Estimados Señores:

A través del Sr. Augusto Guzmán, egresado de su instituto, hemos conocido sus actividades en el campo de la agroindustria y estamos muy interesados en entablar relaciones con ustedes.

Nosotros somos una emisora regional para el desarrollo, ubicada en un centro agrícola con casi medio millón de habitantes. Nuestra actividad consiste en servir de lazo de comunicación entre los diversos grupos organizados de agricultores, así como ayudarles en el uso de las modernas técnicas agrícolas. Con este fin hemos firmado varios convenios de cooperación con el Ministerio de Agricultura y varios de sus agrónomos trabajan en la emisora.

En el material que les adjuntamos, podrán ver el alcance de nuestras acciones así como nuestros objetivos a corto y largo plazo.

Por la presente quisiéramos pedirles información detallada de su centro, así como solicitarles un formulario de beca para uno de nuestros agrónomos.

Agradecemos de antemano su interés y esperamos su respuesta.

Atentamente,

Reinaldo Cruz
Director

ANEXOS: Anuario 1984, de Radio Cotopaxi.
RC/mpl.
700

En el caso de que el centro no tuviera becas disponibles, nos evitaríamos la redacción de un largo y detallado documento pidiendo la admisión de uno de nuestros agrónomos. La respuesta que nos de, será una guía para ver por dónde respiran y qué debemos tomar. En este caso concreto habrá que canalizar la petición a través de la embajada holandesa en el país, además de una serie de documentos y certificados bastante complicados. Conocimientos de la lengua inglesa, certificación del título de agrónomo, recomendaciones del lugar del trabajo, visto bueno de la secretaria de agricultura, en fin los datos que ellos nos pidan.

Tratándose de otras agencias no gubernamentales, hacen falta menos documentos jurídicos, pero necesitamos más imaginación y paciencia.

Una vez que tengamos el formulario, no nos queda más remedio que rellenarlo punto por punto, sin dejar detalle alguno. Si algún item no fuera del caso, se enuncia y se dice que no procede. En caso de que no enviaren un formulario, y que nos dijeran que en unas páginas les expliquemos el proyecto, y les desglosemos el presupuesto; entonces podremos aplicar el esquema que proponemos a continuación.

ESQUEMA PARA LA REDACCION DE UN PROYECTO

1.- CARTA INTRODUCTORA
2.- HOJA RESUMEN
3.- SINTESIS
4.- CUERPO DEL PROYECTO
5.- RECOMENDACIONES
6.- ANEXOS

FIG. 1

ESQUEMA PARA LA REDACCION DE UN PROYECTO

En la Fig. 1 proponemos las seis partes que un proyecto puede llevar. Ya no se trata de sentarnos en una mesa y sudar la gota gorda. Los latinos decían divide y vencerás. Aquí tenemos dividido el trabajo en seis partes. No pensemos en todas. Hagamos una por una y al final veremos que hemos redactado un proyecto según la más clásica de las tradiciones. No es necesario hacer en orden estos documentos. La numeración dice relación al envío del proyecto cuando se ha terminado y se pone dentro de un sobre. Los anexos los iremos recogiendo a medida que escribimos, así como las recomendaciones.

1.- LA CARTA INTRODUCTORA

Esta carta debe encabezar el contenido de un proyecto. Es una presentación muy resumida de lo que deseamos. Cuanto más corta sea, mejor. Es paradógico pero lo que primero aparece, es lo último que se escribe. Hay datos que no se saben hasta que hemos terminado la redacción final. Por ejemplo el título del proyecto o el presupuesto. He aquí un modelo de carta de presentación. Luego la analizaremos:

Septiembre 24 de 1985.
387/85

Latin American Foundation
2420 Washington Road
Rosslyn Va. 33134
Estados Unidos.

Asunto: Presentación del Proyecto "Fondo Rotativo para agricultores de escasos recursos".

Estimados Señores:

Después de varios meses de seria planificación y recogiendo las ideas que hemos conversado con ustedes, les enviamos el proyecto tiulado "Fondo rotativo para agricultores de escasos recursos"

Pretendemos hacer un plan piloto con veinte asociaciones de agricultores creando un fondo de US$ 600.000 de los cuales 100.000 sería nuestro aporte en efectivo y 500.000 sería su contribución. También la emisora aportará en efectivo 89.295 Dólares para cubrir los gastos administrativos, con lo que el total del proyecto es de US$ 689.295 El proyecto contempla aumentar el poder adquisitivo de 400 familias (20 por asociación), haciendo asequibles préstamos blandos para financiar sus cosechas de tabaco. Pretendemos así romper el círculo prestatario del usurero, que mediante préstamos en tiempo de la siembra, compra el producto a la flor a muy bajo precio.

Según conversaciones con ustedes, el presente proyecto tiene un período de experimentación de tres años. Al cabo de los cuales, será evaluado por una agencia externa y de ser positivo, podríamos aumentar el fondo a cantidades más significativas, siempre manejables por las asociaciones.

Esperamos que a la mayor brevedad posible estudien la petición, con el fin de implementarla al inicio de la próxima cosecha.

Atentamente,

Antonio C. Vadillo
Director,

c.c.p.Catholic Media Council y CIDSE

ACV/mpl.
766

P.D. El proyecto contiene las siguientes partes:

1.- La presente carta de presentación.
2.- Una hoja resumen
3.- Una pequeña síntesis del proyecto
4.- La descripción detallada del proyecto
5.- Recomendaciones de economistas.
6.- Anexos:

6.1. Mapas de la región y localización de las Asociaciones.
6.2 Acta de la legalización de las Asociaciones Campesinas S.A.
6.3 Carta de recomendación del Ministro de Agricultura.
6.4 Carta de recomendación del economista Dr. José Luis Herman
6.5 Auditoría del fondo rotativo propio de la Emisora.
6.6 Fotografías de instalaciones y asociaciones trabajando.

Ante todo debemos fijarnos en el tono familiar de la carta de presentación. Hace referencia a conversaciones con ellos, lo cual significa que ya se ha establecido cierto acercamiento y una posible aceptación en principio del proyecto. Es muy ingenuo creer que una agencia va a donar una cantidad tan grande de dinero, sin antes conocer perfectamente a la emisora. Parte del tiempo de la redacción del proyecto, se empleará en la creación de un clima de amistad. Cuando la agencia participa en la misma concepción del proyecto y en su redacción, es más fácil que sea aprobado.

El resumen que se hace, debe ser atractivo, con algunos datos concretos, pero sin entrar en detalles. Estos estarán muy bien definidos en la descripción del proyecto. Toca también de paso, los puntos sensibles de las negociaciones. Primero que será evaluado por una agencia externa y segundo que la continuación depende de los buenos resultados. El sabio director rescató estos puntos difíciles y los enfocó de una manera positiva, diciendo que el fondo al final, podría ser aumentado en cantidades manejables por los agricultores.

Se han enviado copias al Catholic Media Council de Aachen y al CIDSE de Bruselas. Siendo la agencia donadora, una institución católica posiblemente esté unida a la federación europea. Su evaluación pesará mucho al momento de decidir. Tanto Aachen como Bruselas se sentirán muy honradas de que se les envíe por adelantado una copia.

Seguro que quedarán impresionados por la seriedad de nuestro trabajo y la confianza depositada en ellos.

La Post Data (P. D.) es muy práctica. Hemos enumerado las partes del informe. Antes de cerrar el sobre, la secretaria chequeará si están los seis documentos enunciados y los anexos mencionados.

Más de una vez, se nos queda un documento importante sobre la mesa, por no tener un sistema de supervisión. Después de unos meses, tampoco sabremos qué documentación hemos adjuntado. Si tenemos la costumbre de identificar en la primera hoja lo mandado, con una simple ojeada podremos saber qué documentos se enviaron.

HOJA RESUMEN

1.- NOMBRE DEL PROYECTO:	Fondo rotativo para agricultores de escasos recursos.
2.- INSTITUCION:	Radio Daule P.O. Box 222 Daule, Guayaquil Ecuador Telf: 526-664
3.- STATUS JURIDICO:	Organización, sin fines de lucro. Aprobada legalmente con el número 134-65, según ordenanza del poder ejecutivo de 4 de agosto de 1965 y publicada en el Registro Oficial del día 20 de agosto de 1965.
4.- REPRESENTANTE LEGAL:	Antonio C. Vadillo - Director
5.- NATURALEZA DEL PROYECTO:	Ampliación de un fondo rotativo para financiar cosechas de tabaco a pequeños agricultores de escasos recursos.
6.- DESTINATARIOS DEL PROYECTO:	20 Asociaciones legalizadas con unas 400 familias.
7.- AGENCIA DONANTE:	Latin American Foundation.
8.- DURACION DEL PROYECTO:	Tres años
9.- TIPO DEL PROYECTO:	Experimental con la posibilidad de aumentar después de una evaluación.
10.- FECHA DE COMIENZO:	1 de enero de 1986.
11.- COSTOS TOTALES:	US$ 689.295: Latin American Foundation 500.000 Radio Daule 189.295

FIG. 2

2.- LA HOJA RESUMEN

Se trata de resumir con breves párrafos los elementos de tipo legal para el manejo del proyecto. Es algo así como una radiografía que necesita de ojos especializados para entenderla. En la Fig.2 aparece un modelo. Los detalles más importantes son:

1.- Enumerar los títulos con mayúsculas. De esta forma de un solo vistazo podremos ver de qué se trata. Son los puntos referenciales mínimos para darnos una idea del proyecto.

2.- La dirección completa de la emisora. También el nombre del director, porque él es el representante legal, quien firma los documentos y quien debe responder ante los donantes.

3.- Cifras muy escuetas que reflejan la magnitud de la obra. Al ver que el total del proyecto supera el medio millón de dólares y que llegará a cuatrocientas familias, caemos en la cuenta de que estamos ante un proyecto algo más que mediano. Se necesitará personal calificado para llevarlo a cabo y una institución de gran empuje para implementarlo.

4.- Estilo esquemático, casi telegráfico. La literatura se reserva para las hojas interiores. Aparecerán en este resumen aquellos datos más significativos que nos den una cabal idea de lo que se trata.

3.- LA SINTESIS

Se diferencia de la hoja resumen, en que su estilo es mucho más ágil, contiene más detalles, coordina ideas y da una visión de conjunto. Leyendo esta hoja como aparece en la Fig. 3, se puede entender a cabalidad el proyecto. En especial cuando se envía una petición a una agencia casi desconocida, esta síntesis les sirve de carnada para que estudien a profundidad la propuesta. No puede faltar en esta síntesis, una referencia a los problemas estructurales de la región, la descripción del trabajo de la emisora, las razones por las que se presenta el proyecto, los fondos que se necesitan con la aportación pedida, la nota importante de la evaluación y un pequeño bosquejo

SINTESIS

Radio Daule es una emisora regional para el desarrollo. Situada en una zona de producción tabacalera está comprometida con los pequeños productores. La estructura social no permite a los pequeños agricultores el acceso a los créditos del sistema bancario. Por eso se debe empeñar con los usureros quienes les compran la cosecha a la flor. Esto genera dependencia y un empobrecimiento gradual. Muchos agricultores han perdido sus tierras a causa de malas cosechas.

Con este marco referencial, Radio Daule lleva durante varios años experimentando a pequeña escala, con tres asociaciones y un fondo rotativo de cien mil dólares. Presta, a bajo interés, lo suficiente para la siembra, el cultivo, y el mantenimiento hasta llegar a la cosecha. El nivel adquisitivo de los agricultores en el programa ha subido substancialmente.

Radio Daule ya tiene la infraestructura necesaria para ampliar el fondo. Las Asociaciones están legalizadas y cuentan con tres miembros de su staff para trabajar a tiempo completo. El puesto clave es un administrador que coordine la implementación del proyecto: Préstamos, cursos y asuntos legales. Hay dos supervisores que visitan regularmente las comunidades, dan cursos de entrenamiento y se encargan de la redacción de los fondos.

Estas tres personas, que ahora tienen otros roles en la emisora, a partir del 1ro. de enero de 1986, se podrán dedicar a tiempo completo a expandir el proyecto a veinte asociaciones con un total de 400 agricultores. Radio Daule aportará sus cien mil dólares ya existentes, más de 89.295 de gastos operacionales. Se pide a Latin American una donación de medio millón para cubrir la demanda de créditos de los nuevos peticionarios. El proyecto será implementado, además con los siguientes trabajos:

1.- Asesoramiento legal a 20 asociaciones para que legalicen su incorporación jurídica.

2.- Diez seminarios de seis días por año, a las asociaciones con un total de 30 seminarios en los tres años.

→

3.- Un programa radial diario apoyando el proyecto en particular, pero tocando temas relacionados con el tabaco, siembra, cosecha, almacenamiento, mercadeo, etc.

4.- Un convenio con el Ministerio de Agricultura para que dedique a tiempo completo dos agrónomos para asesorar a los grupos.

El proyecto contempla una evaluación por una institución competente, que investigue si realmente en tres años, ha aumentado significativamente el poder adquisitivo de los agricultores en el programa. También se hará una relación de los préstamos morosos y de las pérdidas por malas cosechas, etc... Según los resultados obtenidos, se pensará en aumentar el fondo para cubrir la mayoría de los pequeños tabacaleros, que se estiman en unos cuatro mil. El fondo previsto, sería de unos cinco millones de dólares. Como meta final se contempla crear una federación de todas las asociaciones para que ellos mismos manejen el fondo. Siempre con unos mecanismos de auditoría y supervisión que aseguren la rotación del mismo.

FIG. 3

de las metas a largo plazo. La síntesis hace que el proyecto se vea como un todo bien trabado, orgánico, razonado, fluido y coherente. Algo así como una bola de billar, sin fisuras en la argumentación, redonda y terminada.

4.- EL CUERPO DEL PROYECTO

Es aquí donde debemos poner la carne en el asador. Cuanto más cuantiosa es la suma pedida, mejor se deben trabar las partes de este cuerpo, tan complicado como el de un dinosaurio, que amenaza con aplastarnos. Seguiremos la misma técnica que en los pasos anteriores. Dividir para vencer. En la Fig. 4 hemos desmenuzado en cinco grandes apartados lo que se debe decir de un proyecto. Cada apartado tiene subdivisiones. No queda sino ir llenando con los datos de nuestra emisora los enunciados de la figura. Con el fin de comprender mejor cada una de las partes, pasaremos revista detalladamente a todas ellas.

4.1 Antecedentes de la Emisora

Siempre es interesante conocer a profundidad la institución que pide ayuda. Este apartado, así como el siguiente, se puede hacer una vez por todas. Puede encabezar cualquier proyecto. Alguna vez habrá que cambiar algunos detalles o hacer hincapié en algún punto, de acuerdo a la agencia que nos dirigimos. Si se pide ayuda a una agencia religiosa, realzar los elementos religiosos y educativos. Si se envía a una agencia civil, realzar las metas de desarrollo de la comunidad. No se trata de ocultar lo que uno es o hace, sino de presentar con más fuerza una faceta u otra.

4.1.1 Historia de la emisora

Son datos importantes, saber cuántos años lleva de fundada, quién fue el fundador, qué instituciones la apoyaron. Hay gran diferencia entre una emisora dirigida por la Iglesia y una emisora nacida de los sindicatos mineros de Bolivia. Detallar las etapas evolutivas. Generalmente se comienza con un transmisor muy sencillo, hasta que se llega a un equipamiento más técnico, ofrecido por una

agencia. Cuántos directores ha tenido la emisora, quién los nombra, qué ha hecho cada uno, etc.

4.1.2. Planta Física

Al viajero se le conoce por su maleta, y a una emisora por su planta física. Hacer un relato de sus instalaciones, si son nuevas o viejas, de madera o cemento. ¿Cómo son los equipos: locales o extanjeros; quién los financió? ¿Hay estudio de grabación apto, buenas consolas, grabadoras y tocadiscos? ¿Cómo catalogarlos en comparación con otros equipos de la región? ¿Quién cuida de su mantenimiento? Además de los equipos radiofónicos propiamente dichos, ¿tienen imprenta y qué tirada tiene, cuántas toneladas de papel gastan al año en impresión? Automóviles, su número, año, ¿cuánto gastan en gasolina, hay un chofer a tiempo completo? ¿Se cuenta con plantas eléctricas propias de emergencia o están al socaire de los apagones? ¿Las instalaciones están aseguradas? ¿En cuánto? ¿Qué cantidad estimada valen sus activos? ¿Prevén en los próximos años una reposición importante de equipos o ya tienen suficientes?

4.1.3. Sus objetivos y metas

Posiblemente no se hayan planteado el problema de los objetivos y metas. O mejor dicho los tienen pero no los han concretizado y puesto por escrito. Con ocasión de armar un proyecto se puede hacer un seminario de los que tienen responsabilidades en la emisora para clarificar qué es lo que quieren realizar con su trabajo. Ya dijimos que los objetivos son fines a los que se quieren llegar a largo plazo. Algo más bien abstracto, como por ejemplo: servir de lazo comunicacional entre las asociaciones campesinas, educar a los que no han podido tener una educación sistemática, fomentar el desarrllo social, económico, cultural y religioso de la región. Aunque sean postulados abstractos, ya la definen como una emisora orientada hacia el pueblo. Muy distinto de una empresa comercial cuyo objetivo es la explotación de la frecuencia con fines económicos. Las metas tienen que ser cosas que se quieren alcanzar a corto y mediano plazo, que sean medibles cuantitativa y cualitativamente. Las metas se revisarán cada año. Por ejemplo para 1985 las metas fueron:

CUERPO DEL PROYECTO

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMISORA
- 4.1.1 Historia de la emisora.
- 4.1.2 Planta física.
- 4.1.3 Sus objetivos y metas.
- 4.1.4 Resumen de actividades.
- 4.1.5 Presupuesto y financiación. Relación con otras agencias.
- 4.1.6 Sistema de gobierno: Organigrama, personalidad jurídica.
- 4.1.7 Administración y contabilidad. Sistema de auditoría.

4.2 DESCRIPCION DE LA REGION
- 4.2.1 Descripción geográfica donde se ubica la emisora. Mapas.
- 4.2.2 Número de habitantes y sus ocupaciones principales. Sus fuentes de ingresos.
- 4.2.3 Situación económica y social.

4.3 EL PROYECTO
- 4.3.1 El por qué del proyecto (Su razón de ser)
- 4.3.2 Descripción.
- 4.3.3 Objetivos y metas.
- 4.3.4 La armadura del proyecto:
  - Personal que lo implementará
  - Infraestructura
- 4.3.5 Coherencia con otras actividades de la emisora.

4.4 PRESUPUESTO Y FINANCIACION
- 4.4.1 Gastos corrientes
- 4.4.2 Gastos de inversión.
- 4.4.3 Financiamiento.
- 4.4.4 Sistema de administración.

4.5 EVALUACIONES
- 4.5.1 Reportes periódicos sobre la implementación.
- 4.5.2 Los reportes económicos.
- 4.5.3 Evaluación final.

FIG. 4

1.- Fortificar el sistema de educación radiofónica, mediante el establecimiento de cincuenta centros.

2.- Crear un noticiero popular con 24 reporteros populares.

3.- Tecnificar la administración con la adopción de una contabilidad recomendada por auditores profesionales.

4.- Fomentar los grupos folklóricos creando un Festival de la Canción Criolla.

Sería bueno hacer una pequeña evaluación de cómo se consiguieron: los éxitos y los fallos. También metas ya logradas de años anteriores.

4.1.4. Resumen de actividades

Las metas son puntos que exigen un esfuerzo de la emisora en un momento dado. Sin embargo puede haber acciones muy concretas y adquiridas que marchen muy bien año tras año y que no se expliciten en las metas. En este punto habría que especificar a grandes rasgos las acciones:

1) Programación: Descripción de los programas, su finalidad, audiencia...

2) Educación: Escuelas radiofónicas, número de alumnos, profesores, textos empleados, su filosofía, libros producidos en la imprenta.

3) Fondo Rotativo: Asociaciones, familias involucradas, logros conseguidos. Como el proyecto trata precisamente de fortalecer este programa, no estaría mal extenderse un poco más.

4) Visitas a las comunidades: uso de la unidad móvil, festivales rurales, ferias educativas.

5) Proyecto sanitario: Sus objetivos y metas. Convenio con el Ministerio de Salud. Número de personas que trabajan. Familias

que atiende.

No hace falta palabrería. Una simple descripción es suficiente. Si se quiere, se pueden endosar como anexos, fotos de las comunidades, ejemplares de textos producidos en la imprenta. Hay emisoras que tienen un video cassette que se puede adjuntar. No es tan caro el hacer media hora de video. Cualquier estudiante de televisión, con mucho gusto lo hará. Los frutos recogidos serán muy atractivos.

4.1.5. Presupuesto y Financiación. Relaciones con otras agencias.

Los directores de emisoras populares, siempre han sido muy celosos de ocultar sus finanzas. No se sabe si es por la herencia doctrinal de la iglesia, que tenía como sucio el manejo del vil metal, o por su espíritu cicatero. El caso es que guardan sus centavos para que tengan compasión de ellos. Nada más alejado de una sana economía. Las cuentas claras son las que más ayudan a conseguir fondos. En la Fig. 5 aparecen con pelos y señales los gastos que ha tenido la emisora, así como las fuentes de financiación. Se podrán explicar algunos detalles:

El superávit de US $ 19.973,81, se debe a la donación de la Fundación ITCC, que llegó en diciembre y será aplicada a trabajos promocionales en el 1985.

La gran fuente de entradas son los anuncios comerciales. Esto indica la audiencia que tenemos. Según los anuncios esperados hacemos más o menos trabajo social. Tratamos que la ayuda de la agencia nos financie parte de nuestras actividades pero nunca en cantidades muy grandes que nos creen dependencia.

El Ministerio de Educación contribuye con 37.000 dólares en forma de sueldos para locutores, profesores y extensionistas de campo.

Los alumnos de las Escuelas Radiofónicas contribuyen con 17.340,50 dólares, una cifra bastante elevada que cubre los costos del material impreso que se les entrega.

RADIO DAULE
ECUADOR

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

****

INGRESOS:

Publicidad Comercial	65.881,31	
Avisos Sociales	3.391,00	
Grabaciones	908,25	
Material Escrito	7.883,21	
Subvenciones Ministerio de Educación	37.000,00	
Donaciones	19.825,50	
Escuelas Radiofónicas	17.340,50	
Ingresos varios	3.642,37	
Ganancias sobre Activos	2.100,00	
TOTAL INGRESOS		157.922,14

GASTOS DE OPERACION:

Depreciación Equipo	2.623,26
Depreciación Muebles	650,55
Depreciación Edificios	970,83
Depreciación Automóviles	6.716,67
Sueldos	49.620,00
Horas Extras	4.085,25
Beneficios Familiares	190.00
Otros Beneficios	5.070,50
Seguros Sociales	3.473,40
Mantenimiento Edificios	1.344,55
Mantenimiento Equipos	7.079,55
Automóviles	6.201,76
Electricidad y Agua	11.632,66
Teléfono y Correo	3.630,71
Material de Oficina	2.157,74
Viajes y Dietas	5.841,75
Relaciones Públicas	1.416,15
Material Discoteca	1.740,25
Comisiones de Anuncios	5.035,00

Renta y Alquiler	150,00	
Intereses Pagados	50,00	
Pérdidas sobre Activos	1.030,00	
Material Escuelas Radiofónicas	15.324,80	
Incobrables	225,00	
Varios	1.687,75	
TOTAL GASTOS		137.948,33
GANANCIA NETA 1984		19.973,81
		157.922,14

Rafael Sanz
Director

María Fernández
Contador Público
Autorizado No. 2093

FIG. 5

En el año 1984 solamente recibimos una donación de la Fundación ITCC, pero en años anteriores hemos tenido proyectos con las siguientes agencias: Inter American Foundation, Campaña contra el hambre, Heiffer Foundation, Canadian Hunger Foundation y Vastenaktie Nederlands. Bien se podría poner la dirección completa de la Institución, el nombre del proyecto y la cantidad donada:

INSTITUCION	DESCRIPCION DEL PROYECTO	AÑO	CANTIDAD EN US$
Canadian Hunger Foundation 323 Chapel Street Ottawa, Ont. KIN 7Z2 Canadá	Carne para todos (Alimentación)	1970	50.000
Canadian Jesuit Missions 833 Broadway Ave. Toronto, Ont. M4K 2P9 Canadá	Hablando con Medellín (religioso)	1971	8.000

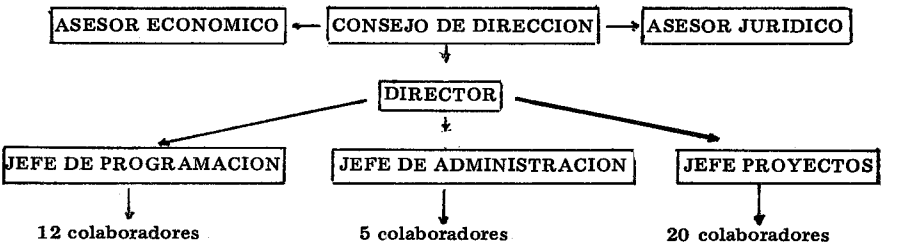
Y así sucesivamente. Ofrecer con toda honradez esta información, es comenzar la jugada con un as en la mano. De cualquier forma, a través de la computadora del CIDSE en Bruselas, la agencia donante podría conseguir estos datos. Es más caballeroso adelantarse a la máquina. Si queremos entrar en el juego de los proyectos y las donaciones, mejor aprendemos desde el principio las reglas del juego limpio.

4.1.6. Sistemas de Gobierno: Organigrama, personalidad jurídica.

Una breve referencia al acta de constitución jurídica. Fecha. Número del Registro Oficial. Qué tipo de organización: Sociedad Anónima o sus fines de lucro. ¿Quién es el dueño de la Institución: El Director? El Obispo? o un Consejo Directivo? Hay emisoras que pertenecen a la Iglesia, entonces habrá que poner a qué Diócesis u orden religiosa. En qué documentos se ampara para sus status jurídico, un concordato con la Santa Sede? Escarbando en

más de una ocasión se ha descubierto que una emisora muy conocida no tenía reconocimiento jurídico. Era clandestina.

Es interesante descubrir el organigrama. Por él sabremos en dónde reside la última instancia de gobierno:



Una breve explicación del organigrama ayudará a ver cómo se toman decisiones y la forma de gobierno. Así nuestra Radio Daule, que es una organización sin fines de lucro, está compuesta con un consejo de dirección, que es la última instancia y detenta —el poder jurídico—. Está compuesta por cinco miembros, nombrados por las siguientes instituciones: El Obispo de Daule, la Universidad, La Cooperativa Daule, el Banco Internacional y el Municipio. En efecto, en el acta constitutiva se señala que estas cinco instituciones, con el fin de dar un impulso al desarrollo de la región, se han reunido para formar una sociedad sin fines lucrativos. Esta sociedad será gobernada por un representante de cada institución, las decisiones se tomarán por mayoría de votos y ostentará la autoridad. Podrá nombrar un director para que ejecute la política trazada por ellos. El consejo de dirección se reunirá una vez al mes de manera ordinaria y de manera extraordinaria cuando el director o tres miembros lo crean necesario. El director será el secretario ejecutivo del consejo, con voz para ser oído pero sin voto. Así la agencia conocerá a quién va a entregar el dinero que se pide.

El director, es por tanto, un ejecutor, con las finalidades que le otorgue el consejo. La marcha diaria de la emisora la llevará el Director quien a su vez se reunirá con los tres jefes de departamentos y se construirá un consejo de administración. Vemos una estructura

limpia. Una dirección muy participativa, porque el director tiene que dar cuenta a un consejo y a su vez necesita la reunión semanal de sus jefes de departamento.

Por otra parte se ve que la emisora tiene 37 empleados "de a pie" con tres jefes de departamento y un director. En total 41 personas componen el staff de Radio Daule. Los asesores jurídico y económico son ad honorem y prestarán sus servicios cuando les sean requeridos.

4.1.7. Administracion y contabilidad: Sistema de Auditoría

Si existe un sistema organizado de contabilidad diseñado por una firma de auditores, este apartado será muy fácil de llenar. Simplemente hacer referencia al documento y enviarlo en un anexo. Allí aparecerá que se requieren dos firmas para hacer cualquier pago. Que los proyectos tienen sus cuentas separadas, de manera que las partidas son identificables, que no se hacen pagos sin un comprobante auténtico, etc. Si no existe tal diseño, entonces habrá que dar garantías de que los fondos se usarán según el proyecto. Para lo cual se abrirá una cuenta especial, se necesitarán dos firmas y se darán reportes financieros cada seis meses.

Por el bien de la emisora habrá que exponer qué sistema de control existe en la contabilidad. El mejor sería una firma externa de auditoría, que presentará todos los años un informe de descargo al consejo de dirección. Si ésto no existe, sería el momento de pensar en ponerlo. Si a pesar de todo, no se quiere entrar por el haro, entonces conviene explicar quién revisa las cuentas, que bien puede ser un miembro del consejo de dirección llamado comisario o revisor de cuentas. En el caso de que se haya hecho una auditoría externa, se enviará una fotocopia y se anexará al proyecto en el apartado correspondiente.

4.2. Descripción de la Región

Un proyecto está ubicado en una región concreta con problemas muy específicos que se deben conocer, para ver si la acción que se pretende realizar tiene sentido. No es lo mismo un valle fértil, que

un desierto en la región peruana de Piura. Son datos importantes: la densidad poblacional, el índice de analfabetismo, mortalidad infantil, etc. Todos estos datos aparecen en los anuarios de los ministerios oficiales. En caso de que no sepamos buscar la información, se podrá encargar a un sociólogo amigo de la emisora. Una vez hecho, se puede usar para distintos proyectos, cambiando algunos pequeños detalles.

4.2.1 Descripción geográfica. Mapas

Nada cuesta conseguirse un mapa de la nación e identificar la sede de la emisora. Unas flechas indicarán kilómetros a los principales puntos del país. Sería bueno un mapa muy detallado de la región con los poblados más importantes, los ríos, montañas con su altitud. Es muy fácil dar una idea de la temperatura, las estaciones y los ciclos básicos de la agricultura. Los desastres periódicos que amenazan la región. En Chile serán los terremotos, en República Dominicana los ciclones, en el noreste de Brasil las sequías con sus temibles hambrunas, en la selva amazónica el desbordamiento de los ríos. No habrá que olvidar la superficie en kilómetros cuadrados, cubierta por la emisora.

4.2.2. Número de habitantes y sus ocupaciones principales

A manera de ejemplo vamos a transcribir la descripción que envió Radio Cutivalú ubicada en la zona desértica de Piura en Perú.

POBLACION Y SUPERFICIE

PROVINCIA		Población Censo 1981	Superficie Km^2	Densidad Hab/Km^2
Depto. Piura	**Total:**	**1'125.865**	**36.403,6**	**30.9 (Prom.)**
Prov. Ayabaca		122.706	4.989.0	24.5
Prov. Huancabamba		103.466	4.091.0	25.3
Prov. Morropón		141.184	3.906.1	36.1
Prov. Piura		413.688	13.910,7	29.7
Prov. Paita		57.726	2.207.4	26.1
Prov. Sullana		194.549	4.885.1	39.8
Prov. Talara		92.546	2.414.3	38.1

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

Rama de Actividad	1961	1972	1982
Total:	**194.757**	**227.384**	**333.362**
Agricultura	104.954	113.491	148.138
Pesca	4.710	4.874	7.569
Minas y Canteras	5.659	1.639	6.237
Ind. Manufacturera	24.193	26.298	27.098
Construcción	5.016	7.792	12.814
Transporte y Comunicaciones	4.854	6.863	11.723
Comercio y Est. Financ.	14.408	19.747	43.029
Otros Servicios	23.433	29.335	45.122
Rama no especificada	7.530	17.345	17.873
Buscan trabajo por 1ra. vez	-----	------	13.759

El rubro otros servicios, esconde un subempleo masivo, como también el rubro "Rama no especificada". Reagrupan al sector informal de vendedores ambulantes, eventuales y semidesocupados.

NACIMIENTOS Y DEFUNCIONES REGISTRADAS
TASA BRUTA DE NATALIDAD (TBN) Y MORTALIDAD (TBM) 1981

Provincia		Nacimto.	TBN	DEF.	TBM.
Dpto. Piura	**Total:**	**40.866**	**36.30**	**6.390**	**5.8 / 1000**
Prov. Ayabaca		3.836	31.37	218	1.8
Prov. Huancabamba		3.420	34.45	405	4.1
Prov. Morropón		5.626	37.69	1.006	6.7
Prov. Piura		16.239	41.52	2.784	7.1
Prov. Paita		2.011	36.97	398	7.3
Prov. Sullana		6.679	34.25	1.129	5.8
Prov. Talara		3.055	33.70	450.	5.0

Estos valores nos dan un perfil muy completo de la región,que vive obviamente de la agricultura. Datos como estos, son fáciles de hallar y archivar para endosarlos, en todas las informaciones que debemos redactar.

4.2.3. Situación Económica y Social

Este apartado reflejará la estructura social de la región. Si es latifundista o minifundista. Las redes de distribución económica. La función del usurero. La influencia de las grandes instituciones como el gobierno, la iglesia, las cooperativas, los sindicatos, los partidos políticos... el ingreso per capita. La mortalidad infantil. Indice de crecimiento y población. ¿Existen organizaciones de base? ¿Por quién están inspiradas? Impedimentos estructurales para un desarrollo de las clases populares: tenencia de tierra, la reforma agraria, el sistema crediticio, las creencias religiosas, etc... Tal vez sea este apartado el que exija más la asistencia de un técnico. Inclusive puede servir de materia para un día de estudio de los colaboradores más comprometidos de la emisora.

4.3. El Proyecto

Entramos de lleno en lo específico de un proyecto concreto. Con el marco referencial anterior, pasaremos a describir aquellas facetas específicas que influyeron en la concepción de proyecto, en su estructuración, en la fijación de objetivos y metas.

4.3.1. El por qué del proyecto. Su razón de ser

En el caso que estamos estudiando de un fondo rotativo, explicaremos las razones muy detalladamente. Resulta ser que la zona es tabacalera en regimen de minifundio, con unas cuatro mil familias y cincuenta mil hectáreas de cultivo. Las técnicas del cultivo de tabaco exigen inversiones en semillas, insecticidas, abonos, tratamiento del secado... Este dinero es proporcionado por los usureros, quienes compran la cosecha a la flor a precios ridículos. Para romper esa estructura se creó un pequeño fondo de cien mil dólares. Las familias enroladas en el programa progresaron rápidamente. El fondo se recuperó en un 95o/o y con los intereses ganados se cubrieron las pérdidas.

Al cabo de tres años, queremos ampliar el fondo a seiscientos mil dólares para llegar a cuatrocientas familias. En el caso que siguiese funcionando satisfactoriamente y después de una evaluación, al cabo de otros tres años podríamos ampliarlo a las cuatro mil familias.

Queda así perfectamente razonado el proyecto. Unos agricultores que no progresan por falta de crédito y nosotros se lo vamos a proporcionar. Cada proyecto tendrá su razón de ser. ¿Por qué queremos hacer escuelas radiofónicas, construir una emisora, renovar equipo, fomentar cooperativas? Un buen por qué, anima a seguir leyendo qué es lo que se traen entre manos los dirigentes de Radio Daule.

4.3.2 La Descripción

Un proyecto es una trama de recursos, infraestructura e ideas, que se deben organizar para tener una secuencia lógica. Siguiendo los pasos de nuestro fondo, nos encontramos en el momento de describirlo en detalle. Comenzaremos haciendo reuniones con los líderes de las veinte comunidades escogidas. Fomentaremos que se organicen, nombren sus representantes, se empapen de lo que es una organización, la dediquen tiempo, y logren que sea legalizada.

Las comunidades que han sido beneficiarias de los primeros cien mil dólares ayudarán en esta tarea. Servirán también de ejemplo para ver lo que resultó y lo que fracasó. Con el fin de administrar el fondo se detallarán el rol de la emisora en esta etapa y el rol de la Asociación. No se dará dinero a individuos, sino a las Asociaciones, quienes a través de sus canales darán el crédito a los socios. De esta manera se combina una supervisión con la participación de los agricultores. Este es el momento de describir cuánto interés se cobrará por los préstamos, cómo se recolectará, qué pasos se seguirán para la recuperación de préstamos morosos. ¿Se apelará a la acción de la justicia? Todo ésto es decribir el proyecto. El cómo se va a realizar, quién administrará el fondo, quién lo va a recibir, mediante qué canales, cómo se recogerá...

4.3.3. Objetivos y metas.

Al llegar a este punto conviene ser muy precisos. El proyecto se evaluará en función de los objetivos y metas que propongamos aquí. Deben ser pues muy realistas y asequibles. De lo contrario nos estamos cortando el agua y la luz a nosotros mismos. Los objetivos del fondo rotativo podrían ser:

1.- Fortalecer la economía del pequeño cultivador de tabaco.

2.- Fomentar la libre asociación de los agricultores para defensa de su interés económico.

3.- En general fortalecer la democracia mejorando el nivel de vida del pequeño agricultor.

Ya los evaluadores verán cómo se mide esto al cabo de tres años. Nosotros lo evaluaremos positivamente en tanto se cumplan las metas propuestas:

1.- Ofrecer 20 seminarios por año de introducción al sistema de préstamos, en total 60 seminarios de una semana en los tres años.

2.- Organizar 20 asociaciones con un promedio de 400 familias para que reciban préstamos totales de unos 600.000 dólares.

3.- Lograr que los intereses ganados sean mayores o por lo menos iguales a las pérdidas de capital por mala paga.

4.- Lograr que las familias en el programa tengan un rendimiento neto de 500 dólares por hectárea (con el sistema del usurero apenas llegaba a 50). Un rendimiento diez veces mayor.

Muy pocas metas. Todas ellas medibles, con un tiempo bien determinado de tres años. Si se consiguen estas metas, podremos afirmar que los objetivos también se están consiguiendo. Dicho de otra forma, que estamos en el verdadero camino. No solo sabemos hablar por la radio, sino que sabemos implementar soluciones muy concretas que sirvan de ejemplo en la región.

4.3.4 La armadura del proyecto

La calidad de las obras se miden en función de las personas que las implementan. Un proyecto fantasma es aquel que se escribe en el papel y luego se rellena con personas que ya trabajan en la emisora, que jamás se han imaginado que serán animadores de cooperativas o que tendrán que recorrer la geografía de su región. Los proyectos fantasmas se detectan fácilmente después de dos o tres cruces

de cartas. Cuando se analiza el personal, y vemos que es personal con otras responsabilidadès y que no serán reemplazados, nos hace pensar que se recibirá la donación y se cubrirán las apariencias. Por eso hay que ser muy honestos y claros en la descripción del personal que laborará, tanto a tiempo completo como a medio tiempo. Cuanto será el apoyo logístico de la emisora y como tal exponerlo. Estos detalles se reflejarán en el presupuesto. Radio Daule propone el siguiente personal con la descripción de sus actividades.

a) Un Director de proyecto: será el responsable de llevar a cabo la acción descrita en el proyecto y él se compromete a realizar las metas propuestas. El Director General de la emisora será el representante legal y con quien la agencia tendrá que relacionarse, pero toda la autoridad de implementación recae sobre el director de proyectos. Esta persona lleva ya diez años trabajando en la emisora y tiene gran experiencia en el manejo del fondo desde su formación. Su formación académica es muy sólida dado que se graduó en Coady International Institute de Antigonish (Canadá) y ha escrito varios libros sobre desarrollo y acción popular.

b) Tres supervisores: Entre ellos se dividirán las 20 asociaciones. De modo que dos tendrán a su cargo siete y uno solamente seis. La función del supervisor es visitar **in situ** a las asociaciones, estudiar las peticiones de préstamos, hacer llegar a tiempo los desembolsos para que no se estanquen los procesos agrícolas, mantener informados a los socios de cómo anda la venta del tabaco, ofrecerles posibilidades de un mejor mercadeo, en fin, seguir día a día el proceso. De esta forma se intenta dar una dimensión de totalidad al fondo; no solamente dar dinero y esperar a que lo devuelvan, sino que las asociaciones crezcan para conseguir mejores ingresos. A la ayuda material se unirán seminarios para entender el proceso social y económico de la región. El supervisor juntamente con el director armarán estos seminarios. Sus costos serán cubiertos por las mismas asociaciones. Se trata de que las comunidades tomen parte activa en su vida y vean el fondo como un instrumento de autodesarrollo. La emisora también cubrirá los honorarios de estos tres supervisores. Tan pronto obtengamos la aprobación de los fondos pedidos, contrataremos a estas tres personas para que trabajen a tiempo completo.

c) Apoyo logístico de la emisora: Además de estas cuatro personas que solamente se dedicarán al proyecto, la emisora proveerá los siguientes servicios generales:

— Administración.- La emisora cuenta con dos contables a tiempo completo. Las cuentas de la emisora están computarizadas por lo que pueden llevar perfectamente el trabajo adicional. Además la firma de auditores independientes Coopers and Liybrand incluirá las actividades del fondo en la próxima auditoría de 1986. El sistema está preparado para recibir nuevos proyectos como hemos hecho anteriormente.

— Programación.- La emisora dedicará programas especiales a las asociaciones. Se ofrecerá tiempo y micrófono a los agricultores en la programación regular y dará gratuitamente información sobre las técnicas agrícolas del tabaco. En fin un apoyo radial completo.

— Dirección General.- La alta dirección del proyecto (contactos, redacción, evaluación, reportes semestrales, etc.) será la responsabilidad del Director General.

Hay quienes por querer abultar las cifras del presupuesto y el aporte local, ponen un precio a esas actividades de la emisora. Esta práctica quita seriedad al proyecto. Parece que queremos arrebañar hasta la última gota de salsa con un apetito desordenado.

Además de las personas, necesitamos de una planta física para que sea la base de operaciones. No siempre es tan sencillo como en el caso propuesto del fondo rotativo. La infraestructura supone a veces grandes inversiones. Si queremos implementar un centro de entrenamiento para cooperativas, la construcción del local tal vez sea el mismo cuerpo del proyecto. Una emisora que quiera comenzar un sistema radiofónico parecido al de ECCA, no puede creer que lo hará con la planta física existente. Necesita espacio para una imprenta, almacenamiento de papel y de textos, espacio para oficinas con capacidad para diez maestros, tres secretarias, espacio para despacho y material. Estos detalles se deben concretizar. La agencia se dará cuenta que está tratando con profesionales que saben lo que traen

entre manos. La administración del fondo, solamente necesita una oficina para tres personas, con el apoyo logístico de la emisora: la luz eléctrica, teléfono, material de oficina (máquinas de escribir, calculadora, papel, correo, etc...) Esto se pone como parte de la emisora, sin explicitar el costo. Una agencia donante que maneja millones de dólares, sabe perfectamente lo que significa el apoyo administrativo. La emisora por otra parte, dará la impresión de mantener una posición sólida y confiable.

4.3.5 Coherencia con otras actividades de la emisora

Los proyectos tienen que nacer orgánicamente de la marcha de la emisora. Algo así como una flor. El árbol está dirigido a dar una flor que luego madurará en un fruto tangible. A nadie se le ocurriría pegar una flor de plástico en un árbol. Pues hay proyectos que parecen flores de plástico dentro del conjunto de la marcha de la emisora.

Hay quienes han pedido veinte mil dólares para montar una librería. Con el dinero que se iba a conseguir, se cubrirían los gastos corrientes de la emisora. Una agencia novata, que abría sus actividades con mucho celo y poca experiencia, se los donó. Al cabo de tres años, la librería había quebrado, el gerente medró a sus expensas y nada quedó del proyecto. La flor de plástico de los veinte mil dólares, dieron esplendor a la emisora al abrir la mejor librería del pueblo, pero así fue su caída. Sin embargo una emisora que anima grupos agrícolas, que tiene convenios con el Ministerio de Agricultura, que es todo un símbolo en la región, muy bien puede organizar un fondo rotativo. Es coherente con sus actividades. Además los programas de la emisora tienen tiempos especiales dedicados a los agricultores. Por la mañana se despierta con el cantar del gallo. Después se ofrecen avisos campesinos: precio del tabaco, del café y del cacao. Una orientación de la marcha del mercado, avisos de estos programas y servicios al agricultor. Un fondo rotativo, es la maduración de una serie de actividades, es un fruto que ha cuajado después de muchos años de trabajo. Se cuenta con la experiencia y el personal. Los grupos lo esperan. La región lo necesita. Los únicos que se sentirán muy incómodos serán los usureros que verán mermar sus negocios.

4.4 Presupuestos y financiación

Se trata de dar en una forma contable los costos del proyecto y quién va a pagar por ellos. Los costos se llaman presupuestos y cómo se van a conseguir, será el financiamiento. En la Fig. 6 aparece el presupuesto y la financiación del proyecto "Fondo Rotativo para agricultores de escasos recursos". Dentro del presupuesto habrá que hacer diferencia entre los gastos corrientes y los gastos de inversión. Los primeros son los que periódicamente se repiten indefectiblemente, como los salarios, el transporte, etc. En el ejemplo, hemos hecho un presupuesto fácil. Todos los años y todos los días son iguales. Pero a veces cada año cambia.

Observemos que haya coherecia. Veamos las cifras del Director (13 x 500) x 3. Esto significa 13 meses a 500 dólares por mes. Está entre paréntesis para indicar un año. El tres después del paréntesis dice relación a los tres años que durará el proyecto. Incoherencia sería poner los costos de los supervisores. Así:

3 (3 x 350 x 13) 40.950

El primer tres diría relación a los tres años. ¿Por qué ponerlo delante si en el primer caso lo pusimos detrás del paréntesis? El segundo tres representa a los tres supervisores, pero a continuación irrumpe la cantidad de 350 seguido por los meses que son 13. Ha habido un cambio innecesario.

Aunque los meses del año son 12, muchos países exigen pagar salarios adicionales. El más común es la doble paga de Navidad. Pero en Ecuador la ley obliga a dar un decimotercero, decimocuarto y décimoquinto mes. Por eso el presupuesto tendrá sus notas aclaratorias para explicar cómo es eso que un año tenga trece meses. Lo mismo sucede con el 10o/o de imprevistos. Seguramente que en los tres años tendremos aumentos legales de salarios, alguna enfermedad, accidentes de tráfico con los flamantes motores de nuestros supervisores.

Mediante el uso de varias columnas, podremos saber cómo se desglosan cada una de las partidas. En la columna del total, se ponen todas las cifras y su suma representa el gran total del proyecto. De-

I) PRESUPUESTO:

GASTOS CORRIENTES	TOTAL	EMISORA	L.A.F.
1. Director * (13 x 500) x 3	19.500	19.500	
2. Supervisores (3 x 13 x 350) x 3	40.950	40.950	
3. Transportes (12 x 500) x3	18.000	18.000	
4. Imprevistos** (10o/o)	7.845	7.845	
INVERSIONES			
5. Fondo Rotativo	600.000	100.000	500.000
6. 3 Motores (3 x 1.000)	3.000	3.000	
	689.295	189.295	500.000

II) FINANCIACION:

RADIO DAULE	189.295
LATIN AMERICAN FOUNDATION	500.000
TOTAL	689.295

NOTAS:

* Las leyes del país exigen un doble sueldo en Navidad por lo que los meses salariales son trece al año.

** Para cubrir la inflación, alzas salariales legales, accidentes, etc.

FIG. 6

bajo de la columna de la emisora aparece el aporte local. La columna LAF (Latin American Foundation) nos dará el aporte pedido. En la segunda parte de la hoja aparece esquemáticamente el aporte de la emisora y de la agencia. Pero en la primera parte lo tendremos bien detallado.

Es práctico dividir el presupuesto de la financiación, así como los gastos corrientes de las inversiones. Ya hemos observado que no es bueno incluir en un presupuesto los aportes locales que son en especie. Es decir no es dinero contante y sonante bien determinado. Hay mentes rebuscadas que con todo descaro ponen:

Gastos generales:

Luz eléctrica (10o/o)	(12 x 75)	900,oo
Material de oficina (5o/o)	(12 x 25)	300,oo
Otros (5o/o)	(12 x 30)	360,oo
Etc. . . .		. . . . .

El 10o/o de la luz eléctrica supone que del total de la electricidad pagada el 10 o/o corresponde al nuevo proyecto. Si la agencia acepta y exige esa contrapartida, la contabilidad del proyecto se complicará grandemente. Habrá que probar todos los meses cuánta electricidad se consumió, sacar el 10o/o y apuntarlo al proyecto como aporte propio. No hace falta tanto retorcimiento. Las agencias, si dan fondos, es porque básicamente confían en el proyecto. No podemos confundir cierta supervisión que ellas desean, con un centavo en el presupuesto, que a nada conduce. Se supone que la emisora trabaja, que tiene sus gastos y que dentro de ese movimiento, hay lugar para otra actividad que conlleva medio millón de dólares adicionales. No hace falta más. A lo sumo la nota aclaratoria ya indicada en anteriores acápites. Aunque en el apartado 4.1.7 dimos algunas indicaciones sobre la administración de la emisora, es ahora cuando debemos explicar con todo detalle cómo administraremos el fondo. Si existe un sistema contable profesional, hay un apartado para el manejo de fondos de terceros. Entonces no tendremos más rompederos de cabeza. Si no existe, hay que dar seguridades de que los fondos no se mezclarán con otros, que se abrirá una cuenta corriente sólo para ellos, que en cualquier momento tendremos los registros contables para determinar su estado de situación, que los cheques serán firma-

dos por dos personas bajo la aprobación del director general, que se cumplirán las leyes del país, etc...

Si se trata de fondos rotativos, explicar quién será el dueño de dichos fondos después de los tres años: La emisora o las Asociaciones? Con seguridad cualquier problema presupuestario será planteado por la agencia, en especial cuando se trate de sumas respetables. Pero siempre llama la atención que la presentación del proyecto sea redonda y sin fisuras.

4.5 Evaluaciones

A ningún caballo de paso fino le gusta mascar el freno, ni mucho menos sentir el aguijón de la espuela,pero solamente así la escuela de equitación de Viena es una de las maravillas del mundo. La pura raza árabe española, sigue instrucciones muy precisas de su jinete, por lo que los jeques árabes la prefieren a cualquier otra. Nuestros proyectos son pura sangre, nerviosos, con ganas de hacer algo significativo. Cualquier recomendación nos hace echar espuma por la boca. El potro salvaje será más libre, pero menos útil y no sabemos qué aporte hará a la humanidad. Los buenos proyectos necesitan siempre una dirección y una evaluación. Cuando hay una participación del exterior, se ha de delimitar bien los campos, pero siempre habrá que tenerles al corriente de lo que estamos haciendo. Esto se hace a través de informes. La periocidad de los mismos variará según las características de cada proyecto. En principio se podría asegurar que enviar informes cada seis meses, es algo aceptable.

4.5.1. Reportes periódicos sobre la implementación

Quien ha tenido que dar informes en su vida, se cura en salud y ya en la misma confección del proyecto se provee de un sistema fácil. Cuando se han determinado bien las metas a corto plazo, el informe dirá exactamente cómo se han cumplido las unidades de medida propuestas. Analicemos las metas que se trazó Radio Daule con el fondo.

1.- Ofrecer veinte seminarios por año. En los seis primeros meses, cuántos seminarios se han ofrecido? Sería bueno enviar las ma-

terias impartidas, la metodología seguida, algunas fotos con los participantes, sus nombres, ubicación en un mapa de sus lugares de procedencia, quiénes fueron los profesores, frutos recogidos, cómo se financió, etc.

2.- Organizar 20 asociaciones: ¿Se ha legalizado alguna asociación? ¿ cuántas están en el proceso? ¿para cuando se espera que lo estén? Se podrían enviar las listas de las asociaciones y sus participantes con su posición en el mapa. Si se ha producido algún cambio decir por qué.

Dado que todavía no se ha comenzado a recibir las devoluciones de los préstamos, ni ha llegado la cosecha, los puntos tres y cuatro no se pueden comentar. Dar informes a nadie debe preocupar. Simplemente seguir las metas una por una, explicar las concretizaciones alcanzadas y ver si se llega a lo propuesto. Si algo ha salido mal decir por qué; si se debe cambiar de estrategia, expresarlo llenamente. Recordemos el axioma de las evaluaciones:

Al redactar un proyecto, describamos las metas con unidades de medida muy concretas.

Esta preocupación nos ahorrará muchas horas de trabajo y la perplejidad que a todos nos embarga cuando tenemos que dar cuenta de algo vaporoso y que no podemos agarrar con nuestras manos.

4.5.2. Los reportes económicos

Malamente se podrá enviar un reporte económico si antes no se ha hecho un diseño contable. Olvidémonos del fondo rotativo Una institución que puede manejar más de medio millón en un solo proyecto, debe tener un sistema contable profesional. El jefe del departamento sabrá cómo dar el informe.

La mayoría de los proyectos, sin embargo, manejan cifras muy modestas y para ellas proponemos un método sencillo y práctico. Daremos los principios básicos y su implementación.

RADIO EXITOS

BANCO POPULAR
sucursal principal

No. [ ]

_____ de 198__

Páguese a
la órden de _____ $ _____

La cantidad de: _____

_____ pesos

_____

_____

He recibido de radio Exitos la cantidad arriba mencionada por el siguiente concepto:

FIRMA: _____

C. I.: _____

La firma certifica que la suma ha sido recibida a conformidad por el concepto mencionado.

CODIGO	CUENTA	VALOR
	TOTAL ...	

PROYECTO:	HECHO POR:	V.B.:

FIG. 7

a) Todo entra en el banco y todo sale por él: Esta es una medida para saber en cualquier momento los fondos con que contamos. También es una fùente externa que testifica las entradas y salidas. Todo lo que sale del banco, sale mediante la extensión de un cheque. Hay que abrir una cuenta en donde se pondrán los fondos donados, para que no se usen en otros departamentos por más nobles y necesitados que estén. El cheque solamente expresa el nombre del destinatario, así como su firma cuando se cobra. Pero no explicita la razón de la transacción. Un salario es distinto del pago del combustible o las dietas. Por eso además del cheque se deben hacer comprobantes que expresen claramente el por qué se extiende dicho cheque:

Es más práctico el imprimir hojas grandes como en la Fig. 7. La parte superior coincide con el cheque. Usando papel carbón escribiremos el cheque y los comprobantes. En el espacio en blanco se escribirá el concepto por el que se expidió el cheque. Supongamos que al Sr. Bienvenido García se le han pagado 200 pesos para cubrir su salario del mes de diciembre de 1985, entonces se escribiría:

Salario en diciembre de 1985 ..... 200.00

Cuando se hace un cheque para cubrir diversos conceptos. Se explicitarán:

Salario en diciembre 1985	200.00
Combustibles	55.30
Material de Oficina	10.10
Total	265.40

Así nos hemos evitado hacer dos cheques. Cuando se trata de recibir un salario, esta hoja sirve de comprobante. En el caso del combustible y del material de oficina, hará falta la presentación de las facturas correspondientes. Estos comprobantes se pondrán detrás de la hoja como justificantes.

La firma y el carnet de identidad, es para estar seguros que la

persona a quien se le expidió el cheque, lo ha recibido. Si luego lo pierde, ese es su problema. El concepto nunca se dejará en blanco. El que firma debe saber por qué recibe ese dinero. Existe la mala costumbre de hacer firmar en blanco a los empleados y luego se les pone otro concepto de acuerdo al proyecto. Todavía es más reprochable la costumbre de hacerle firmar un cheque por un salario de 200 pesos, y luego darle solamente cien en efectivo.

Maquiavelo entra en acción muchas veces con el razonamiento de que esos salarios son muy altos para el medio. En buen castellano es una manera de sacar dinero a la agencia y usarlo en otra cosa. Sin embargo, puede darse el caso, que nos caiga del cielo un proyecto, en el que se asignó para el director, la astronómica cifra de US $1.000. ¿Qué hacer? ¿Rechazar el proyecto porque tiene un salario tan alto? ¿Entregar los miles de dólares a tan sofisticado director? En estos casos se puede llegar a una discusión clara y honesta con el director del proyecto. Decirle que existe ese presupuesto, pero que no puede haber tales diferencias en la emisora. Facilmente el director agraciado entregará voluntariamente la diferencia, para sufragar otros costos de la emisora. La burocracia a seguir será la siguiente. El empleado recibirá el cheque y lo endosará. Luego hará una donación por la cantidad que no quiera aceptar. Dicha donación entrará en el sistema contable de la emisora. De esta forma no se podrá hablar de engaño. Se ha dado el caso, de que un supervisor de agencias ha descubireto que los empleados no recibían los salarios estipulados y ni siquiera sabían que su salario era tan alto. Sin embargo los comprobantes estaban en orden. Habían firmado en blanco. La última parte es para tener en el comprobante codificada la operación. Más adelante veremos cómo se codifican las cuentas de un proyecto.

Se deben hacer dos copias del comprobante como aparece en la Fig. 7. Una copia se guardará en los archivos de la emisora. En él estarán los cheques uno por uno. En caso de que un cheque sea anulado, se guardará igualmente con grandes letras en las que se lea: ANULADO. La segunda copia es la que se mandará a la agencia dentro de la rendición de cuentas.

b) Imprimir papelería y sellos: Además de los comprobantes de

los cheques, se imprimirán los comprobantes de caja chica. Su uso se ha tratado en el capítulo de la secretaria. También hacer un sello gomígrafo para que se marquen las facturas con la fecha y el número del cheque:

RADIO EXITO

PAGADO

Fecha: ..... 19....

Cheque No. .....

Autorizado por: .....

Inclusive los estados de cuentas mensuales, también se podrían imprimir, de modo que sólo haya que llenar los números, lo mismo la conciliación bancaria.

c) Hacer un sistema contable sencillo: Para llevarlo no hace falta curso alguno de contabilidad, solamente saber sumar y restar. Lo primero que debemos conocer es cuánto dinero hay en el banco. Por eso necesitamos un pequeño libro de contabilidad con tres columnas. En la primera apuntamos las entradas, en la segunda las salidas y en la tercera el balance que nos queda:

Fecha	Descripción	Ch.	Entradas	Salidas	Balance
En 2,85	Primer desembolso LAF	-	100.000		100.000,00
En 3,85	Juan Rosales - Salario	001		200,00	99.800,00
En 3,85	Gasolinera El Batán	002		75,50	99.724,50
En 5,85	Librería Moderna	003		8,25	99.716,25
En 6,85	Luis Perdomo - Salario	004		250,00	99.466,25
En 6,85	José Fernández - Salario	005		500,00	98.966,25

.....

En donde el cambio de divisas es muy voluble y no se pueden cambiar grandes cantidades porque se perdería , se puede seguir el mismo sistema. Sólo que en la descripción habría que poner la cantidad cambiada y a cuanto:

CUENTA EN SUCRES

Fecha	Descripción	Ch.	Entradas	Salidas	Balance
En 2,85	Cam. US500 a 120 suc.	---	60.000		60.000,00
En 3,85	Luis Perdomo - Salario	001		12.000	48.000,00
En 3,85	José Sánchez - Salario	002		15.000	33.000,00
En 5,85	Librería Real	003		8.300	24.700,00
En 7,85	Restaurante La Trainera	004		10.250	14.450,00
En 8,85	Camb. US800 a 122 suc.	---	97.600		112.050,00

. . . . . .

Siempre sabremos el dinero que tenemos en sucres. Cuando se guarda dinero en dólares se hará lo mismo. En el prsente caso sería:

CUENTA EN DOLARES

Fecha	Descripción	Ch.	Entradas	Salidas	Balance
En 1,85	Primer desembolso LAF	-	100.000		100.000,00
En 2,85	Cambio a 120 sucres	-		500	99.500,00
En 8,85	Cambio a 122 sucres			800	98.700,00
En 12,85	Cambio a 130 sucres	-		25.000	73.700,00
En 30,85	Cambio a 118 sucres	-		2.000	71.700,00

. . . . . .

Un buen director aprovechando el alza del 12 de enero cambió 25.000 dólares; en el informe semestral explicará el por qué. Lo importante es que hay constancia escrita de las transacciones. Estos cambios se hacen, casi siempre sin comprobante. Pero llevando un diario detallado se puede comparar con las estadísticas oficiales o de los periódicos. Cualquier auditor medianamente experimentado sabrá si estos números se compadecen con la verdad.

El banco nos dice el dinero que disponemos, pero en un proyecto los gastos se han dividido por partidas. Por eso necesitamos un segundo libro en el que estén los desembolsos divididos por partidas. Aquí también hay que saber hacer presupuestos sencillos. Un proyecto con muchas cuentas, muy detalladas nos robará mucho tiempo. Examinemos el siguiente presupuesto, que ha sido aprobado por la agencia para un año por la suma de veinte mil dólares.

DONACION PARA RADIO EXITO

1.	Salarios:		
	1.1 Director	6.500	
	1.2 Supervisor	3.250	
	Total Salarios		9.750
2.	Transporte y dietas		2.000
3.	Material impreso		3.500
4.	Cursos		1.000
5.	Producción audiovisuales		500
6.	Compra de un motor		2.000
7.	Imprevistos		1.250
	GRAN TOTAL		20.000

Necesitamos un cuaderno de ocho columnas, que se dispondrá según aparece en la Fig. 8. Sin ninguna complicación al final de cada mes, tendremos exactamente lo que hemos gastado en total y en particular en cada item. Llevar un libro de esta manera no cuesta nada y no implica grandes estudios contables. La columna primera del total nos indica que los desembolsos en el mes de enero de 1985 han sido 3.205 pesos. Mediante la sutileza de las columnas sabremos los gastos por rubros:

1	Salarios	750
2.	Dietas	20
3.	Material impreso	150
4	Cursos	100
5.	Audiovisuales	185
6.	Motor	1.850
7.	Imprevistos	150
	TOTAL	3.205

DIARIO DE GASTOS MENSUALES POR PARTIDAS: ESCUELAS RADIOFONICAS

FECHA	DESCRIPCION	CK	GENE-RAL	1. SA-LARIO	2. DIE-TAS	3. M. IMPRE.	4. CUR-SOS	5. AU-DIOV.	6. MO-TOR	7. IM-PREV.
En. 3	Motores Alfa	001	1.850.-	—	—	—	—	—	1.850.-	—
En. 4	Jesús Fernández	002	20.-	—	20.-	—	—	—	—	—
En. 4	Tecnifoto	003	25.-	—	—	—	—	25.-	—	—
En. 8	Supermaxi	004	100.-	—	—	—	100.-	—	—	—
En. 10	Librería Moderna	005	200.-	—	—	150.-	—	50.-	—	—
En. 15	Víctor Ruiz	006	80.-	—	—	—	—	80.-	—	—
En. 16	Taller Alfa	007	150.-	—	—	—	—	—	—	150.-
En. 29	Anulado	008	—	—	—	—	—	—	—	—
En. 19	Víctor Hernández	009	250.-	250.-	—	—	—	30.-	—	—
En. 29	Jesús Hernández	010	30.-	—	—	—	—	—	—	—
En. 30	Jesús Hernández	011	500.-	500.-	—	—	—	—	—	—
En. 30	TOTAL DEL MES		3.205.-	750.-	20.-	150.-	100.-	185.-	1.850.-	150.-

FIG. 8

Observaciones a la Fig. 8:

1.- Tenemos una secuencia cronológica de los cheques. En el mes de enero se han girado once cheques. El número 008 se ha anulado porque se cometió un error. No importa, se anota y se escribe anulado. En una buena contabilidad los cheques está prenumerados, y cuando se hace una auditoría deben aparecer todos, incluidos los anulados. Así sabremos exactamente, que no ha habido cheques girados por la izquierda.

2.- El cheque número 005, extendido a favor de la Librería Moderna, tiene un valor de 200 pesos. Está dividido en dos partidas. La de 150 responde a la impresión del material para las escuelas, y la de 50 ha pagado carretes fílmicos para los audiovisuales. Hemos pagado ambos desembolsos para ahorrarnos un cheque. Por eso en el documento donde se escribe el cheque habría que poner el concepto.

10.000 hojas para las Escuelas	150
5 films para los audiovisuales	50
Total	200

Aprovechamos la ocasión para explicar la última parte de la hoja del cheque:

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD
3	Material impreso	150
5	Audiovisuales	50
	Total	200

Con muchas transacciones, este sistema ahorra tiempo, cuando se trasladan los cheques al diario de gastos mensuales. El código dice relación al número que hemos asignado a cada partida. Todo presupuesto, por muy complicado que sea, tiene su código de identificación. Cuando llega una donación, hay que dividir la cantidad asignada en partidas. Cada partida con su número. Cuando hacemos un cheque ver a qué partida se le asigna. Al final de mes será muy fácil ver lo que hemos gastado en un item y cuanto nos queda.

3.- Con los 1.850 pesos del motor, hemos comprado el vehículo previsto en el proyecto. Obviamente no concuerda con los 2.000. que nos llegaron. Nos han sobrado cincuenta hermosos pesos, que ciertamente sirven para rellenar el hueco que deje otra partida. No hace falta pedir en este momento permiso a la agencia para gastar esos cincuenta pesos. Al final del proyecto el remanente que quede, se juntará en una cifra. Entonces se pide el permiso correspondiente.

4.- Las sumas parciales coinciden con la suma del total. Es la prueba de que hemos apuntado las partidas correctamente.

La misma hoja contable que usamos cada mes, nos vale para hacer otra hoja que recoja las transacciones del año. En la Fig. 9 visualizamos cómo queda la contabilidad de un proyecto que dure un año. Lo mismo podríamos hacer con dos, tres o más años. El apartado del CK (Cheque) se deja en blanco. La suma en pesos es un poco superior a los dólares porque los hemos cambiado a un precio más alto. Quedarán algunos recursos en nuestra cuenta del banco. Es el momento de pedir se puedan usar para alguna actividad muy concreta. Si todos los meses hemos sido cuidadosos en procesar la información económica, al final del proyecto, daremos una rendición precisa y sin angustiarnos. Inclusive si una agencia exige que se envíe mensualmente una rendición de cuentas, usando este sistema, la podremos dar sin dificultad. Veamos cómo:

1.- Se transcribe la hoja contable titulada: DIARIO DE GASTOS MENSUALES, según aparece en la Fig. 8. Detrás de ella se adjuntan los once cheques o mejor las once copias que pueden ser rosadas. La agencia podrá ver que se gastaron 3.205 pesos divididos en las partidas correspondientes. Con las copias de los cheques irán los comprobantes, de modo que podrán examinar su autenticidad.

2.- Se hará una hoja que resuma el libro del banco en dólares si es que hemos cambiado a distinto precio:

BALANCE DEL BANCO EN DOLARES
Al 30 de Enero de 1986

En 2,85	Primer desembolso llegado		6.000
En 3,85	Cambio a 1.10 pesos	2.500	
En 11,85	Cambio a 1.09 pesos	500	
	Total cambiado		3.000
	Balance disponible en dólares		3.000.

Si en un futuro cercano se prevé que nos hace falta más de tres mil dólares, se pide que envíen otro desembolso, dando las razones.

3.- Se hace otra hoja parecida a la anterior para especificar los gastos en pesos. Hemos escogido un lugar que ya no existe en América Latina, en el que el peso está equiparado al dólar con algunas variaciones en el mercado paralelo.

BALANCE DEL BANCO EN PESOS
Al 30 de Enero de 1986

En 3,85	Cambio US 2.500 a 1.10	2.750
En 11,85	Cambio US 500 a 1.09	545
	TOTAL	3.295
Menos gastos del mes		3.205
	Balance disponible en pesos	90

4.- Se endosa la conciliación bancaria. Se trata de una hoja, cuyo texto puede estar previamente impreso, en que se concilia el estado del banco y el estado nuestro. Resulta ser, que el estado en nuestros libros arroja una cifra de 90. Para ello se ven los depósitos en tránsito así como los cheques. En tránsito significa que todavía no han sido contabilizados por el banco. Por eso la diferencia.

RESUMEN ANUAL POR PARTIDAS: ESCUELAS RADIOFONICAS

FECHA	DESCRIPCION	CK	GENERAL	1. SALARIO	2. DIETAS	3. M. IMPRE.	4. CURSOS	5. AUDIOV.	6. MOTOR	7. IMPREV.
30	Enero de 1986	—	3,205.-	750.-	20.-	150.-	100.-	185.-	1,850.-	150.-
28	Febrero de 1986	—	1,261.-	750.-	45.-	149.-	230.-	87.-	—	—
30	Marzo de 1986	—	1,179.-	750.-	38.-	250.-	36.-	30.-	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	— —	—	—	—	—	—	—	—	—	—
31	Diciembre de 1986	—	2,380.-	1,500.-	50.-	450.-	180.-	20.-	—	190.-
	TOTAL DEL PROYECTO	—	21,110.-	9,750.-	2,349.-	3,347.-	1,340.-	650.-	1,850.-	1,824.-

FIG. 9

CONCILIACION BANCARIA

Fecha: 30 de enero de 1986

Estado del Banco al 30 de enero de 1986		870.00
Más depósitos en tránsito:		
N . . . . . .: S/.		
N . . . . . : S/.		
	Total	00.00
Menos cheques en tránsito:		
No. 009 : $ 250.00		
No. 010 : $ 30.00		
No. 011 : $ 500.00		
No ..... : $		
	Total	780.00
Más cargos administrativos del banco:		
N. . . . . $		
N. . . . . $		
	Total	00.00
	Igual a libros de contabilidad.	90.00

Tan pronto reciban en el banco los cheques en tránsito, quedarán únicamente los 90 pesos que declaran nuestros libros. Es bueno enviarles una fotocopia del estado bancario. El banco es una fuente externa e idependiente, en el que aparecen las mismas transacciones contabilizadas en las mismas fechas. Podremos comprobar de esta manera, que nuestros números responden a la realidad. La mayoría de las agencias no piden estos detalles. Casi siempre, porque se sienten impotentes ante la ineficiencia administrativa de sus protegidos. Cuando se envía un reporte económico con los requisitos que hemos expuesto, se alegrarán muchísimo y abrirán las puertas a una mayor cooperación.

4.5.3 Evaluación final.

Una vez terminado el proyecto se enviará la última evaluación. Se seguirán los mismos pasos que en las parciales. Además se añadirá una visión de conjunto. Se puede tomar esta evaluación para hacer un poco de relaciones públicas. Tal vez el director del proyecto haya hecho unos audiovisuales sobre las distintas etapas seguidas. No sería tan difícil pasarlas a video. Siempre habrá fotografías de los seminarios, de la recolección gozosa del tabaco, del rito de la bendición de las trojas. Si la emisora pertenece a la iglesia, conseguir una carta del Sr. Obispo dando las gracias, si pertenece a una cooperativa conseguir una resolución de agradecimiento del consejo de administración.

Cuando se trata de donaciones grandes, sería bueno pedir a la agencia, que en el presupuesto incluyan una partida para que una institución independiente haga una evaluación más profesional. Si se determinan bien los términos de la investigación, puede salir un documento muy interesante y único sobre la emisora. La publicación de dicho informe es una fuente de relaciones públicas inestimable. No hay que tener miedo a las evaluaciones cuando se hacen profesionalmente y desde dentro. Me refiero a que la emisora tome parte activa en el levantamiento de los datos y en la selección de las personas que la llevan a cabo.

Terminamos así un capítulo importante de los proyectos. Hemos desmenuzado los últimos huesecillos de un monstruo que amenaza con tragarnos vivos. A la hora de la verdad, es cuestión de llevar todos los apartados, envolverlos con una literatura tersa y objetiva, y ponerlos en el correo. Pero todavía nos quedan dos acápites tan fáciles que ya sólo es cuestión de coser y cantar.

5.- RECOMENDACIONES

Aquí debemos aplicar el dicho latino de **non multa sed multum.** No muchas cartas, sino muy pocas y substanciosas. Si se trata de una agencia de la iglesia, la mejor recomendación será la del Sr. Obispo o Provincial de la orden religiosa. Cuando se trate de organizaciones civiles, habrá que buscar autoridades civiles. Como Radio Daule

ha presentado su proyecto del fondo rotativo a la LAF, que es secular sin intenciones religiosas, el sabio director se consiguió una buena recomendación del Ministerio de Agricultura del país. Estas recomendaciones se negocian primero de palabra y luego se les presenta una minuta. No se puede dejar a la buena de Dios. Nosotros hemos escrito el proyecto y sabemos de qué se trata. La recomendación debe estar muy relacionada con la materia de la propuesta.

Además del brazo civil, se consiguió el brazo técnico, un economista y profesor de la universidad que ha ayudado a Radio Daule. Cuanto más técnica sea esta recomendación mucho mejor. Nadie coloca medio millón de dólares en algo que no ha sido estudiado concienzudamente. El texto íntegro de las recomendaciones se adjunta en los anexos. En este apartado solamente haremos un pequeño resumen diciendo por qué se han pedido estas cartas. También se indicará a la agencia que ellos están en plena libertad de dirigirse a quienes juzguen necesario para pedir más información. De todas formas lo van a hacer, así que adelantarnos, nos da la salida de ventaja.

6.- LOS ANEXOS

A medida que avanzamos en la confección del proyecto, vamos teniendo documentos que apoyan nuestros razonamientos y que no se pueden incluir en el texto. Se hace entonces mención a los anexos. En nuestro caso son seis. Bien podrían ser menos. Este apartado no necesita ni siquiera una presentación. Simplemente una gran hoja que diga:

ANEXOS:

1. Mapa de la región .....
2. .....
3. .....
   .....

Detrás de esta hoja se adjuntarán los documentos, teniendo cuidado de numerarlos según el orden indicado.

La primera vez que se siga este modelo de redactar proyectos, saldrá un poco tieso y ficticio. No importa. La experiencia dará una mayor flexibilidad. Si al final de este laborioso proceso, hemos obtenido el financiamiento del proyecto, habremos conseguido nuestra meta.

RESUMEN FINAL

Para resumir este capítulo se nos ocurre una anécdota de la famosa reunión de Cancún en que se inició el diálogo entre los líderes del Norte y del Sur. Nos cuentan que Reagan defendió a capa y espada su principio filosófico-económico, reflejado en el proverbio chino: "Si regalas un pescado a un hombre hambriento le permites comer un día; pero si le enseñas a pescar comerá durante toda la vida". Las mismas crónicas dan cuenta de la respuesta airada del presidente Nyerere de Tanzania en los siguientes términos: "Es muy bonito enseñar a pescar a una persona, pero con qué hemos de comprar la caña de pescar, las redes, la embarcación necesarias para internarnos en el mar? Saber hacer una cosa sin contar con los instrumentos necesarios para implementarla, deja al hambriento con un grado de frustración todavía mayor.

Si Nyerere leyera este capítulo, nos podría decir lo mismo. Me han enseñado a hacer proyectos, pero dónde están las agencias que puedan recibir mis brillantes ideas? Hay libros publicados en los países donantes en los que se describen las agencias para el desarrollo. Estos diccionarios son fuente de información inestimable para los apesadumbrados directores de emisoras populares, que necesitan obtener fondos para mantener en pie sus instituciones. En Canadá se puede conseguir por doce dólares un directorio con las más variadas organizaciones y los más increíbles objetivos: ciegos, leprosos, desastres, alimentación, agricultura, desarrollo, comunicación, Sagrado Corazón, biblia, catequesis, construcción de iglesias, dispensarios, asistencia técnica, voluntarios, automóviles, motocicletas, botes, avionetas, becas para seminaristas, medicinas, minusválidos,

niñez abandonada, etc. Aquí cubren las necesidades de los países en desarrollo. En los Estados Unidos se ha publicado otro directorio universal con agencias privadas y públicas. Se puede conseguir por cincuenta dólares. Es más completo y ofrece más información. Hasta dan las pautas que se deben seguir para armar un buen proyecto. He aquí las dos direcciones:

EN CANADA:
CONSEIL CANADIEN POUR LA COOPERATION INTERNATIONALE
321 Chapel Street
Ottawa, Ont., K1N 7Z2
Canadá.

EN ESTADOS UNIDOS:
MISSION PROJECT SERVICE
204 West 97th Street
New York, N.Y. 10025
Estados Unidos.

A quienes no cuentan con medios económicos para conseguir tan completos documentos, les queremos poner de nuestra cosecha un resumen de las agencias más conocidas por países, y que en conjunto, donan anualmente un volumen muy superior a los mil millones de dólares. Si alguien realmente tiene algo sifnificativo que ofrecer, en esta lista encontrará un tesoro de información. Por dinero, ciertamente, no se dejarán de realizar bellas ideas ni proyectos bien estructurados.

REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA U.S. DOLARES
ACTION MEDEOR	St. Toeniser Str. 21 D–Toenisvort 2 Tf: (02156) 7078 Tx: 8 531 064	Salud. Medicinas. Equipos médicos. Envío de médicos y enfermos.	7 millones
ADVENIAT	Bernestrasse 5, Postfach 100152 4300 Essen Tef: (0201) 22041	Pastoral católica.	50 millones
AGENCY FOR OVERSEAS COOPERATORS	Theodor Hurth Strasse 2-6 Postfach 21 01 28.D–500 Colonia 21 Tf: (06174) 3091 Tx: 410 654 kini d	Voluntarios para el desarrollo.	Desconocida
AID TO THE CHURCH IN NEED	Postfach 1209 D–6420 Konigstein 1 Tf: (06174) 3091 Tx: 410 654 kini d	Pastoral. Iglesia perseguida. Construcción iglesias, seminarios.	35 millones
OTTO BENECKE STIFTUNG	Bonner Talweg 57. 5300 Bonn Tf: (0228) 109-1 Tx: 8 861105	Becas para estudiantes.	1000 becas
BROT FUR DIE WELT	Stafflenbergstrasse 76 P.O. Box 476. D-7000 Stuggart 1 Tf: (0711) 2159-1 Tx: 07 23 557 ddws-d.	Cooperativas de pescadores, agricultores. Salud. Desarrollo.	30 millones

CATHOLIC MEDIA COUNCIL	Bendelstrasse 7 Postfach 1912. D-5100 Aachen Tf: (0241) 48391 Tx: 0832719 mira d	Agencia Consultora de proyectos de comunicación social.	Desconocida
CATHOLIC SERVICE FOR FOREIGN STUDENTS AND TRAINEES	Reuterstrasse 39 D - 5300 Bonn 1 Tf: (0228) 216051	Becas para estudios sobre desarrollo.	Desconocida
CHRISTIAN BLIND MISSION INTERNATIONAL	Neibelungenstrasse 124 D - 6140 Bensheim 4 Tf: 0 62 51 - 1310	Salud en especial ciegos, sordos y minusválidos.	25 millones
DEUTSCHES AUSSATZIGEN - HILFSWERK e.V.	Postfach 348.8700 Wurzburg Tf: (90931) 50784	Ayuda al leproso.	9.5 millones
FRIEDRICH NAUMANN STIFTUNG	Konigswinterer Strasse 2-4 P.O. 4027 D-5330 Konigswinter 41 Tf: 902223) 701-O Tx: 8869997 fnst d	Publicaciones. Entrenamiento político, cooperativas. Diálogo Norte-Sur.	Desconocida
GEPA	Talstr 20 5830 Schwelm Tf: (021) 2510967	Comercialización de productos del Tercer Mundo.	Desconocida
DAAD	Kennedy - Allee 50 D - 5300 Bonn 2 Tf: (0228) 8821 Tx: 08 855 15	Becas de estudios.	46 millones

DEUTSCHER CARITAS-VERBAND	Karlstrassee 40. P.O. Box. 420 D - 7800 Frieburg/Brsg Tf: 0761 - 2001	Desastres. Fortalecen infraestructura.	13.8 millones
GERMAN INSTITUTE FOR MEDICAL MISSIONS	Paul-Lechler-Str. 24 P.O. Box 1307 7400 Tubingen Tf: 07071/20 65 12	Equipos médicos. Entrenamiento doctores y enfermeras.	1.3 millones
MISEREOR	Mozartstrasse 9. Postfach 1450 5100 Aechen Tf: (0241) 4420 Tx: 832 370 MISA D	Desarrollo. Agricultura Salud. Educación. Emergencia. Cooperativas.	78 millones
PMK	Stephanstrasse 35 D- 5100 Aachen	Ayuda al niño.	9 millones
SONOLUX	Pettenkoferstrasse 26 D - 8000 Munchen 2 Tf: 089/5162 321	Información en comunicación social para trabajo pastoral.	Desconocida

AUSTRIA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
AUSTRIAN SERVICE FOR DEVELOPMENT COOPERATION (OED)	3 Turkenstrasse 1091 Viena Tf: (0222) 345374	Técnicos voluntarios.	Desconocida
CARITAS- AUSTRIA	Postfach 114. A - 1011 Viena Tf: (0222) 571577	Ayuda emergencias Agricultura, Refugiados.	5.3 millones

INSTITUTE FOR INTERNATIONAL COOPERATION (IIZ)	P.O. Box 364. Singerstr. 7 A-1010 Viena Tf: 521380	Voluntarios cualificados den desarrollo.	Desconocida
CATHOLIC WOMEN'S ORGANIZATION	Spielgasse 3/II. A-1010 Viena Tf: 532561 Ext. 696	Educación no formal Programas para mujeres.	146.370
KATHOLISCHE JUNGSCHAR OSTERREICHS	Mahlerstrasse 7.1 - 1010 Viena	Pastoral-Catequesis Formación religiosa.	3.4 millones
MIVA - AUSTRIA	Maximilian - Pagl - Streasse 5. Postfach 13 A-4651 Stadl - Paura Tf: 07245 - 8945	Transporte para trabajo pastoral: Jeeps, Autos....	200 vehículos

BELGICA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
BRODERLIJK DELEN	Konigstraat 171 B-1030 Bruselas Tf: (02) 281 6460	Desarrollo. Educación de Adultos. Agricultura.	2.6 millones
CENTRE NATIONAL DE COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (CNCD)	Quai du Commerce 9.1000 Bruselas Tf: (02) 218 4727 Tx: 65-632 CNCDEV b	Agricultura, Reforestación Salud, Cooperativas.	2 millones
INTERNACIONAL COOPERATION FOR SOCIO-ECONOMIC DEV. (CIDSE)	104 Av. Princesse Elizabeth 1030 Bruselas Tf: 242 5487	Agencia Coordinadora de Información.	No ofrece ayuda.

COMIDE - DMOS	Boulevard Leopold II, 195. 1080 Bruselas Tf: (02) 427 4720	Sólo para padres Salesianos.	200 proyectos
DAMIAN FOUNDATION	Rue Stevin 16. 1040 Bruselas Tf: (02) 230 6605	Ayuda a los leprosos.	3.6 millones
ENTRAIDE ET FRATERNITE	Rue du Gouvernement Provisoire 32 1000 Bruselas Tf: (02) 219 1983	Desarrollo Socio-Económico.	1.2 millones
INTERCODEV	Rue de Laeken 76. 1000 Bruselas Tf: (02) 218 4552	Envío de técnicos voluntarios.	Desconocida
NATIONAL CENTER FOR DEVELOPMENT COOPERATION (NCOS)	Lakensestraat 76, 1000 Bruselas Tf: (02) 218 3167 Tx: 61771 devco b	Cooperativas, Alfabetización, Desarrollo Económico.	2 millones
OXFAM - BELGICA	Rue du Conseil, 39 1050 Bruselas	Refugiados. Desastres Desarrollo.	Medio millón
OEUVRES PONTIFICALES MISSIONNAIRES (OPM)	Boulevard du Souverain, 199 1160 Bruselas Tf: (02) 673 6040	Vehículos para el trabajo de Misioneros.	320 vehículos
SECOURS INTERNATIONAL DE CARITAS CATHOLICA	Rue Guimard 1. 1040 Bruselas Tf: (02) 511 42 55 Tx: 25178 Carita B.	Desastres. Alimentación Salud. Pastoral.	7.5 millones

TILAPIA INTERNATIONAL ASSOCIATION	79 Av. du Suffrage Universal 1030 Bruselas Tf: 32 - 2 - 215 8441	Fomento del pescado Tilapia.	Desconocida
UNDA	12 Rue de L:Orme.1040 Bruselas Tf: 734 6361 Tx: 21275 Cipinf. b. UNDA	Agencia coordinadora.	600.000

CANADA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
CANADIAN CONFERENCE FOR CATHOLIC BISHPOS	90 Parent Ave. Ottawa K1N 7B1 Tf: (613) 236-9461	Pastoral. Catequesis Estudios Bíblicos.	450.000
CANADIAN COUNCIL FOR INTERNATIONAL COOPERATION (CCIC)	450 Rideau Street. Ottawa, Ont. K 1N 5Z4 Tf: (613) 236-4547	Agencia coordinadora.	Desconocida
CANADIAN CROSSROADS INTERNATIONAL CCI	31 Madison Ave. Toronto, Ont. M5R 2S2	Voluntarios.	138 voluntarios
CANADIAN EMBASSY MISSION-ADMINISTERED FUND	Embajada local de cada país	Desarrollo.	350.000 por país
CANADIAN EXECUTIVE SERVICE OVERSEAS (CESO)	1867 Yonge St. Suite 220 Toronto, Ont., M4S 1Y5 Tf: (416) 485-5490 Tx: 06-23583	Voluntarios de retirados canadienses.	Desconocida

CANADIAN HUNGER FOUNDATION CHF	323 Chapel St. Ottawa, Ont. K1N 7Z2 Tf: (613) 2370180 Tx: 053-4880	Alimentación. Desarrollo agrícola.	1.5 millones
CANADIAN INTERNACIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)	200 Promenade du Portage Hull, Que K1A 0G4 Tf: (819) 997-5456	Desarrollo. Cooperativas. Producción. Agricultura.	151 millones
CANADIAN ORGANIZATION FOR DEV. THROUGH EDUCATION	321 Chapel St. Ottawa, Ont. K1N 7Z2 Tf: (613) 232-3569 Tx: 0534880	Papel para libros educacionales.	3 millones
CANADIAN SAVE THE CHILDREN FUND (CANSAVE)	720 Spadina Av. 4 Fl. Toronto, Ont. M5S 2W3 Tf: (416) 960 3190	Desarrollo de la familia de los niños.	6 millones
CENTRE CANADIEN DE ETUDES ET DE COOPERATION INT. (CECI)	4824 Chemin Cote-des Neiges Montreal, Que H3V 1G4 Tf: (514) 7381999 Tx: 055-62484	Voluntarios para el desarrollo.	2.7 millones
CHRISTIAN CHILDREN'S FUND OF CANADA (CCF-CANADA)	2409 Yonge St. Toronto, Ont. M4P 2E7 Tf: (416) 489-4242	Cuidado de niños. Educación infantil.	3.8 millones
CLUB 2/3	10,770 rue Chambord, Montreal, Que, H2C 2R8 Tf: (514) 382-7922 Tx: 05-826587	Salud. Agricultura. Educación. Desarrollo.	891.000
COADY INTERNATIONAL INSTITUTE	St. Francis Xavier Un. Antigonish N.S. B2G 1C0 Tf: (902) 867-3961	Becas para cursos en desarrollo cooperativo.	Desconocida

COLLABORATION SANTE INTERNATIONALE (CSI)	1001 Chemin de Cnardien Quebeç Que G1J 5G5 Tf: (418) 522-6065	Salud. Envío medicinas Voluntarios médicos.	Desconocida
CANADIAN UNIVERSITY SERVICE OVERSEAS (CUSO)	151 Slater St. Ottawa, Ont. K1P 5H5 Tf: (613) 563-1242 Tx: 053-4706	Técnicos voluntarios.	3.5 millones
DEVELOPMENT AND PEACE	3028 Danforth Av. Toronto, Ont., M4C 1N2 Tf: (416) 698-7770	Desarrollo de la comunidad. Salud. Educacion. Agricultura.	17 millones
ENTRAIDE MISSIONAIRE	15 Ouest de Castelnau, Montreal, Que. H2R 2W3 Tf: (514) 270-6089	Servicio para misioneros canadienses.	375.000
FAME PEREO INSTITUTE	130 Av. de L'Epee Outremont, Que, H2V 3T2 Tf: (414) 495 2421	Solamente para leprosos.	1.1 millones
HORIZONS OF FRIENDSHIP	107 King St. West, Box 402 Cobourg, Ont. K9A 4L1 Tf: (416) 372-5483	Niños abandonados. Desarrollo. Agricultura.	1.5 millones
INTERCHURCH FUND FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (ICFID)	Suite 314. 85 St. Clair Ave. Toronto, Ont. M4T 1M8	Ayuda económica para el desarrollo. Agricultura.	2 millones
INTER PARES	209 Pretoria Av. Ottawa. Ont. K1S 1X1	Salud. Desarrollo. Proyectos innovadores y agresivos.	1 millón

CARDINAL LEGER AND HIS ENDEAVORS	130, Av. de L'Epee Outremont, Que. H2V 3T2 Tf: (514) 495-2421	Ayudas a los más pobres de los pobres.	1.4 millones
LEPROSY RELIEF (CANADA) INC. (SLC)	235 Cote Vertu, Room 125 Montreal, Que. H4N 2W9 Tf: (514) 336-9492	Leprosos.	1.5 millones
MATCH INTERNATIONAL CENTRE	171 Napean St. Suite 401 Ottawa. Ont. K2P OB4 Tf: (613) 238 1312	Ayuda a la mujer.	250.000
THE GLADYS AND MERRIL MUTTART FOUNDATION	9919-105 Street No. 530 Edmonton Alberta T5K 181 Tf: (403) 425-9616	Agricultura. Desarrollo. Social. Salud.	Desconocida
OXFAM CANADA	251 Laurier Av. West. Ottawa, Ont. K1P 5J6 Tf: (613) 237-5236 Tx: 053-4358	Desarrollo Internacional y Justicia Social.	800.000
OXFAM QUEBEC	169 Paul St. East. Montreal, Que. H2Y 1G8 Tf: (514) 866-1773 Tx: 055-61789	Desastres. Refugiados Desarrollo.	600.000
PASTORAL MISSION FUND	355 Church St. Toronto, Ont. M5B 1Z8 Tf: (416) 977-1500	Trabajo pastoral.	700.000
PRESBYTERIAN WORLD SERVICE AND DEVELOPMENT (PWS)	50 Wynford Dr. Don Mills, Ont M3C 1J7 Tf: (416) 441-2840	Ayuda a la mujer.	210.000

PRIMATE'S WORLD RELIEF AND DEVELOPMENT FUND (IGLESIA ANGLICANA DE CANADA)	600 Jarvits St. Toronto, Ont. M4Y 2J6 Tf: (416) 924-9192 Tx: 065-24128	Desarrollo a través de grupos anglicanos.	2 millones
SOCIETE DE DEVELOPPMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (SDID)	150 Av. des Dommandeurs Levis, Que., G6V 6P8 Tf: (418) 833-3281 Tx: 051-2322	Asistencia a cooperativas y desarrollo.	2.3 millones
UNICEF-CANADA	443 Mount Pleasant Road Toronto, Ont., M4S 2L8 Tf: (416) 482-4444	Servicios básicos para la niñez y sus madres.	8.5 millones

DINAMARCA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
CARITAS DANMARK	Skt. Peders Straede 3 DK - 1453 Copenhagen K Tf: (01) 127261	Desarrollo socio-económico. Ayuda refugiados y niños.	650.000
DANCHURCHAID	Skt. Peders Straede 3 DK-1453 Copenhagen K Tf: (01) 152800 Tx: 16217 donaid dk	Emergencias. Pastoral. Derechos humanos. Derrollo.	13.5 millones
DANISH ASSOCIATION FOR INTERNATIONAL COOPERATION	Hejrevej 38, 2400 Copenhagen NV Tf: (01) 1060000 Tx: 15928 MS DK	Voluntarios.	330 Técnicos

ESPAÑA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
MANOS UNIDAS CAMPAÑA CONTRA EL HAMBRE	Alcalá 87-4 Iz Madrid - 9 Tf: (1) 431-6033	Agricultura. Salud. Educación. Promoción de la mujer.	5.1 millones

ESTADOS UNIDOS

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
ACCION INTERNACIONAL (AITEC)	10-C Mount Auburn St. Cambridge Mas. 02138 Tf: (617) 492-4930	Proyectos que creen puestos de trabajo. Pequeños negocios y granjas agrícolas.	1 millón
AIRLINES GLERGY BUREAU	3411 First Ave. Sacramento, Calif. 95817 Tf: (916) 452 6745	Da tarjeta de descuento hasta un 50o/o a sacerdotes y religiosos en vuelos aéreos en todo el mundo.	Desconocida
THE BROTHER'S BROTHER FOUNDATION	824 Granview Ave. Pittsburg, Penn. 15211 Tf: (412) 431-1600 Tx; 866-195	Consigue y transporta gratis: material de construcción, equipos médicos, educaciónales.	10 millones

CATHOLIC MEDIA MISSION BOARD (CMMB)	10W. 17 Str. New York., N.Y. 1001 Tf: (212) 242-7757	Voluntarios y medicinas.	9.7 millones
CATHOLIC RELIEF SERVICE (CRS)	1011 Firts Ave. New York, N.Y. 10022 Tf: (212) 838-4700	Nutrición. Refugiados. Agricultura. Niñez. Ayuda a la mujer.	325 millones
CHRISTIAN CHILDREN'S FUND (CCF)	203 E. Cary Str. Box 26511 Richmond, Va., 23261	Cuidado del niño. Salud. Educación, recreación. familia.	65 millones
CODEL INC	79 Madison Ave. New York., N.Y. 10016 Tf: (212) 685-2030	Pequeños proyectos soeconómicos.	1.8 millones
DERANCE INC	7700 West Blue Mount Road Milwavke, Wis, 53213 Tf: (414) 7700	Programas católicos de T.V. Trabajo misionero. Educación.	7.6 millones
DIRECT RELIEF INTERNATIONAL	2801-B De la Vina Street Box: 30820 Santa Bárbara. Cali 93130 Tf: (805) 687-3694	Voluntarios sanitarios, Medicinas y equipos.	6 millones
THE FORD FOUNDATION	320 E. 43 St. New York., N.Y. 10017 Tf: (212) 573-5000	Desarrollo. Progreso de la mujer. Salud. Educación Pedir información.	125 millones

HEIFER PROJECT INTERNATIONAL (HPI)	P.O.Box: 808 Little Rock, Arkansas 72203 Tf: (501) 376-6836 Tx: 783116 Heifer.	Donan animales de raza: Ganado, Gallinas, Conejos. Cerdos, etc...	Desconocida
NINER–AMERICAN FOUNDATION (IAF)	1515 Wilson Blvd. Rosslyn, Va., 22209 Tf: (703) 841-3800	Proyectos de desarrollo que conllevan auto-ayuda: Agricultura, Salud. Educación. Comunicación.	17.7 millones
INTERNATIONAL EYE FOUNDATION (IEF)	7801 Norfolk Ave. Bethesda, Md. 10814 Tf: (301) 986-1830	Prevención y cura de la ceguera.	2.7 millones
KASAL CHARITABLE TRUST	c/o Minnesota Trust, Co., P.O. Box: 463. Austin. Minn 55912 Tf: (507) 437-3231	Ayuda a religiosas católilicas para su educación.·	60.000
HELEN KELLER INTERNATIONAL (HKI)	15 W. 16 St. New York., N.Y. 10011 Tf: (212) 620-2100	Prevención de la ceguera, enfermedades de los ojos.	1.8 millones
FRANK J. LEWIS FOUNDATION	P.O. Box 9726 Riviera Beach, Fla. 33404	Extensión de la fe Católica.	1 millón
MAP INTERNATIONAL	P.O. Box 50 Wheaton. Illi. 60189 Tf: (312) 653-6010	Asistencia Médica. Equipo voluntarios. Programas de salud.	9.7 millones

McCaddin-McQUIRK FOUNDATION INC	C/o Robert Dumser 1002 Madison Av. New Yok. N.Y. N.Y. 10021 Tf: (212) 772-9090	Becas para seminaristas..	680 dólares por estudiante
MIVA AMERICA	1326 Perry St. N.E. Box 29184. Washington., D.C. 20017 Tf: (202) 635-3444	Transporte para misioneros..	26 vehículos
OXFAM - AMERICA	115 Broadway Boston, Mass 02116 Tf: (617) 482-1211 Tx; 94-0288	Proyectos de autoayuda Producción, mercadeo..	3.1 millones
PACT	777 United Nations Plaza New York., N.Y. 10017 Tf: (212) 697-6222 Tx: 424272	Cooperativas. Agricultura. Pequeñas Empresas..	2.6 millones
PUBLIC WELFARE FUNDATION	2600 Virginia Av. N.W. Washington D.C., 20037 Tf: (202) 965-1800	Ayuda a ex-convictos. Desarrollo. Niñez. Minusvalidos. Agricultura..	5 millones
RASKOB FOUNDATION FOR CATHOLIC ACTIVITIES INC	P.O. Box 4019 Wilmington, Delaware 19807 Tf: (302) 655-4440	Actividades pastorales católicas y de desarrollo..	1.8 millones
SALVATORIAN MISSION WAREHOUSE	New Holstein Wisconsin 53061 Tf: (414) 898-5898	Medicinas.	Desconocida

SECREATARIAT FOR LA TIN AMERICA (NATIONAL CONFERENCE OF CATHOLIC BISHOPS)	1312 Massachusetts Av. NW. Washington D.C. 20005	Proyectos relacionados . con la Iglesia católica pastoral y desarrollo.·	2.9 millones
VOLUNTEERS IN TECHNICAL ASSISTANCE (VITA)	1815 North Lynn St. Suite 200 Arlington, Va., 22209 Tf: (703) 276-1800 Tx: 440192 VITAUI	Técnicos voluntarios..	2.5 millones

FRANCIA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
COMITE CATHOLIQUE CONTRE LA FAIM ET POUR LE DEV. (CCFD)	4, Rue Jean Lantier, 75001 Paris Tf: (16-1) 261-5160	Desarrollo agrícola. Salud. Formación Líderes.	5.7 millones
SERVICE ECUMENIQUE D'ENTRAIDE (CIMADE)	176, Rue de Grenelle, 75007 Paris Tf: 550-3443	Salud. Investigación de tecnologías apropiadas,.	1.7 millones
FONDATION DE FRANCE	40 Ave. Hoche. 75008 Paris Tf: 563 6666	Desarrollo rural: Producción salud. entrenamiento,	4.6 millones
SECOURS CATHOLIQUE (CARITAS)	106, rue de Bac. 75341 Paris CEDEX 07 Tf: 320 1414	Desastres, Alimentación Construcción familiar,	45 millones

HOLANDA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
ADVIESKOMMISSIE MISSIONAIRE AKTIVITETTEN (AMA)	P.O. Box 75 2340 AB Oegstgeest. Tf: (071) 171771 Tx: 30223 cemec nl	Sólo trabajo pastoral religioso.	2.5 millones
CEBEMO	P.O. Box 77 2340 AB Oegstgeest Tf: (071) 171771 Tx: 30223 cemec nl.	Agencia Católica. Agricultura. Educación. Comercialización Lideratp. Desarrollo de la comunidad.	30 millones
CENTRAL MISSIE COMMISSARIAAT (CMC)	Rhijngeesterstraatweg 40 Postbus 75.2340 AB Oegstgeest Tf: (071) 171771 Tx: 30223 cemec nl.	Técnicos voluntarios en períodos de 3 años.	35 voluntarios
CONSULTANCY SERVICES WIND ENERGY DEV. COUNTRIES (CWD)	P.O. Box 85 3800 AB Amersfoort Tf: (33) 689111 Tx: 79348 dhv nl.	Aprovechamiento de la energía del viento: Agua y electricidad.	Desconocida
NEDERLANDS COMITE VOOR KINDERPOSTZEGELS (NCK)	Postbus 29742 2502 LS Den Haag Tf: (070) 457700	Niñez desvalida.	5.5 millones
DUTCH INTERCHURCH AID (SOH)	P.O. Box 13077 3507 LB Utrecht Tf: (030) 710614 Tx: 40952	Pequeños proyectos de desarrollo vía Consejo Mundial de las Iglesias.	2.3 millones

ECUMENICAL DEVELOPMENT COOPERATIVE SOCIETY (EDCS)	Utrechtsweg 91 3818 EB Amersfoort Tf: (033) 633122	Préstamos a bajo interés para el desarrollo.	7 millones
BISSCHOPPELIJKE VASTENAKTIE	17 Zamenhoflaan 3760 VA Zeist	Pequeños proyectos, desarrollo económico.	2.5 millones
ICCO	Zusterplein 22A P.O. Box 151. 3700 Zeit Tf: 03404 - 24844 Tx: 47644	Agencia Protestante. Desarrollo. Educación. Formación líderes.	22 millones
MEDICUS MUNDI INTERNATIONAL (MMI)	P.O. Box 1547 6501 BM Nijmegen Tf: (080) 512059	Personal Médico.	Desconocida
MEMISA	Eendrachtsweg 49 3012 LD Rotterdam Tf. (010) 144888	Salud: ayuda económica, equipos, medicinas y envío de Médicos y enfermeras.	250 voluntarios y 5 millones
MENSEN IN NOOD (CARITAS DE HOLANDA)	Postbox 1041, Hekellan No. 6 5200 BA"s - Herogenbosh Tf: (073) 144544 Tx: 50090 carit nl.	Desastres. hambre, Niñez Desvalidos. Vida familiar.	16 millones
MIVA–HOLLAND	12 Vijverstraat 4818 ST Breda Tf: (076) 137150	Transporte a misioneros holandeses: autos, jeeps, motocicletas...	2.2 millones

NOVIB	Amaliastraat 7 2514 JC Den Haag Tf: (070) 624081	Desarrollo de la comunidad. Agricultura. Alfabetización.	13 millones
SOLIDARIDAD	148 Laan van Meerdervoort 2517 BE Den Haag	Pequeños proyectos de desarrollo económico.	2 millones
TERRE DES HOMMES-NEDERLAND	Prinses Mariestraat 6-A 2514 KE Den Haag Tf: (070) 637040	Niñez desvalida.	2.2 millones
TOOL	Entrepotdok 68a/69a 1018 AD Amsterdam Tf: (31) 20.26 4409 Tx: 15080 kit nl.	Ofrece consultorías gratuitas sobre problemas técnicos.	400 consultorías

INGLATERRA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
CATHOLIC FUND FOR OVERSEAS DEVELOPMENT (CAFOD)	2 Garden Close, Stockwell Road London SW9 OTY Tf: (01) 735-9041 Tx: 893347 CAFOD - G	Producción de alimentos Salud preventiva. Desarrollo de la comunidad Emergencias.	3 millones
CATHOLIC INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RELATIONS (CIIR)	22 Coleman Fields London N1 7AF Tf: (01) 354-0883 Tx: 21118 GIBBON G	Voluntarios.	Desconocida

CHRISTIAN AID	240/250 Ferndale Road. Brixton Box 1. London SW9 8BH Tf: (01) 733-5500 Tx: 916504 CHRAID G	Consejo de Iglesias Británico. Desarrollo. Agricultura. Emergencias.	7 millones
THE LITTLE WAY ASSOCIATION	Sacred Heart House. 119 Cedars Road. Clapham Common. London SW4 OPR Tf: (01) 622-0466	Pequeños proyectos a trabajos sacerdotales, de religiosas.	1.3 millones
OXFAM – INGLATERRA	274 Banbury Road Oxford 0X2 7DZ Tf: 0865-56777 Tx: 83610	Salud. Agricultura. Desastres. Producción y comercio.	20 millones
ROYAL COMMONWEALTH SOCIETY FOR THE BLIND	Commonwealth House. Haywards Heath West Sussex RH16 3AZ Tf: Haywards Heath 412424	Ayuda al ciego. Préstamos para pequeños negocios de ciegos. Educación.	2.1 millones
SURVIVE–MIVA	Mount Pleasant Liverpool L69 3HJ Tf: (051) 708 7250	Cuidado médico. Voluntarios y dispensarios volantes. Transporte.	Desconocida
WAR ON WANT	467 Calendonian Road London N7 9BE Tf: (01) 609 0211	Agricultura. Ayuda a la mujer. Educación sanitaria.	900.000
WORLD ASSOCIATION FOR CHRISTIAN COMMUNICATION (WACC)	122 King's Road London SW3 4TR Tf: (01) 589-1484 Tx: 8812669 WACC G	Programas de desarrollo a través de radio, televisión, etc...	2.3 millones

IRLANDA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
TROCAIRE	169 Booterstown Av. Blackrock County Dublin Tf: (01) 885385 Tx: 31614 CAPO E1	Educación de Adultos. Agricultura. Desarrollo Entrenamiento líderes.	3 millones

ITALIA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF UN. (FAO)	Vía delle Terme di Caracalla 00100 Roma Tf: 57971 Tx: 610181 FAO 1	Agricultura. Ayuda a través de gobiernos.	366 millones
MANI TESE 76	Via Cavenaghe 4. 20149 Milán Tf: (02) 4697188	Refugiados y los más pobres de los pobres.	2.4 millones
ONE PERCENT FOR DEVELOPMENT FUND	c/o The Chairperson. Room D-629 FAO. 00100 Roma Tf: 5797 y 4040	Proyectos socio-económicos.	20.000
OPERA DI PROMOZIONE DELL'ALFABETIZZAZIONE NEL MONDO (OPAM)	Via Monte della Farina, 64 00186 Roma Tf: (06) 655351	Desarrollo a través de la alfabetización.	200.000
OEUVRE PONTIFICALE DE L'ENFANCE MISSIONNAIRE	Via di Propaganda Ic 00187 Roma Tf: 679-6322 y 679-3789	Catequesis. Niñez. Maternidad. Huérfanos.	6 millones

JAPON

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
CARITAS JAPAN	BM Liadabashi Bld. 20 - 5 Ageba-Cho, Shinjuku - ku Tokio - 162	Desastres. Leprosos. Terremotos.	Desconocida
JAPANESE ORG. FOR INTERNATIONAL COOPERATION (JOFIC)	1 - 1 - 8 - 206, Kasumi Narashino - shi. Chiba-ken, 275 Tf: 0474 51-9337	Desarrollo económico a través de la educación.	12.500
SOPHIA RELIEF SERVICE	Institute for the study of Social Justice. Sophia University 7 - 1 Kioi-cho, Chiyoda-ku Tokio Tf: (03) 238-3023 y 238-3695	Salud. Alimentación Agua. Desarrollo.	50.000

LUXEMBURGO

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
BRIDDERLECH DELEN	23, Boulevard Prince Henri 1724 Luxmburgo Tf: 23698	Desarrollo. Construcción Agricultura. Comercalización a través de misioneros.	300.000

SUIZA

NOMBRE	DIRECCION POSTAL	CAMPO DE INTERES	AYUDA
BRUCKE DER BRUDER-HILFE	Postfach 349 8031 Zurich Tf: (01) 420030	Pequeños proyectos de desarrollo. Cooperativas. Salud.	1 millón
CARITAS SUIZA	Lowenstrase 3 CH-6002 Luzern Tf: (041) 500050 Tx: 862 825	Emergencias. Desastres Hambre. Habitación. Entrenamiento líderes.	6.8 millones
FRERES SANS FRONTIERS (FSF)	34 Grand-Rue 1700 Fribourg Tf: (037) 220076	Voluntarios.	60 voluntarios
HELVETAS	St. Moritzstrasse 15 8042 Zurich Tf: (01) 3635060 Tx: 58946	Voluntarios y asistencia técnica.	7.9 millones
INTERNATIONAL UNION FOR CHILD WELFARE (IUCW)	1, rue de Varembe. P.O. Box 41 1211 Ginebra Tf: (022) 341220 Tx: 23627 uipe ch	Niñez y juventud. Dispensarios. Centros de trabajo.	Desconocida
INTERTEAM	Untergeissenstein 10/12 6000 Lucerne 12 Tf: (041) 446722	Técnicos voluntarios con actitud cristiana.	600.000

OEUVRE ST. JUSTIN	3 route du Jura CH-1700 Friburgo Tf:)(037) 266964	Becas para trabajo mi sional y desarrollo.	120 becas
OEUVRE SUISSE D'EN-TRAIDE OUVRIERE (PSEO)	Quellenstrasse 31, Postfach 8031 CH-8005 Rurich Tf: (01) 422600	Imprentas para alfaveti-zación. Agricultura. De-sastres.	1.2 millones
SCOUT UNIVERSAL FUND	World Scout Bureau Box 78. 1211 Ginebra Tf: (022) 204233 Tx: 428. 139 wsb db	Ayuda a través de los scouts nacionales.	Desconocida
SWISSAID	Jubilaumsstrasse 60 3000 Berne 6, Tf: (031) 449555 Tx: 53809 seaid ch.	Proyectos rurales: riego, cerdos, gallinas.	2.1 millones
SWISS CATHOLIC LENTEN FUND	Habsburgerstrasse 44 Postfach 754 CH-6002 Luzern Tf: (041) 237655 Tf: (073) 224866	Proyectos pastorales y socio-económicos. Agri-cultura. Salud. Construc-ción. Iglesias.	7 millones
SWISS INTERCHURCH AID (HEKS)	Stamfenbachstr 123 Box 168 CH - 8035 Zurich Tf: (01) 3616600 Tx: 57169 heks ch	Desastres y Desarrollo Educación de adultos. Derechos humanos.	5.2 millones

SWISS MIVA	Konstanzerstrasse 60 Box 1144 CH-9500 Will 2 tf: (073) 224866	Transporte: autos, jeeps motocicletas, botes.	900.000
CONSEJO MUNDIAL DE LAS IGLESIAS	150 Route de Ferney Box 66.1211 Ginebra 20 Tf: (022) 989400 Tx: 23 423 OIK CH	Trabajo económico. Desarrollo. Derechos Humanos. Educación. Entrenamiento líderes.	60 millones

EL ARCHIVO

Cuando entré, allá por el 1958, en la oficina del P. José Rubinos, comencé a andar de puntillas para no enredarme en aquel mar de papeles que flotaban por todas partes. Papeles en los anaqueles de una vieja biblioteca, papeles por los suelos, papeles en cajas de cartón, papeles por supuesto encima de su mesa y hasta papeles sobre la silla, en la cual me invitaba a sentar. Por supuesto que los recogí lo mejor que pude, pero me quedé con ellos en las manos sin saber qué hacer, hasta que el buen y eminente jesuita me los recogió con una sonrisa y los apiló encima de otros. José Rubinos, profesor de literatura del Colegio de Belén, fue mentor de Fidel Castro y de toda una serie de poetas, literatos y oradores de Cuba. Perteneciente a la Academia de la Lengua, sección cubana, poseía una enorme cultura. Español de nacimiento, de joven había sido enviado a la Habana, y allí había echado hondas raíces. Tenía manuscritos del procer y literato cubano José Martí. Confesor de familias tradicionales, era albacea del ya difunto General Menocal Presidente de la República, quien le había confiado su testamento con la orden de abrirlo a los cincuenta años de su muerte. Fuí a hablar con él, porque yo era, por aquel entonces, su discípulo y sus clases eran amenísimas. Conversé especialmente de literatura gallega, pues había escrito una epopeya en gallego, semejante al Os Lusiadas portugués. Fueron dos horas agradables en que repasamos las vacas sagradas de la literatura del momento y en especial de su amigo Chacon y Calvo. Con reverencia me enseñó los manuscritos de conocidas personalidades y al final con toda ingenuidad le pregunté: Pero cómo puede encontrar un documento en este mar de papeles... Su amable sonrisa me desarmó y

su respuesta también. "Tengo un desorden organizado. Siempre lo he tenido así, pero sé dónde están todas las cosas. Las más importantes están arriba, porque hace años una gata parió sus cuatro gatitos en la caja que tenía los discursos manuscritos del ilustre Cortina".

Los genios son así. Creo que Kant era algo parecido y una criada le quemó el manuscrito inédito de una obra que ya no apareció a la luz pública. Al P. Rubinos, me enteré más tarde, le pasó algo parecido. Un obediente hermano lego de su orden religiosa, tal vez después que pariera otra gata, se llenó de santo celo y arremetió con la tarea de organizarle el despacho. Cuando el ilustre literato llegó por la noche, vio con terror que el celoso hermano, le había quemado varios papeles viejos, entre los que se contaban el manuscrito de Martí y el testamento ológrafo del expresidente de la República General Menocal. Las iras del P. Rubinos no se tradujeron en una sarta de golpes o insultos, sino en la maldición jesuítica más endemoniada que yo haya podido escuchar: "Hermano, —le dijo— que Dios le mantenga su inteligencia actual de por vida, porque si se la mejora se moriría de susto".

Esta anécdota demasiado prolija para un capítulo de archivos, es una introducción, que quiero sirva de **lectio magna** a tantos directores, que se pavonean de la cantidad de trabajo que tienen y tratan de impresionar a su visitante con la "organizada desorganización" de sus documentos.

Una emisora es ante todo una institución organizada, llamada a sobrevivir a los directores de turno. La institución necesitará en distintos momentos documentos preciosos para su desenvolvimiento.

Necesitamos, pues del arte de archivar, que "es el proceso de clasificar, organizar y guardar documentos en una forma sistemática, de tal modo que se puedan encontrar sin tardanza cuando estos se necesiten".

Este capítulo tendrá tres partes muy bien definidas. En la primera, trataremos de la infraestructura del archivo: los folders, el archivador, los índices, las carpetas, etc. ... En la segunda, la más importante, desmenuzaremos la guía de materias, su significado y su

uso. En la tercera daremos unas cuantas instrucciones prácticas, de cómo se archiva realmente un documento y en especial la correspondencia; haremos aquí uso de los códigos que hemos usado en el capítulo anterior.

I) LA INFRAESTRUCTURA DEL ARCHIVO

No queremos hacer un análisis exhaustivo de las múltiples formas que existen para archivar documentos. Nos puede bastar un simple enunciado: Archivadores de cartón o plástico, archivos de transferencia o archivos modulares, archivadores de acero, carro-archivo que puede ser trasladado fácilmente, archivo de suspensión, archivos laterales para aprovechar los pasillos, bastidores adosados, sistemas kardex, etc...

La práctica nos ha enseñado que el más útil y el que más se usa consta de 5 partes:

1) EL MUEBLE ARCHIVADOR METALICO

Con sus cajones que se deslizan sobre pequeñas ruedas o cojinetes nos evitan atascos enervantes. Los muebles de madera son más baratos, pero aquí, sí que se aplica el adagio de que lo barato se vuelve caro. Un mueble archivador de madera, fácilmente se descompone por los traqueteos, que las secretarias les dan, en momentos en que el director pide inmisericordemante un documento a alta velocidad. En los países húmedos, la madera aumenta o decrece según las estaciones de seca o lluvia. La madera es guarida de insectos y cucarachas, se decolora fácilmente y a los pocos años es inservible. Lo más trágico para la oficina, es que por la dificultad de su uso, se dejan sin archivar documentos importantes con el peligro de que se pierdan. Aunque hay archivadores de un solo cajón o gaveta, sin embargo el

que tiene la mejor relación costo beneficio es el de cuatro cajones. En efecto, en cada cajón caben facilmente 25 folders, con lo que tendremos 100 folders en el fichero. Si la institución es pequeña con un solo mueble será suficiente. Si es grande, se pueden tener cuatro. Para el Director-Administrador, para la contabilidad, para la programación y para algún departamento especializado como el de las Escuelas Radiofónicas donde estas existan. No recomendamos los archivos modulares, que constan de un sólo cajón y se van encaramando los unos encima de los otros. Fácilmente se caen, no quedan bien cuadrados y son antiestéticos. A la larga, son más caros y no han dado resultado.

La altura del archivador está en función del número de cajones que contiene. Generalmente no más de cuatro, para que esté a la altura de una secretaria de estatura normal. Pero lo más importante de examinar a la hora de comprar un archivador es su ancho. Los hay de dos tipos: Tamaño carta y tamaño oficio. El tamaño carta es más estrecho. El tamaño oficio es más ancho y más recomendable. Cualquiera que sea el tamaño del archivador que se compre, tiene que ser del mismo tamaño de las carpetas. Una carpeta de tipo oficio no cabe en un archivador de tipo carta. No tiene sentido el comprar archivadores tamaño carta. Además de que están desapareciendo del mercado, dan sensación de tener los documentos ahogados y cada vez se usa más el tamaño oficio.

2) LA CARPETA CON MULETILLAS METALICAS Y SU RIEL DESLIZANTE

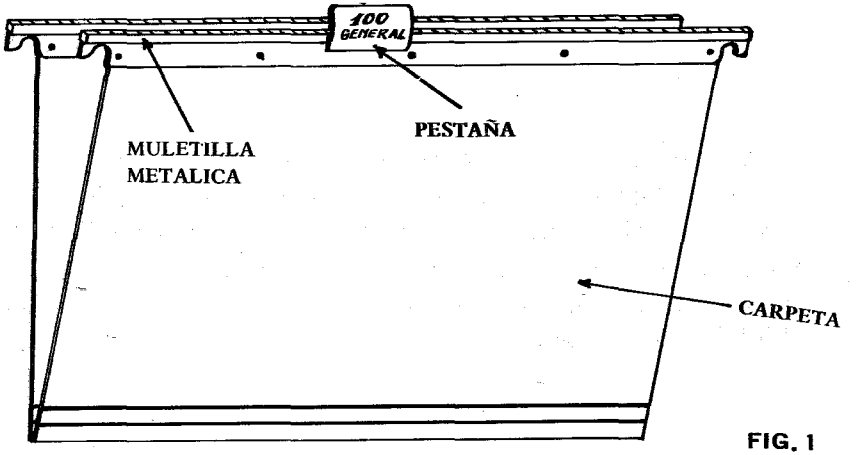


FIG. 1

En la figura 1 podemos ver cómo esta carpeta se fabrica de un papel duro para que soporte otros folders.

Esta carpeta tiene unas muletillas que terminan en forma de ∩ para que se deslicen sobre los rieles. Los rieles son un armazón a la medida de los folders que se colocan dentro del cajón.

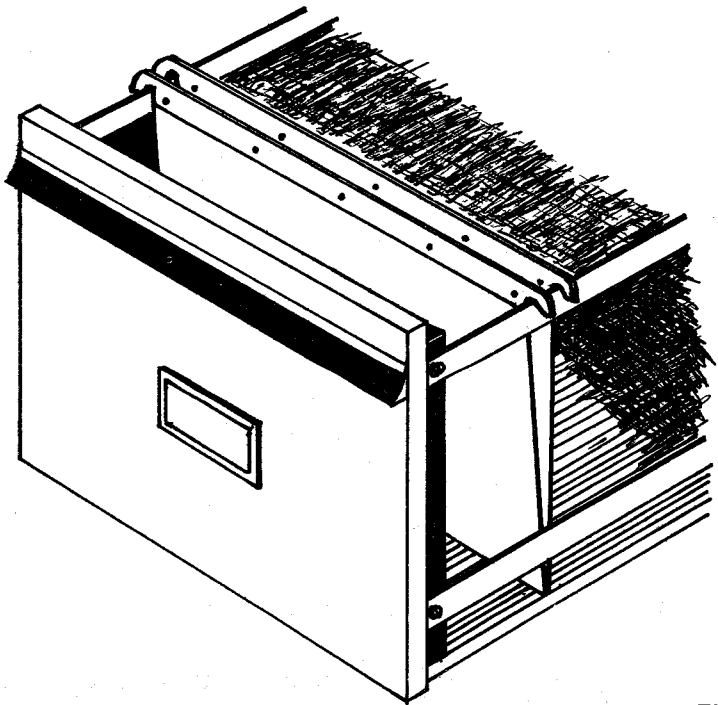


FIG. 2

El uso de rieles da señorío al archivo. Cuando no se usan, los folders se despanzurran, por usar un término castizo, y se caen por el fondo del cajón. La carpeta con muletillas, sirve para albergar al folder propiamente dicho que lleva la información. La carpeta nunca se saca del cajón archivador. Si necesitamos alguna información será el folder el que se saque.

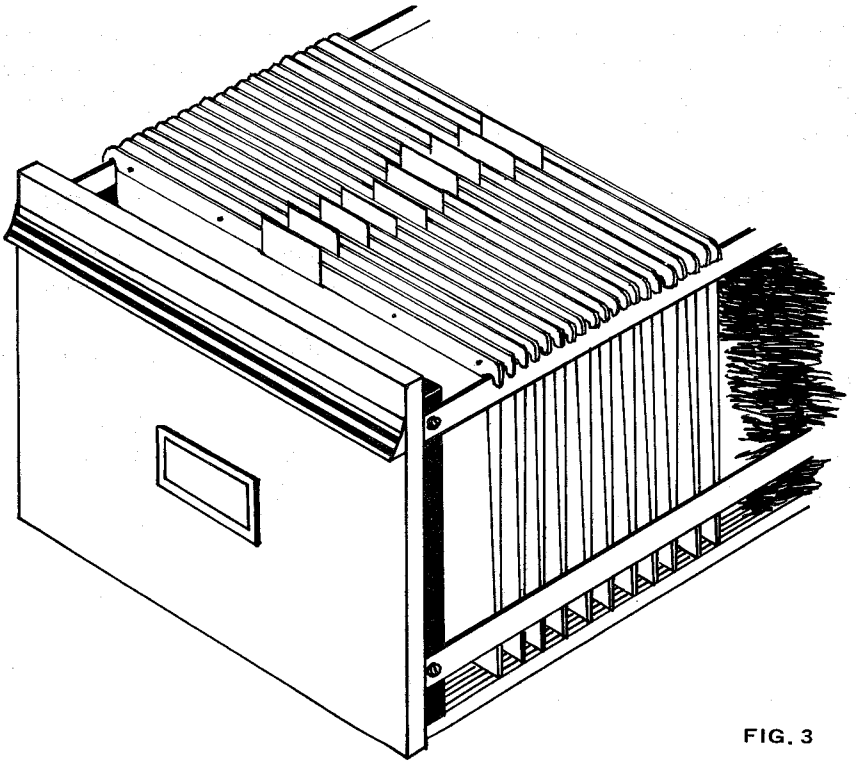


FIG. 3

El tamaño de las carpetas puede ser tipo carta o tipo oficio. Los que han comprado tanto los archivos como las carpetas tipo carta (pequeño) han tenido que llorar más que plañideras. Muchos documentos no les caben, tienen que doblarles por las puntas, en fin, que si han hecho una inversión de cuatro archivadores, y los armazones con sus respectivas carpetas, tendrán que aguantárselos por el resto de sus vidas. Como ya dijimos el tamaño del archivador y de la carpeta deben ser correlativos.

3) LA PESTAÑA

Es una cubierta de celuloide transparente pero muy resistente, que se encaja en la carpeta y puede recubrir totalmente la etiqueta de papel. Las pestañas se encajan en perforaciones tipo standard que tienen las carpetas, con el fin de que queden en forma escalonada. De esta forma se podrán leer fácilmente los títulos o números cuando se busque un documento. Las pestañas pueden ser de di-

versos colores (rojo, verde, blanco, rosa, amarillo, anaranjado, violeta, etc. ...) Es muy atractivo usar distintos colores según los códigos. En el sistema numérico que vamos a explicar, es muy llamativo y efectivo la distribución de los asuntos en los siguientes colores:

DESCRIPCION	CODIGO	COLOR
Administración Central	100	Rojo
Empleados	200	Amarillo
Contabilidad	300	Verde
Programación	400	Anaranjado
Organismos Gubernamentales	500	Blanco
Instituciones Nacionales	600	Violeta
Instituciones Internacionales	700	Rosado
Proveedores	800	Azul
Escuelas Radiofónicas	900	Marrón

No hace falta tener toda la gama de colores. Con solo tres tonalidades bastará, porque se pueden repetir jugando con la distribución escalonada. La finalidad de la pestaña es identificar rápidamente el contenido de la carpeta. Constará de dos partes: del número y de la descripción de la materia. Por ejemplo, según nuestro sistema, la primera carpeta que aparece y, por tanto la primera pestaña, corresponde al General Administrativo. En la pestaña se leerá: **(100)** General. Ahí estará la documentación administrativa que no está incluida en apartados específicos.

4) EL FOLDER

En la Fig. 4, visualizamos un folder hecho de papel manila fuerte, capaz de recoger los documentos que corresponden a ese asunto. El tamaño del folder será tamaño oficio, este folder, conviene que sea pequeño. Cuando haya papel tipo oficio o bien salen un poco por la parte baja, o el papel se puede doblar. La finalidad de este folder es servir de cubierta a los documentos. Por la parte de afuera, el folder tendrá el número de la carpeta de manera bien visible y con caracteres desmesuradamente grandes, y el título.

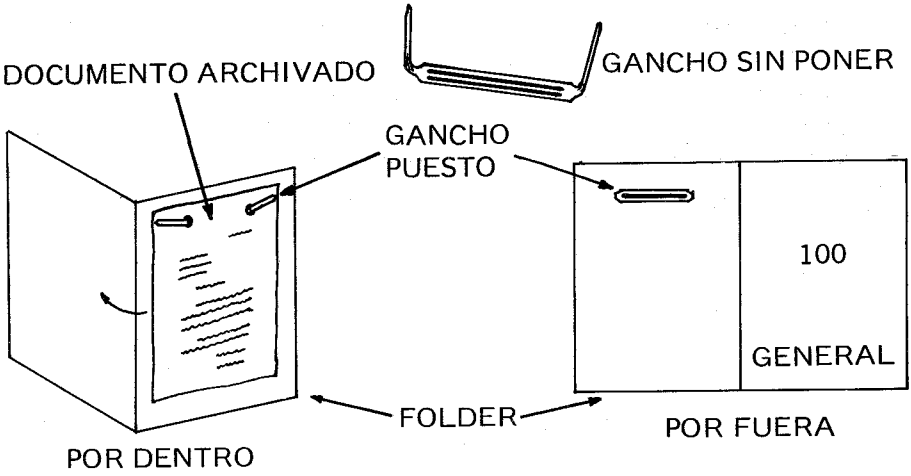


FIG. 4

En la Fig. 4 vemos a la derecha un folder con la cara externa mirando hacia nosotros. Como corresponde a General Administrativo, tendrá el número **100** con números bastante grandes y abajo el título: General. Es importante identificar así un folder, resulta ser que los folders, al revés que las carpetas, son para que se pueda sacar la documentación y trabajar sobre ella. La experiencia enseña que cuando el folder no está identificado, la secretaria fácilmente lo traspapelea y lo coloca en otra carpeta cuando lo quiere archivar. Si ve ese cien con sus dos ojazos negros, no cabe la menor duda de que a esa carpeta debe ir. Pero, por si un acaso, lo pusiera en la carpeta de al lado, nos basta una rápida mirada a la siguiente carpeta y allá aparecerán esos ojazos en vez del más recatado 101, que solo cuenta con un ojo entre dos cuernos. Así mismo, en instituciones grandes, en las que el archivo se usa mucho y hay varias personas que tienen acceso al mismo, el sistema de números en las carpetas facilita que se coloquen correctamente en su lugar, sin tener que hacer más indagaciones. Inclusive cuando se cambia de secretaria, la institución se ahorrará un buen tiempo en el entrenamiento de cómo archivar los documentos.

5) EL GANCHO

Llamado en algunos sitios vinchas, sirve para sujetar de una manera muy práctica los documentos al folder. El gancho tiene dos partes: el macho y la hembra. La hembra solo se usará cuando en ese folder ya no se van a guardar más documentos. Por eso en algunos países se venden por separado, porque se necesitan muchos más machos que hembras. En donde se venden en cajas por igual, las secretarias no saben qué hacer con tanta hembra desperdiciada.

II) GUIA DE MATERIAS

Para una pequeña emisora que tenga un presupuesto de unos diez mil dólares mensuales es más que suficiente usar un sistema que pueda disponer de unas mil posibilidades. Esto significa que cualquier documento, carta, memo o información tiene que ser catalogado dentro de las mil posibilidades que él sistema le brinda. Cada documento necesita una casa donde reposar y las casas necesitan calles donde se puedan ubicar. Primero construiremos las calles y después las casas para aquellos documentos más necesitados. El sistema prevee que cuando muchos documentos se alberguen en la misma casa o folder, se pueden separar y crear una nueva familia con un nuevo folder. Veamos los pasos que se deben tomar para hacer un buen sistema de archivo.

1) LOS GRANDES APARTADOS O BLOQUES DE MATERIALES

Como archivar es el arte de guardar documentos de una manera sistemática, podemos hacernos una idea que hay muchos sistemas y muchas maneras de organizarlos y guardarlos. Unos son poco prácticos. Por ejemplo guardar los documentos por orden alfabético. Sistema muy sencillo. Todos sabemos de memoria el alfabeto. La implementación es fácil. Necesitamos veinticuatro folders con las veinticuatro letras. Lo que tiene de fácil lo tiene de poco útil. Veamos qué ocurre con la información que se debe archivar en un solo día:

Averos, José:

Una carta pidiendo complazcan a su novia en el programa romántico.

Academy for Educational Development:
Nos envían una invitación para asistir a un seminario en el que se va a discutir el presupuesto de ayuda a instituciones educativas de América Latina.

Antena Fernández S.A.,
Nos envía una factura para pagar la pintura de nuestra antena.

Antena Libre de Europa.
Nos pide una colaboración de un programa para el día 1ro. de Mayo con motivo del día de los trabajadores.

Almagro Luis:
Desde radio Exitos en Guatemala nos pide hacer una pasantía en nuestra emisora.

Alemán José Luis:
Carta de recomendación para que admitamos a Francisco Gazcue como redactor jefe de noticias.

Acción Popular:
Una agencia de desarrollo que nos pide participemos en su programa cultural.

Agricultura al día:
Nos envía una carta y un cheque para pagarnos el espacio que nos tiene alquilado.

Todos estos documentos acumulados en un solo día, se pueden multiplicar por 365, que son los días del año. Antes de terminarlo, ya no sabríamos cuantas cartas nos hemos cruzado con el Academy de Washington. En este sistema lo más que podríamos hacer es poner, dentro de la misma A, un orden alfabético y así se quedarían todas las materias juntas. Cada día perderíamos un hermoso tiempo.

Otro sistema sería el de guardar los documentos por oden cronológico de llegada. Cada día tiene su carpeta, con su gancho y su documentación "atada y bien atada". En un cuaderno aparte se

escriben los títulos y el día. Cuando queremos un documento repasamos la lista hasta que caiga la pieza codiciada. Tampoco es práctico.

Así podríamos enumerar otros. Inclusive hoy, con la irrupción de la computadora en la vida de las oficinas, los sistemas son muy sofisticados y por supuesto mucho más prácticos que los descritos. Pero hasta que la computadora pueda ser aplicada a nuestras pequeñas instituciones, debemos hacer archivos artesanales, que sirvan a nuestros intereses, de una manera económica, práctica, atractiva y eficiente.

El sistema que proponemos, es por materias clasificadas en nueve grandes apartados. Una institución que quiera aplicarlo, debe dedicar un tiempo a la reagrupación de sus actividades en nueve temas.

ORGANIZACION DEL ARCHIVO DE UNA EMISORA POPULAR

GUIAS DE MATERIAS
DISTRIBUCION GENERAL

100 ADMINISTRACION GENERAL
200 EMPLEADOS
300 CONTABILIDAD
400 PROGRAMACION
500 ORGANISMOS GUBERNAMENTALES
600 INSTITUCIONES NACIONALES
700 INSTITUCIONES INTERNACIONALES
800 PROVEEDORES
900 ESCUELAS RADIOFONICAS

FIG. 5

En la Fig. 5 proponemos las grandes avenidas en las que luego se construirán los nidos para nuestros documentos. Esta clasificación ha sido hecha, con doce administradores de emisoras de otros tantos países latinoamericanos, que asistieron a un curso de contabilidad en CIESPAL en el año 1983. Cada materia va precedida de un código. Por ejemplo, todo lo relacionado con la administración tendrá un uno por delante. Cuando nos llega un documento, veremos a qué gran apartado pertenece, en qué calle va a vivir. Por ejemplo el caso de José Averos. Es una carta relacionada con la programación. Irá al apartado 400. Allí tendrá su ubicación. Luego hablaremos en dónde está su carpeta. Pero eso es harina de otro costal. El caso de Luis Almagro desde una emisora en Guatemala pidiendo hacer una pasantía en nuestra emisora, sin lugar a dudas irá al apartado 700: Instituciones Internacionales. Cada emisora tendrá que hacer sus divisiones muy específicas. Las Escuelas Radiofónicas que aparecen con el código 900, no tienen sentido en las emisoras que no las tengan. Posiblemente trabajen con Asociaciones Campesinas, o grupos de amas de casa, o clubs juveniles. Todas esas acciones se denominarían Extensión Comunitaria e irían con el código 900.

Si solamente tuvieramos estas grandes divisiones, nos pasaría como en otros sistemas, que nunca tendríamos toda la materia junta sobre un tema concreto. Pero resulta ser que los códigos con tres dígitos, pueden tener 100 divisiones cada uno. Por hablar de los organismos gubernamentales hasta cien podemos organizar, cosa que es más que suficiente para nuestras emisoras. Pero cómo se subdividen las materias es el tema del segundo punto.

2) LAS SUBDIVISIONES

Una vez que tenemos los grandes apartados que agrupan nuestra documentación, nos toca designar qué temas, organismos, materias muy concretas son las que más se repiten y se les da un número. Tomemos como ejemplo la Fig. 10 en la que hemos hecho la subdivisión de los Organismos Gubernamentales. La primera subdivisión que aparece en todos los apartados, es General. Este folder recogerá la documentación que no tiene un folder específico. Por ejemplo, supongamos que se crea el Ministerio de la Inteligencia. En ninguno de los apartados de nuestra guía aparece dicho ministerio. ¿Dónde

archivarlo? ¿En qué folder estará su casita donde pueda descansar? En el folder del código 500 tiene su sitio junto con otros invitados, como el Ministerio de Obras Públicas, etc. ...

Siempre, los dos ceros que siguen al dígito de la gran clasificación, indican que ahí van los documentos que no están especificados en los otros apartados. Es algo así como un hotel, en que va gente de paso y que por más importante que sea, no se le puede construir una casa por una visita de un día. Pero si con el correr del tiempo una materia dada, aumenta de volumen, entonces habrá que abrirla una carpeta especial para ella. Veamos el caso del Ministerio de la Inteligencia. Supongamos que nos ofrecen un buen programa, que se cruzan cartas, se hacen documentos, se firman contratos, y nos proporcionan dos empleados a tiempo completo. Entonces se le abre una carpeta con toda tranquilidad. El sistema está diseñado para eso. En este caso le asignaríamos el 560 con el título de Ministerio de la Inteligencia. Como primer paso deberíamos sacar la documentación que existe en el número 500 General y pasarla al folder nuevo, número 560.

Observemos que el Ministerio de Educación tiene 501 y el Ministerio de Agricultura tiene el 510, no respetando el orden alfabético. En este sistema, más importante que el orden alfabético, es el volumen de negocios que tenemos con un tema determinado. En una emisora educativa que tiene lazos muy estrechos con el Ministerio de Educación, es obvio que este ministerio estará en primer lugar. Inclusive, con el andar del tiempo puede ser que un tema codificado al final adquiera más importancia. Es lo mismo. Los dígitos no se cambiarán.

También debemos caer en la cuenta de la siguiente secuencia:

501 Ministerio de Educación
502 Educación de Adultos
503 Tecnología educativa

---
510 Ministerio de Agricultura

En este sistema jugamos con tres dígitos. El primero es la gran di

visión o materia. En este caso sería el 5 todo lo relacionado con organismos gubernamentales. Cuando vemos un cinco ya sabemos de lo que se trata. Y al revés, cuando buscamos algo del gobierno a los cinco debemos ir. Después hemos reservado el 5-0 a todo lo relacionado con educación.

501 el Ministerio, el 502 la Educación de Adultos, el 503 Tecnología Educativa, etc. .. Supongamos que entablamos relaciones con el departamento de Escuelas Industriales, muy bonitamente les podemos codificar con el número 504. Esos puntos suspensivos significan que el sistema tiene reservado un sitio para posibles candidatos.

Al Ministerio de Agricultura se le asignó el 5-1, al de Sanidad el 5-2, al de Comunicaciones el 5-3, al de Finanzas el 5-4, al de Bienestar Social el 5-5 y así sucesivamente de acuerdo a nuestras necesidades.

El saber dar las codificaciones balanceadas para que luego no nos falten dígitos, es todo un arte. Solamente la experiencia nos ayudará a hacer las opciones correctas. Por eso vamos a repasar uno por uno todos los apartados, dando las explicaciones del por qué se dividen de esta manera.

3) ESTUDIO DE LAS NUEVE MATERIAS

Cada persona que tiene acceso al archivo y que puede guardar los documentos de su departamento, tendrá fotocopia de la guía de materias. Así podrá ganar tiempo y rendirá más en su trabajo. Al dividir las actividades en una emisora en nueve grandes bloques, no hemos tenido en cuenta el orden alfabético, sino la importancia de la materia. Ni siquiera todas las materias tendrán que estar en el mismo lugar. Sugerimos que los siguientes ejecutivos tengan en sus oficinas los respectivos archivos:

— **Director Administrador:**

100 Administración General
500 Organismos Gubernamentales
600 Instituciones Nacionales
700 Instituciones Internacionales

Como un archivador tiene capacidad para cuatro gavetas, podrá poner cada gran apartado en un cajón distinto. En la tapa externa de la gaveta y en el recuadro asignado podrá escribir.

100
ADMINISTRACION GENERAL

y así sucesivamente. Le quedará un fichero muy holgado y cada documento aparecerá sin dificultad.

— **Contable:**
  200 Empleados
  300 Contabilidad
  800 Proveedores

— **Director de Programación:**
  400 Programación

— **Director Escuelas Radiofónicas:**
  900 Escuelas Radiofónicas.

Cada uno de estos ejecutivos será el guardían de sus archivos. Cuando algún empleado le pida un folder concreto, lo podrá anotar en un papel, o simplemente dejar una nota diciendo el folder 570 está en contabilidad . Como,por otra parte, cada folder tiene su número bien grande en la tapa, preferentemente con color rojo, no habrá muchas posibilidades de que se extravíe.

100 ADMINISTRACION CENTRAL

En este apartado cobijaremos a todos los documentos que tengan algo que ver con la administración central de la emisora y que no estén específicamente en otros apartados. Por ejemplo, una nota del ministerio de educación diciéndonos que nos aumentan el 50o/o del presupuesto para el próximo año, pertenece a la administración central de la emisora. Pero tiene un apartado muy específico en el número 501, y allí se ordenará. En la Fig. 6, podremos ver los acápites que hemos designado.

100 ADMINISTRACION CENTRAL

100 GENERAL
101 CRONOLOGICO CORRESPONDENCIA
102 DIRECCIONES POSTALES
103 ACTAS DEL CONSEJO
104 ACTAS REUNIONES EMPLEADOS
.....
110 DOCUMENTOS CONSTITUTIVOS EMISORA
111 DOCUMENTOS APROBACION DE FRECUENCIAS
112 DOCUMENTOS DE PROPIEDADES, TERRENOS, CONSTRUCCIONES...
113 DOCUMENTOS DE PROPIEDAD DE EQUIPOS
114 DOCUMENTOS DE PROPIEDAD DE AUTOMOVILES
115 SEGUROS DE AUTOMOVILES
116 SEGUROS DE PROPIEDADES
117 SEGUROS DE VIDA DE LOS EMPLEADOS
118 SEGURIDAD SOCIAL
.....
120 COMPAÑIA DE TELEFONOS – CORRESPONDENCIA, CONTRATOS
121 COMPAÑIA DE ELECTRICIDAD: CORRESPONDENCIA, CONTRATOS
.....
130 ABOGADOS, ASUNTOS LEGALES
131 ACTAS NOTARIALES
.....
190 PERSONAL, DIRECTOR
.....
199 .....

FIG. 6

200 EMPLEADOS

200 GENERAL
201 LISTA DE EMPLEADOS
202 JOSE ANTONIO ALVAREZ
203 ARTURO MATUTE
.....
230 MINISTERIO DEL TRABAJO
231 CONTRATOS EN VIGENCIA
232 CONTRATOS CADUCADOS
233 RECLAMOS COLECTIVOS DE EMPLEADOS
.....
240 COOPERATIVA, ACTAS Y REUNIONES
241 COOPERATIVA, ADMINISTRACION
241.1 BANCOS
241.2 PRESTAMOS
241.3 AHORRO DE EMPLEADOS
241.4 DIVIDENDOS INDIVISIBLES
241.5 GANANCIAS ACUMULADAS DEL AÑO
.....
242 RELACION DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA
.....
290 EMPLEADOS YA DESPEDIDOS
.....
299 .....

FIG. 3

300 CONTABILIDAD

300 GENERAL
301 BANCO
301.1 CRONOLOGICO DE CHEQUES – FACTURAS PAGADAS
301.2 CONCILIACION BANCARIA
301.3 .....
.....
304 EQUIPOS
305 MUEBLES
306 EDIFICIOS
307 AUTOMOVILES
308 AUXILIAR CUENTAS POR COBRAR (C x C.)
308.1 PUBLICITARIA ZABALTA
308.2 FENIX PUBLICIDAD
.....
309 OTRAS CUENTAS POR COBRAR
.....
320 CUENTAS POR PAGAR (C. x P.)
321 CUENTAS POR PAGAR – IMPUESTOS
322 CUENTAS POR PAGAR – SEGUROS
323 COOPERATIVA
.....
330 RECIBOS DE INGRESOS
.....
340 PRESUPUESTOS
341 ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS MENSUALES
342 ESTADOS DE SITUACION
.....
399 .....

FIG. 8

400 PROGRAMACION

400 GENERAL
401 ACTAS REUNIONES DEL DEPARTAMENTO
402 PROGRAMACION VIGENTE
403 PROGRAMACION DOMINICAL
404 PROGRAMACIONES PASADAS
.....
410 DISCOTECA
.....
420 LIBRETOS DE RADIOGRAMAS
421 LIBRETOS DE RADIO REVISTAS
422 PROGRAMAS ESTELARES
.....
430 NOTICIERO
431 EDITORIALES
432 COMENTARIOS DE FONDO
.....
440 PROGRAMAS CULTURALES
441 UNIVERSIDAD ABIERTA
442 EL DOCTOR EN CASA
.....
450 CARTAS RECIBIDAS DE OYENTES
451 CARTAS DE INSTITUCIONES NACIONALES
452 CARTAS DE INST UTCIONES INTERNACIONALES
.....
490 PERSONAL, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
.....
499 .....

FIG. 9

500 ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

500 GENERAL
501 MINISTERIO DE EDUCACION
502 EDUCACION DE ADULTOS
503 TECNOLOGIA EDUCATIVA
.....
510 MINISTERIO DE AGRICULTURA
511 ESTABILIZACION DE PRECIOS
512 REFORESTACION
513 REFORMA AGRARIA
.....
520 MINISTERIO DE SALUD
521 OFICINA DE PLANIFICACION FAMILIAR
.....
530 MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES
531 OFICINA NACIONAL DE FRECUENCIAS
.....
540 MINISTERIO DE FINANZAS
541 OFICINA NACIONAL DE EXONERACION
542 OFICINA NACIONAL DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA
.....
550 MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL
551 OFICINA DE LA MUJER
.....
570 FODERUMA
.....
599 .....

FIG. 10

600 INSTITUCIONES NACIONALES

600 GENERAL
601 AER (ASOCIACION ECUATORIANA DE RADIODIFUSION)
602 RADIO EXITOS
603 RADIO CONTINENTAL
.....
630 FUNDACION NATURA
631 CARITAS
632 FUNDACION PARA EL DESARROLLO (FDE)
633 OFICINA DESARROLLO DE LA COMUNIDAD (ODC)
634 4F (FERTIDIDAD, FECUNDIDAD, FORTALEZA Y FELICIDAD)
635 CLUB DE LEONES
636 CLUB ROTARIO
637 CRUZ ROJA
638 BOY-SCOUTS
.....
660 IGLESIAS
661 OBISPADO
662 PARROQUIA SAN MARCELO
.....
699 .....

FIG. 11

700 INSTITUCIONES INTERNACIONALES

700 GENERAL
701 AIR (ASOCIACION INTERAMERICANA DE RADIO
702 ALER (ASOCIACION LATINOAMERICANA DE EDUCACION RADIOFONICA)
703 UNDA – AL
704 CIESPAL
.....
720 RADIO SANTA MARIA (REP. DOMINICANA)
721 RADIO SUTATENZA (COLOMBIA)
722 RADIO ESTRELLA DEL MAR (CHILE)
723 RADIO VERAGUAS (PANAMA)
724 RADIO LA VOZ DE LA SELVA (PERU)
725 RADIO CUTIVALU. LA VOZ DEL DESIERTO (PERU)
726 RADIO SOLEIL (HAITI)
.....
740 RADIO NEDERLAND
741 DEUTSCHE WELLE
742 RADIO NACIONAL DE ESPAÑA
.....
760 CEBEMO (HOLANDA)
761 EZE (ALEMANIA)
762 INTERAMERICAN FOUNDATION (IAF) (ESTADOS UNIDOS)
763 MISEREOR (ALEMANIA)
764 ADVENIAT (ALEMANIA)
765 CAMPAÑA CONTRA EL HAMBRE (ESPAÑA)
765.1 PROYECTO TRAIDA DE AGUA
765.2 PROYECTO CRIA DE CONEJOS
765.3 PROYECTO ALIMENTACION INFANTIL
.....
799 .....

FIG. 12

800 PROVEEDORES

800 GENERAL
801 GARAGE SUAREZ
802 REPUESTOS RUPELO
803 IMPRENTA TOVAR
804 PAPELERIA BUSTELO
.....
850 CONTINENTAL ELECTRONICS (ESTADOS UNIDOS)
851 INTERNACIONAL WHOLESALE CORP. (ESTADOS UNIDOS)
852 WILKINSON ELECTRONICS (ESTADOS UNIDOS)
853 PHILIPS INC. (HOLANDA)
854 MILANO CO. (ITALIA)
.....
870 CANADIAN PAPER CO. (CANADA)
871 CALENDARIOS PROFESIONALES (ESPAÑA)
.....
899 .....

FIG. 13

900 ESCUELAS RADIOFONICAS

900 GENERAL
901 DIARIO GENERAL
902 AJUSTES
903 FACTURAS
.....
910 CARTAS
.....
920 LISTA MAESTROS CORRECTORES
920.1 JUAN AVEROS
920.2 ANTONIO FERNANDEZ
920.3 RICARDO RUBIALES
.....
930 MINISTERIO DE EDUCACION
.....
999 .....

FIG. 14

Como es regla universal para todos los temas, el 100 corresponderá a general. En esta carpeta pondremos lo que no tenga un lugar específico. Supongamos que queremos implementar un sistema de teletipo para nuestro servicio de noticias. Hemos pedido información y cotizaciones a diversas agencias. Nos han contestado la AFP, UPI, EFE, AP, REUTER y TASS. Toda esa correspondencia se archivará en el número 100. Pero cuando ya nos decidamos por la Agencia EFE, entonces le abriremos un folder especial porque con ellos mantendremos un flujo bastante constante de documentos: cartas, contratos, quejas, etc. ... Muy bien podría ir en el número 122.

El número 101 es uno de los más importantes del archivo. Ahí va siempre una copia de todas las cartas que se escriben. No importa la materia, departamento o quien la escriba. Carta que sale de la emisora, carta cuya copia queda atrapada en ese prodigioso folder. Más adelante dedicaremos un buen tiempo a explicar el proceso de la correspondencia, y volveremos a este folder.

El número 102 está reservado para las direcciones postales, lo que los ingleses llaman el **mailing list.** Aquí se tienen listas de personas y de instituciones a las que regularmente se les envía información.

Del número 103 al 109 lo hemos separado para lo relativo a actas, reuniones, etc. ... Por el momento solamente tenemos actas del consejo de administración y de los empleados.

Del número 110 al 119 archivaremos lo relativo a documentos importantes. Todos ellos muy bien pudieran estar en una caja fuerte, y aunque estuvieran las carpetas en el archivo, el folder estaría a buen recaudo en la caja fuerte o en la bóveda de un banco. Pondríamos una nota en la carpeta correspondiente indicando que dichos documentos están en el banco. Para fines administrativos e información nos quedaríamos con una fotocopia, que llenaría así, el espacio dedicado en el archivador.

Aprovechemos la ocasión del código 117 Seguro de Vida de los Empleados, para analizar cómo un documento puede estar en dos apartados diferentes, y que se necesita la decisión del director para ponerlo en uno u otro lugar. El seguro de vida de empleados podría

estar en el número 200, sin embargo está en la administración general. La razón es què este documento es muy importante, lo maneja la administración central más que la contabilidad, y los documentos originales deben estar en un solo lugar.

Del 120 al 129 hemos colocado grandes compañías, vitales para la administración. Teléfonos y Electricidad son dos rompederos de cabeza en una emisora de mediana magnitud. Muchas veces el director general tendrá que tomar cartas en el asunto. En este folder irán solo documentos, correspondencia, etc. ... El pago de facturas irá por contabilidad que tendrá su folder correspondiente en el número 800: Proveedores.

Del 130 al 139 Cuestiones legales, abogados, actas notariales, requisiciones judiciales, etc. ....

Del 190 en adelante, personal para el director que quiere tener documentos en la emisora mientras dure su mandato. Por ejemplo su póliza de vida, su correspondencia privada, algunas instrucciones personales en caso de muerte o accidentes, etc. ...

Por fin en cada apartado terminamos con el 99 para indicar que el sistema es de noventa y nueve posibilidades en cada gran división de materias.

200 EMPLEADOS

El interés que un buen director tendrá de sus empleados será muy cuidadoso y cada uno de ellos debe sentir que la empresa tiene sus asuntos y documentación en orden. Por eso cada empleado tendrá su propia carpeta y su propio folder.

El número 200 queda indefectiblemente reservado a los asuntos generales que no aparecen especificados. Un caso típico es una circular del sindicato de locutores llamando a una huelga del gremio. Muy bien se puede archivar en este número. Pero si varios de los empleados pertenecen al sindicato entonces habría que abrir un folder especial en el número 250.

Del 201 al 229 lo hemos reservado para los empleados, suponiendo que no es previsible el aumento de treinta. Si hubiera más emplea dos se correrán los dígitos cuanto sea necesario. Cada empleado tendrá una carpeta con su nombre y su código, y dentro de la carpeta un folder en el que esté su documentación bien organizada. Será parte esencial una fotocopia de su contrato, de su seguro de vida, y cualquier memo que se haya cruzado con la dirección. No hace falta que los empleados estén por oden alfabético.

Cuando sale uno, su folder irá al 290 y allí estará juntamente con los anteriores.

Del 230 al 239 se codifican todas las materias legales. La carpeta con el ministerio será muy voluminosa y sin duda la más querida por el obogado de la emisora. Siempre que salga un empleado se notificará oficialmente al Ministerio del Trabajo. El origianl se guardará en este número y una fotocopia, haciendo referencia al código 230, en el 290: Empleados ya despedidos.

Hay países que los reclamos se pueden hacer hasta los noventa días después de dejar un trabajo. Si no contamos con un archivo bien organizado, posiblemente estaremos en aprietos innecesarios.

Del 240 al 249 hemos ubicado lo relativo a la cooperativa de ahorro y crédito. Aunque el sistema tiene capacidad para noventa y nueve subdivisiones, sin embargo mediante la triquiñuela del decimal, podemos hacer infinitas subdivisiones. Por ejemplo el código 241 recoge la Administración de la Cooperativa. Pero si queremos no gastar códigos en vano, entonces subdividimos el 241 en tantos apartados como sean necesarios.

Estas subdivisiones tendrán su carpeta y folder aparte como cualquier otro tema concreto. En este caso quedaría así la subdivisión:

241 COOPERATIVA ADMINISTRACION

241.1 Banco
241.2 Préstamos concedidos a los empleados

241.3 Ahorros de los empleados
241.4 Dividendos indivisibles
241.5 Ganancias del año

Y así sucesivamente hasta que el contable quede satisfecho.

En el número 290 están archivados todos los documentos de antiguos empleados. Al correr de los años, sería bueno recoger esta información y encuadernarla. Quedará nuestro archivo más aligerado y aumentará en un volumen más la información de nuestra emisora.

300 CONTABILIDAD

La contabilidad es un perro de raza, bien adiestrado, con todos los detalles perfectamente estudiados. Compete al jefe administrativo hacer una subdivisión que se pueda compaginar al sistema contable establecido. En la Fig. 8 está la mayoría de las cuentas que necesitan un folder. Aunque los códigos del archivo de ninguna manera pueden ser los mismos que los de la contabilidad, sin embargo hay cierta correlación. Por ejemplo, el orden observado es lógico. Primero los activos del 301 al 311, después las cuentas por pagar (C x C) del 320 al 329. Los ingresos van a continuación del 330 al 339. Por fin los presupuestos, hojas de control y reportes que el contable debe presentar periódicamente.

Queremos hacer una llamada de atención a la cuenta 301.1 Cronológico-cheques: Facturas pagadas. En este folder se recogen todos los comprobantes de las facturas pagadas en la emisora. Cheque que se hace, se hará sobre una factura y un comprobante de pago. Este sistema, da gran agilidad para encontrar los desembolsos hechos o comprobar que una factura ha sido pagada. Por eso, las facturas no se archivarán en el código 800, porque allá solamente tendremos documentación. Sin embargo si un proveedor nos da crédito, posiblemente sea conveniente hacer subdivisiones en el código 320, Cuentas por Pagar (C x P), pero es al contable a quien compete hacer tales subdivisiones. Lo que sí debemos exigirle es que, en cualquier momento, tenga a disposición cualquier información que ne-

cesite la dirección general. Por ejemplo las Ganancias del mes de abril, aparecerán en el número 341.

En las cuentas 304 y siguientes aparecen títulos que ya se codificaron anteriormente en los códigos 112 y siguientes. Son dos conceptos distintos. En la dirección Central (código 100) aparecen documentos originales de propiedad. En el código 300 de contabilidad aparecerán: las fotocopias de dichos documentos, las depreciaciones, las referencias a facturas pagadas por arreglos, etc. ... No es necesario hacer grandes disquisiciones. No importa tanto el nombre sino el concepto que está detrás de cada número y de cada nombre.

400 PROGRAMACION

El director de programación se sentirá muy orgulloso de contar con un fichero codificado dentro del sistema general de la emisora.

El será el encargado de subdividir su departamento en acápites que recojan toda la información posible sobre sus actividades.

Del 401 al 409 tenemos lo concerniente a documentación: Actas de reuniones y programaciones, tanto vigentes como pasadas.

En el 410 hay diez posibilidades para archivar lo referente a la discoteca. Sin embargo el archivo propiamente tal de una fonoteca, tiene sus propios caminos. Recomendamos altamente el libro de Amable Rosario "La Fonoteca en la Emisora Popular", editado en la colección Intiyán de CIESPAL.

Una buena emisora contará con sus radiodramas y radio-revistas. Anualmente se repite inexorablemente el ciclo de navidad, fiestas patrias, semana santa y fin de año. Un director precavido guardará los libretos de años anteriores para poder mejorar sus entregas y no hacer repeticiones innecesarias. Al cabo de varios años habrá un material inestimable en este apartado. En el número 422 hemos colocado aquellos programas estelares que se han hecho una sola vez por un motivo muy concreto. Por ejemplo cuando Mons. Romero fue asesinado en El Salvador o cuando los rusos bombardearon el avión surcoreano. Sistematizar de alguna forma la compilación de estos

programas es cosa fácil y muy provechosa. Por supuesto que estos libros harán referencia a las cintas grabadas que se guardan en la fonoteca.

El noticiero ocupará un lugar preferente. En el número 430 y siguientes no se guardarán todas las noticias dadas. Para ello habrá un archivo especial que contenga, día por día el material del último mes, para posibles reclamaciones o para cumplir leyes vigentes. Pero aparte de las noticias, existe documentación interesante en un noticiero: Cartas con comentarios, quejas sobre denuncias, material sobre la situación del país, informes económicos, editoriales, comentarios de fondo. En fin, material que ayudará a tener una visión más completa sobre las noticias aisladas que nos envían los cables internacionales. Las grandes cadenas de radio tienen siempre material listo sobre las figuras que hacen noticia en el mundo. Al instante de la muerte de un líder, se empieza a dar datos y comentarios que ciertamente no se pueden recopilar en diez horas.

Con el uso de la computadora en la informática, esta labor se mejora significativamente y hace que la radio sea el medio por excelencia en la rapidez de información.

Por definición, la emisora popular tendrá muchos programas culturales de audiencia abierta. No es necesario que todos los programas se archiven en este fichero, pero el material más importante, se puede tener a mano aquí.

Pasamos ahora a tratar el delicado asunto de las innumerables cartas que se reciben en una emisora. Ante todo se necesita una depuración. Las cartas que piden un disco para complacer a la enamorada, pasarán inmediatamente al programa en cuestión y de allí a la papelera.

Pero hay otro tipo de correspondencia que la emisora guardará. El análisis que un oyente haga de la programación, la felicitación de una emisora por una colaboración enviada de gran valor, o el premio obtenido en un certamen internacional.

500 ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

Este capítulo fue tomado de ejemplo para explicar cómo se subdividía una materia completa. Queda muy poco por decir. No hemos colocado en esta subdivisión al Ministerio del Trabajo porque está muy relacionado con los empleados y muy bien puede archivarse allá. El contable necesitará muchas veces de este folder para conversar con los empleados y en los casos de despido o cese de trabajo, tendrá que consultar la legislación vigente para dar las indemnizaciones correspondientes.

En el número 570 hemos colocado a Foderuma, una institución ecuatoriana dependiente del Banco Central y que cuenta con fondos para ayuda a comunidades indígenas. Varias emisoras populares del Ecuador se han beneficiado de sus servicios, y merece un apartado especial.

600 INSTITUCIONES NACIONALES

En el número 600 pondremos todas aquellas instituciones nacionales que no están contenidas en anteriores subdivisiones. Básicamente hemos dividido el número en tres grandes apartados.

Del 601 al 629 habrá sitio suficiente para albergar la correspondencia y otros documentos provenientes de las emisoras del país. No es necesario ni mucho menos, abrir un folder para todas las emisoras.

Nada más disparatado. En Ecuador —si hiciéramos esto— tendríamos que disponer de unas 300 carpetas y sus respectivos folders. Cuando recibamos una carta de una emisora que no esté catalogada, la pondremos en el número 600 GENERAL, que para eso cada subdivisión se abre indefectiblemente con los dos ceros del GENERAL. Si entablamos una relación más estrecha con una emisora, entonces abriremos un folder especial. El código 601 dice relación a la Asociación Ecuatoriana de Radio (AER).

En todos los países existen federaciones de radiodifusores, a las que hay que pagar una cuota y de las que esperamos servicios.

Esta documentación amerita una carpeta.

Del número 630 al 659, tenemos veintinueve apartados para las instituciones nacionales con las que tenemos más intercambio. Estas instituciones son muy variables y van desde la Fundación Natura hasta los Boy-Scouts, pasando por el Club de Leones y la Cruz Roja.

El número 660 lo dejamos abierto a todo lo relacionado con las Iglesias. Muchas emisoras populares han sido fundadas por la Iglesia y tienen lazos muy estrechos con ella. Seguramente que habrá abundante documentación al respecto y pocas emisoras se librarán de programas religiosos con los que se debe mantener cierto contacto. Aunque si se trata específicamente de un programa, muy bien se podría encargar de ello el director de programación en su número 400.

700 INSTITUCIONES INTERNACIONALES

Muchas son las relaciones internacionales que tienen las emisoras populares de América Latina. Nacidas para ayudar a las clases populares, especialmente las campesinas, tienen que vivir de ayudas internacionales, que ávidamente buscan. Es pues este apartado de vital importancia.

Los números 701 al 718 están reservadas para las instituciones internacionales que no son precisamente de ayuda, sino de información, formación o federaciones. Así hemos colocado en el 701 a la A.I.R. (Asociación Internacional de Radio) y seguimos con ALER UNDA-AL, CIESPAL, etc.

Del 720 al 739 hemos colocado los nichos para emisoras latinoamericanas fuera del país, con las que tenemos más correspondencia. He colocado como ejemplo aquellas con las que he tenido algún contacto en los últimos años y así poner ejemplos concretos.

Las grandes emisoras internacionales que nos envían programas culturales en inapreciables cintas, tienen su lugar en los número 740 y siguientes. Así hemos mencionado a Radio Nederland, la Deutshe Welle y Radio Nacional de España. Son simplemente ejemplos que

se pueden multiplicar según las necesidades de cada emisora.

Por fin a partir del 760, están ubicadas las llamadas agencias de ayuda al desarrollo. Serán las carpetas más queridas del director y que más satisfacciones traigan. A veces son tan voluminosas que se tendrán que diversificar mediante el uso de decimales que ya hemos visto anteriormente. Por ejemplo el código 765 CAMPAÑA CONTRA EL HAMBRE (España) tiene varios proyectos con una emisora. Muy fácilmente se pueden abrir tres subdivisiones, una para cada proyecto:

765.1 Proyecto traída de agua
765.2 Proyecto cría de conejos
765.3 Proyecto de alimentación infantil.

Cuando se comiencen los trámites para el proyecto cuarto, ya sabemos donde colocarlo sin mayores problemas. Además nos asegura este sistema el que materias muy relacionadas están en orden consecutivo sin romper la numeración prevista.

800 PROVEEDORES

Lo más importante de los proveedores, serán sus facturas que tendremos que pagar irremediablemente. Las facturas se manejan a través de la contabilidad en el número 300. Si ya está pagada se encontrará en el código 301.1 debajo del comprobante de pago. Y si no se ha pagado y cuelga sobre nuestros pescuezos como la espada de Damocles, entonces estará en el número 320.

Hemos dividido a nuestros proveedores con cierta lógica. A los nacionales les hemos asignado cincuenta números empezando por un garage y terminando por un suplidor de papel de envolver. A partir del 850 entramos con los proveedores internacionales que básicamente serán de equipos radiofónicos. Ahí tenemos a la Continental Electronics de Estados Unidos,pasando por la Philips de Holanda y terminando con una desconocida fábrica italiana, que está luchando por abrirse mercado en América Latina a base de buenos precios.

Del 870 en adelante abrimos carpetas para los proveedores de pa-

pel, muy necesario en emisoras que poseen su pequeña imprenta.

900 ESCUELAS RADIOFONICAS

Queremos poner este caso, porque las Emisoras Populares tienen actividades de campo que ocupan buena parte de recursos y tiempo.

Lo que se dice de las escuelas, se puede aplicar a un proyecto de extensión agraria, o a todos los proyectos de extensión divididos de diez en diez.

Por ejemplo:
900 GENERAL
901 FONDO ROTATIVO FOMENTO DE COSECHAS DE MAIZ
910 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
920 CENTROS DE SALUD
930 EL MAESTRO EN CASA
940 CURSOS PARA AMAS DE CASA
950 EVANGELIZACION EN LA COMUNIDAD
---
990 .....

Volvamos a la Fig. 14 y examinemos exclusivamente el código 900 como una unidad. Hemos separado del 901 al 909 para la contabilidad de las escuelas. Si se usa un sistema tipo ECCA, la contabilidad es algo serio. Necesita un control estricto y simple. Aunque solamente manejen cinco mil alumnos y doscientos maestros correctores, ya nos podemos hacer una idea de las facturas que saldrán todos los meses.

El número 910 dedicado a la correspondencia, no archivará la de los maestros o alumnos que irán al 920, sino la de otros organismos o instituciones internacionales.

Por muchos que sean los maestros correctores, cada uno de ellos tendrá su folder. En él estarán la correspondencia propia así como la de sus alumnos, referencias a las facturas y demás. Es aquí donde cier-

tamente ya hace falta el uso de computadores. El tiempo que ahorran, por una parte y la confiabilidad de los datos, hace que los directores estudien muy seriamente la implementación de los mismos. Hasta ahora el único lugar en donde los he visto funcionando es en Radio Santa María (República Dominicana). El costo de instalación y compra es caro, pero una vez en marcha, ahorra tiempo y economiza dinero.

En el código 930 archivaremos la tediosa correspondencia con el Ministerio de Educación. Otra subdivisión la 501, tiene el mismo título. Sin embargo albergan distintas actividades. La 930 dice relación únicamente a aquellas comunicaciones para las escuelas radiofónicas. Las otras materias del ministerio irán bajo el código 501 .

III) EL ARTE DE ARCHIVAR

Ya desde la antigüedad el arte de archivar era muy prestigioso. El archivador real, guardaba las cédulas del Rey. En Sevilla se encuentra el archivo de Indias. Cada día se descubren nuevas noticias de lo que realmentepasó en las Américas, que celebrarán en el 1992, sus quinientos años del primer encuentro con las naves castellanas.

Tenemos el instrumento preparado para guardar los documentos. Necesitamos ahora saber a dónde va la documentación. El proceso será muy sencillo, y lo dividiremos en los siguientes pasos:

Primero: Los que tengan acceso al archivo y por supuesto la secretaria, dispondrán de una copia de la guía de materias. Esto que parece tan obvio, no lo es tanto, puesto que en muchas emisoras ni siquiera existe una guía. En otras se diseñó en la mente del director y nunca pasó al mundo de lo real. La guía de materias que contará con un mínimo de diez hojas se podrá proteger con dos pastas de plástico, para que el manoseo y el tiempo no hagan tanta mella. Cada vez que se introduzca una nueva subdivisión, la secretaria la inscribirá en todas las copias. De lo contrario, al cabo de algún tiempo, la guía se hace obsoleta y no cumplirá su función de agilizar la búsqueda de documentos.

Segundo: Cuando tengamos en nuestras manos un documento que amerite ser guardado, lo miraremos con el cariño con que aquellos archivadores de Sevilla miraban los documentos que venían de tan lejanas tierras. Nadie sabe si ese pedazo de papel algún día nos sa-

cará de un apuro. Se trata de buscar una casa para que albergue a tan ilustre visitante; nuestro documento de marras. La cuestión de este segundo paso estriba en saber qué casa se le asigna, una casa bien definida con su número propio, de modo que el día de mañana cualquier persona pueda encontrarlo sin dificultad. Para encontrar la casa buscaremos en la primera página —nuestra Fig. 5— donde dice distribución de materias. Una vez que sepamos la materia, que son como las grandes avenidas, pasaremos a buscar la casa. Pongamos por ejemplo que nos llega una carta de Holanda, de una agencia de desarrollo, pidiéndonos detalles de la labor que hace nuestra emisora en el campo sindical. La agencia se denomina Vastenaktie Nederlands y viene firmada por Liedma van Hoop.

Nuestro sistema no se basa en nombres, países, fecha de llegada, o distribución alfabética. El sistema se ha diseñado en función de materias y asuntos. Debemos pues preguntar a la carta que nos llega, ¿qué asunto tratas? ¿de qué me hablas? Pero la pregunta irá más allá. Tendrá que ser puesta con una doble intencionalidad:

1.- Qué es lo más importante que me traes.
2.- Con qué punto estás relacionada en nuestra distribución de materias.

Si no hacemos así la pregunta, fácilmente un archivador facilitón pondrá nuestro documento bajo la materia de instituciones nacionales, porque la carta pregunta sobre los sindicatos del país, que son una institución nacional y así le asignó el código 600. El fallo consistió en que esa no era la materia más importante. Lo importante es que ha llegado una petición de una institución internacional, pidiendo información. Además desea entablar relaciones para una posible ayuda. Puesta así la pregunta vemos que la materia más conveniente está en el código 700: Instituciones Internacionales. A veces es muy obvio, otras no tan obvio. Se escogerá la más apropiada. El sistema de negación puede ayudar. Consiste en preguntar al documento, una por una, todas las materias.

En el caso que estamos analizando, podríamos preguntar: Cartita de Vastenaktie Nederlands:

¿Eres de la administración central (100)?:	No
¿Vienes de algún empleado (200)?:	No
¿Tratas de la contabilidad (300)?:	No
¿Estás relacionado con la programación (400)?:	No
¿Vienes de algún organismo gubernamental (500)?:	No
¿Vienes de una institución nacional (600)?:	No
¿Perteneces a una institución internacional (700)?:	Sí
¿Eres algún proveedor (800)?:	No
¿Tratas de las escuelas radiofónicas (900)?:	No

Solamente el número 700 —Instituciones Internacionales— tiene una respuesta positiva. Ahí pertenece esta carta. Al tratar de enmarcar un documento en una materia, dejaremos de lado disquisiciones secundarias.

Una secretaria con poca sindéresis de discernimiento, muy bien podría responder que la carta de Vastenaktie Nederlands viene de un proveedor.

Nos puede razonar su opción diciendo que la agencia holandesa está muy interesada en **"proveernos"** de un capital de trabajo para los sindicatos. Es pues un **"proveedor"** de capitales y por tanto irá en el código 800.

Ya antes de Platón los sofismas andaban sueltos por Grecia y hoy siguen caminando tan campantes. Este raciocinio es un verdadero sofisma, es decir un razonamiento engañoso y que se fija en la palabra y no en el contenido. Secretaria que en varias ocasiones haga razonamientos desviados, quiere decir que con toda su buena voluntad nos llevará a falsos juicios y nos enviará la documentación al apartado más insospechado.

Lo mejor será separarla lo más posible del archivo.

Al asignarle un código general, hemos dado un paso muy inteligente. Ya sabemos que el documento en cuestión tendrá un número muy concreto entre el 700 y el 799.

Tercero: Abrimos la guía de materias por el código 700 en don-

de están especificadas las materias concretas. En la Fig. 12 podemos ver todos los títulos. Como se trata de una agencia de ayuda, estará por los 760. Las carpetas tienen asignados seis lugares, y ninguno para Vastenaktie. Esto quiere decir que la carta será archivada en el número 700 General. Según las normas que dimos, cuando una agencia tiene poco contacto con la emisora no se le asignará carpeta alguna. Vastenaktie es la primera vez que escribe y obviamente no tendrá su casita preparada. Si andando el tiempo se establecen relaciones más sólidas, en especial si formaliza un proyecto, entonces se le abrirá una carpeta con el número 766.

Cuarto: Identificado el código que le queremos asignar, se estampan los tres dígitos en la parte derecha superior del documento. Se taladra con la perforadora y de allí buscamos el folder correspondiente. No es buena práctica por razones de prisa, el dejar la hoja suelta en la carpeta para asentarla en el gancho más tarde.

Hoja que cae en un folder, inmediatamente debe ser atada y bien atada con los ganchos de seguridad.

Mediante estos cuatro pasos, podremos archivar cualquier documento. Para buscar seguiremos el mismo procedimiento. Siempre analizando el punto importante y localizándolo en la guía. Luego se pasa al código concreto. Por ejemplo queremos buscar la documentación que existe sobre Radio Nederland. La materia será Instituciones Internacionales (700).

Una vez que lleguemos a la hoja en que están descritos los asuntos, enseguida veremos el código 740 con el título: "Radio Nederland. Localizada la carpeta, vamos al archivo y allí sacamos elfolder correspondiente.

A veces resulta, que vamos a la carpeta y el folder no está. Si hace poco que se ha usado posiblemente esté sobre la mesa del director.

También sucede que al momento de volverlo a su lugar se ha dejado en el folder de adelante o en el de atrás. En este caso habría que chequear el 726 y el 741. Por eso es muy importante que el folder tenga en su parte frontal su número escrito con letras grandes de co-

lor llamativo como aparece en la Fig. 4.

El tratamiento de las carpetas que se origina en la emisora, tiene una modalidad muy especial que debemos explicar detalladamente puesto que es una fuente inestimable de información. En efecto, la correspondencia tiene siempre, la dirección completa del destinatario, un resumen inicial que responde a una documentación pedida y luego al cuerpo de la carta con el tema tratado. Si organizamos sistemáticamente este acervo de información tendremos los datos requeridos para dirigir solidamente nuestra empresa.

Toda carta que se escribe tendrá por lo menos un original y dos copias. El original se enviará al destinatario, una copia al folder de la materia y la otra al cronológico de correspondencia 101.

El cronológico de la correspondencia, catalogado con el número

~~001~~	~~002~~	~~003~~	~~004~~	~~005~~	~~006~~	~~007~~	~~008~~	~~009~~	~~010~~
~~011~~	~~012~~	~~013~~	~~014~~	~~015~~	016	017	018	019	020
021	022	023	024	025	026	027	028	029	030
031	032	033	034	035	036	037	038	039	040
041	042	043	044	045	046	047	048	049	050
051	052	053	054	055	056	057	058	059	060
061	062	063	064	065	066	067	068	069	070
071	072	073	074	075	076	077	078	079	080
081	082	083	084	085	086	087	088	089	090
091	092	093	094	095	096	097	098	099	100
101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130
131	132	133	134	135	136	137	138	139	140
141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
161	162	163	164	165	166	167	168	169	170
171	172	173	174	175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186	187	188	189	190
191	192	193	194	195	196	197	198	199	200

FIG. 15

101, es una carpeta que recoge las cartas que se originan en la emisora no importa qué departamento la haya escrito. Para ello, se nombrará una persona encargada de asignar números. Una secretaria eficiente no tendrá ninguna dificultad. Colocará una hoja encima de su escritorio con una secuencia de doscientos números como aparece en la Fig. 15.

Supongamos que contabilidad quiere escribir una carta. Pedirá un número a la secretaria y le asignará el primero disponible, que en este caso es 16. No importa que el contable se retrase unos días en redactar la carta. Ese número ya está separado. En caso que la tal carta nunca se llegara a escribir, se dará días más tarde a otra.
El número cronológico se escribe inmediatamente debajo de la fecha con una raya para indicar el año. En la Fig. 16 vemos un ejemplo.

Enero 10 de 1985
16/85

Sr. Julio Sanz
Avda. Colón 14

Estimado Sr. Sanz,

FIG. 16

Una vez entrenados en el sistema, con solo mirar la sigla, sabremos que la carta escrita al Sr. Sanz es la carta número 16 del año 1985. Cuando comencemos el año 1986, comenzaremos con la carta número uno.

La muestra de la Fig. 16 tiene un original y dos copias, por tanto ese número aparecerá en todos los ejemplos. Por eso una vez terminada la carta, el original irá al sobre del destinatario, la primera

copia irá para el folder 101 —el cronológico—. Con el fin de evitar confusiones, con un lápiz se subraya llamativamente el número.

En la Fig. 17 vemos ya marcada la primera copia para que cualquier secretaria, medianamente entrenada, pueda archivarla en el folder 101.

Enero 10 de 1985
16/85
3

Sr. Julio Sanz
Avda. Colón 14

Estimado Sr. Sanz,

COPIA 1ª.

FIG. 17

Las emisoras que emplean este sistema coinciden en afirmar que el folder que más usan es el cronológico. Aquí tienen la dirección de las personas e instituciones con quienes mantienen correspondencia y un sumario de lo tratado. Hay que notar que en el cronológico no va endosado ningún otro documento.

Los documentos irán en el folder de la materia que para eso sirve el código que se pone al final de la carta y que explicaremos más adelante.

Cuando se escribe una carta que se envía a distintas instituciones entonces se dará un solo número para todas ellas, pero se adjunta detrás la dirección de todos los destinatarios. Si esto no se hace, no sabremos al cabo de unos meses a quienes se les envió la circular. Supongamos que la carta del 11 de enero de 1985 con el número 17/85

se envía a cuatro instituciones con el mismo texto. Se endosará en una segunda hoja, las cuatro direcciones:

La carta circular 17/85 se ha enviado a:

Dr. Luis Alberto Morales
Calle 8 N.15
Ensache La Paz
Managua, Nicaragua

Sr. José Antonio Fernández
Radio Puyo
Puyo, Ecuador

Lic. Francisco Mestre
1000 NW 80 ct.
Miami, Fla. 33134
USA

Sr. Jesús L. Rupelo
P.O. Box 2490
Santo Domingo, República Dominicana

Cuando tengamos que enviar una circular similar ya sabremos a quién debemos enviársela sin perder tiempo.

La segunda copia va destinada a la materia y se archivará en el folder correspondiente. Retomemos la carta que nos envió Vastenaktie Nederlands. La contestamos el 12 de enero de 1985. Según indicamos en el capítulo de la correspondencia, al final después de las siglas de firma y mecanógrafa, se pone el código de la materia. En este caso el 700.

La figura 18 nos muestra ya la segunda copia subrayada para ir al folder 700. Antes de archivar, se adjuntará y grapará la carta enviada por Vastenaktie. Después se poncha y se enlaza en el gancho.

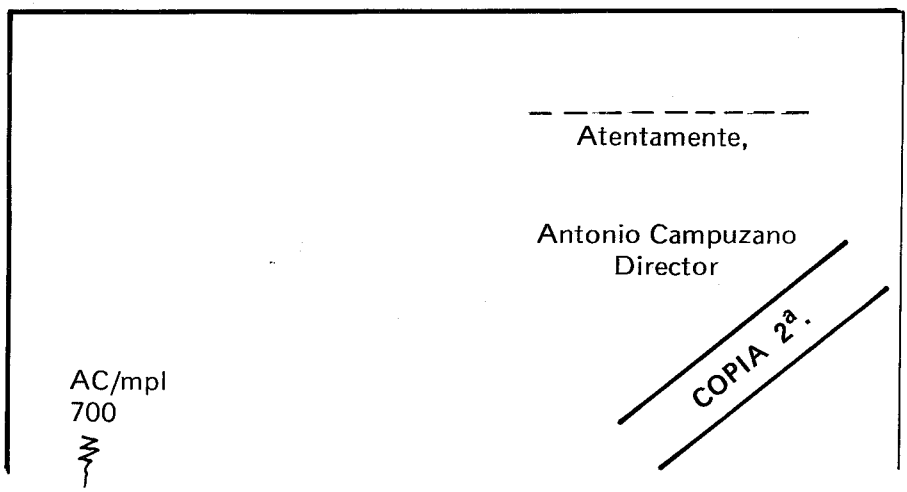


FIG. 18

Una vez al año las cartas del cronológico (101) se encuadernarán en un libro. En él se especificará: Correspondencia y año. Después de 20 años, tendremos otros tantos libros, llenos de información para cualquier estudioso de los medios de comunicación popular en América Latina. Al cabo del tiempo, algunos folders ya se hacen tan voluminosos que se vuelven inmanejables. Entonces se pueden sacar

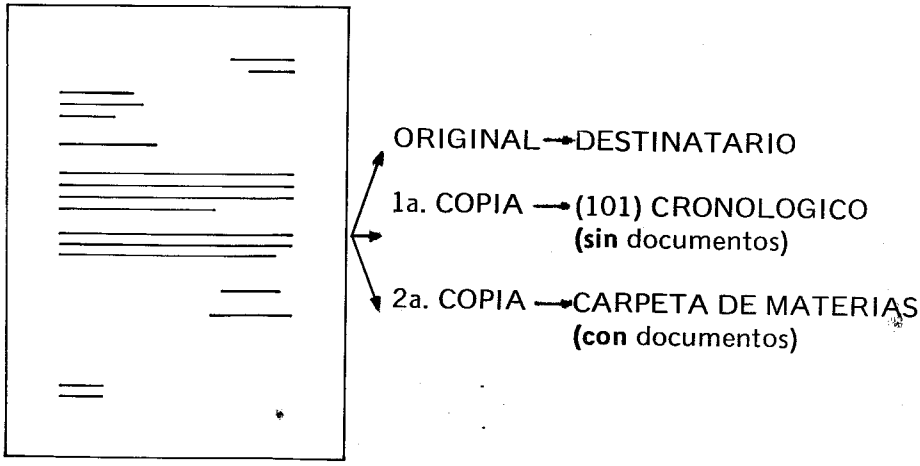


FIG. 19

del fichero y colocarles en algun anaquel. En el folder que quede con la documentación al día, se pondrá una llamada de atención haciendo referencia al material retirado y colocado en un lugar discreto.

Este tipo de archivo es para documentos. Cosas voluminosas como libros o catálogos grandes, no deben ir en estas carpetas. Ni siquiera ponencias o artículos. Este material va a la biblioteca. En caso de que sea material importante, se hace una nota en el folder diciendo:

En la biblioteca, Cod. AB-485 hay un artículo importante titulado: **Fases evolutivas de la reforma agraria en América Latina.** Producido por el Banco Interamericano de Desarrollo. 1985.

Terminamos el capítulo sabiendo que pocas emisoras tienen sus archivos en orden y que tal vez estas líneas sirvan para organizar una labor burocrática tediosa pero muy necesaria.

LA CORRESPONDENCIA

Todos los años, millones de cartas cruzan fronteras, metidas en grandes sacos de lona,para llegar gozosas a manos de carteros que las distribuyen por el mundo entero. Nuestas emisoras reciben, así mismo, cientos de cartas que a veces pueden ahogar a un director, que no sepa cómo manejarlas con eficiencia y cuidado. La correspondencia que nos llega varía mucho. Desde las humildes letras, escritas con pulso tembloroso, procedentes de un oyente pidiendo felicitén a su novia en el día de su cumpleaños, hasta la aceptación y financiación de un proyecto por varios miles de dólares. Saber manejar esa increíble información que llega hasta nuestra mesa de trabajo es un arte. Dichoso es el director que tiene una secretaria eficiente, que sabe redactar cartas con corrección, que conoce el manejo del archivo y puede ofrecer, en cuestión de minutos, la comunicación escrita que se ha mantenido con un cliente, amigo o empleado.

El uso de la carta para comuniciones escritas en una oficina es tan importante y humana, que quisiera tomar en mis manos una carta cualquiera y darle vida, desentrañar sus misterios, conocer sus trabajos en los miles de años que la humanidad ha usado este sistema. Para hacer una buena carta quisiera montarme a lomos de su historia para ver cómo nació, cómo creció, cómo se desarrolla en nuestros días y cuál puede ser el futuro en las próximas décadas.

Desde que el hombre pudo expresarse en signos, los grandes imperios mandaban a sus emisarios para dar cuenta de sus victorias o pedir vituallas para los ejércitos. Los romanos usaban unas tablas

(tabulae) con un recubrimiento de cera y sobre ellas, con un punzón, escribían sus mensajes. Cuando el trayecto era largo, entonces usaban el papiro y escribían con tinta. En la antigüedad, se pueden establecer tres clases de sistemas para llevar los mensajes escritos. El más común era usar el servicio de los peatones o peregrinos que iban hacia los lugares sagrados. En Grecia se llamaron **Hemerodromos**. En la Edad Media los peregrinos que hacían el camino a Santiago, siguiendo la vía Láctea, llevaban en sus zurrones además del mendrugo de pan, los sobres lacrados para grandes señores o simples comerciantes, con la orden de comprar buena lana de oveja en Medina del Campo.

El estado y los servicios militares siempre tuvieron sus propios medios de envío de correspondencia. Ya Julio César tenía un sistema de jinetes que unían las Gallias con Roma para que en cuestión de días pudieran llegar las nuevas de sus victorias al centro del Imperio. Sin ir tan lejos, los Incas instalaron un sistema de casas (postas) con mensajeros dispuestos a partir en cualquier momento. Estos mensajeros se llamaban Chasqui y debían recoger el mensaje del que venía corriendo para seguir en su carrera hasta la próxima posta. Es conocido el hecho de que Atahualpa o su medio hermano Huascar podían comer en los Altos Andes el pescado cogido en el Pacífico, antes de que se pusiera el sol. Todavía hoy impresiona seguir la ruta de los Chasquis para entrar en el Perú desde el Ecuador, debiendo sobrepasar los cuatro mil metros de altura. Seguro que la marcha de Pizarro era observada por los oficiales Incas y antes de las 24 horas, Atahualpa tenía noticias de sus temidos e inesperados visitantes.

Otra institución que podía mandar cartas de una manera organizada y rápida era las corporaciones, entre las que se destaca la Iglesia en la Edad Media con sus frailes mendicantes. En Alemania, la Orden Teutónica tenía su propia red de castillos y fortalezas que servía, entre otras cosas, para el cambio de correspondencia. En esa misma época, las universidades (La Sorbona, Bolonia, Salamanca, Oxford, etc.) usaban a los arrieros para mantener el flujo de noticias entre los estudiantes y sus familias. En el siglo XV la familia Taxis estableció un sistema de transporte de correspondencia en el Tirol, que luego se extendió por toda Europa. Esta red se transfirió luego al transporte de personas en carruajes y más tarde, en automóviles,

acuñándose internacionalmente el nombre de taxi, para el transporte personal en las ciudades.

Marco Polo en sus viajes por la China enviaba frecuentemente mensajes escritos y en ellos hacía referencia por primera vez al sistema de postas (relevo) que luego se aceptaría para denominar al servicio postal. Cómo iban las cartas en esos años, podemos imaginarlo por el sistema de transporte de la época. Lo más común serían los zuecos de suela de los caminantes y en los casos estatales y corporativos el de la mula o el carromato. Solamente en el año 1838 se inaugura el tren correo. No es fácil darnos cuenta del salto cualitativo que esto significó. Una carta que de La Haya a Roma tardaba 25 días se podía poner en 40 horas en la Ciudad Eterna. Para los servicios de ultramar el uso de barcos de vapor y más tarde el uso del avión, también pusieron hitos en la historia del transporte del correo. El próximo salto lo debemos esperar en las siguientes décadas cuando se incorporen en nuestras casas terminales computarizados, para enviar mensajes escritos vía satélite a cualquier parte del mundo, a precios muy bajos.

Dentro de la historia de nuestra carta, debemos decir unas palabras sobre el sello, esa estampilla, relativamente barata, que hace llegar nuestros mensajes a su destino. Antes del invento y aceptación del sello, el destinatario pagaba sus cartas y a un precio muy elevados. Como ha sucedido en muchos inventos, también el del sello se debió a un hecho fortuito y por casualidad. Resulta que sir Rowland Hill, allá por el año 1836, andaba de cacería en busca de su pieza por terreno muy escabroso, cuando se dislocó un tobillo. Arrastrándose, llegó a la casa de un lugareño en donde encontró solamente a una niñita de once años, pues su padre estaba afanado en las labores del campo. Allí pudo aliviar su dolor y mientras esperaba ayuda, sacó de su zurrón un libro para distraerse y seguir la tradición de los hombres cultos de la época. En esto llegó un cartero que entabló conversación con la niña y al poco rato se marchó dejando a la pobre criatura en un mar de lágrimas. Preguntó Sir Rowland Hill la causa de tanto llanto y ella respondió que el cartero traía una carta para su padre, y que debía pagar dos chelines que obviamente no tenía, por lo que el cartero se había llevado la carta. De inmediato el caballero le dio los dos chelines a la niña para

que alcanzara al cartero y recuperar su carta. Así lo hizo, y volvió gozosa con la pieza escrita. Cuando llegó su padre y abrió la comunicación, sus ojos no podían creer lo que estaba leyendo. Su hermano, que estaba en la India desde hacía muchos años, le comunicaba que había amasado una gran fortuna y le enviaba una orden de cobro de 400 libras.

Este hecho hizo pensar al caballero inglés dos cosas: que el importe de una carta era excesivamente caro y que las cartas se debían pagar con antelación, para evitar desastres como el que casi sucede de no haberse roto el tobillo. Con estas ideas propuso al Tesorero de la corona inglesa un proyecto en el que pedía se extendieran sellos de papel de valor muy pequeño, para prepagar las cartas. Después de muchos estudios y dificultades se aprueba y el día 1 de Mayo de 1840 se comenzaron a vender los primeros sellos. La idea resultó y en pocos años se difundió por Europa y América.

Hoy día la distracción de coleccionar sellos, está muy extendida y hay un flujo filatélico comparable al tráfico de obras de arte. Por un espécimen raro se pueden pagar miles de dólares y en cualquier país hay oficinas filatélicas con documentación especializada. Contrariamente a lo que se cree, los sellos cuanto mejor conservados valen más. Un solo diente que le falte resta valor a la muestra. Se ha llegado a tal grado de sofisticación que ahora lo más novedoso, es coleccionar bloques de cuatro sellos completamente nuevos. Hay muchas familias que cuando les nece un niño, le suscriben a una oficina filatélica para que le envíen sistemáticamente bloques de todos los sellos que vayan saliendo. Si esto lo hubiera hecho el padre de una persona que nació en el 1920, hoy sería millonario. No sabemos si dentro de sesenta años los sellos de hoy experimentarán un salto de valor tan espectacular como en estos últimos años. De todas formas, el coleccionar sellos está entre una de las mejores inversiones a largo plazo.

He querido extenderme en dar vida a la carta, para que la secretaria de nuestras emisoras tome conciencia y se llene de alegría al dar tratamiento a la correspondencia. De las puntas de sus dedos salen borbotones de letras que llevan miles de años haciendo historia por esos mundos de Dios.

Para más claridad vamos a dividir el capítulo en dos partes bien

definidas. En la primera trataremos de la forma que debe tener una carta. Es decir su extensión, su distribución en el papel, el tratamiento del sobre, el remite, las fechas, los anexos, las copias, etc. Algo así como el ropage en que va vestido el mensaje. En la segunda parte, daremos algunas orientaciones sobre el contenido de las cartas: su estructura gramatical, el lenguaje usado, sus partes, etc. Lo equivalente al alma de la carta, su espíritu y su mensaje.

I.- EL TRATAMIENTO EXTERNO DE UNA CARTA

En esta parte queremos abordar todo lo relativo a las cosas accidentales. Es verdad que lo más importante de una carta es su mensaje y el modo cómo se dice. Pero una mala presentación puede arruinar la mejor de las ideas. Una carta presentada en papel de envolver es como ir a pedir cita al ministro de asuntos exteriores en paños menores.

Cuando estudiaba mi bachillerato recuerdo lo engorroso que resultaba estudiar las decenas de huesecillos que componen el cuerpo humano. Sin embargo pude comprender la maravillosa armonía de todo ese mecanismo, cuando jugando a mi deporte favorito, el frontón a mano, podía quedar victorioso. Una carta se compone por lo menos de 18 pequeños huesecillos, que bien coordinados, presentan el cuerpo de la carta con esbeltez y gallardía:

EL FOLIO

1) El papel que se debe usar
2) El tipo de letras
3) El membrete
4) La fecha
5) La referencia
6) Nombre y dirección del destinatario
7) Las clases de puntuación
8) El asunto que se va a tratar
9) La atención de una persona dentro de la empresa

10) El saludo de entrada
11) La disposición del texto
12) La fórmula de despedida
13) La firma mecanografiada y la manuscrita
14) Los anexos
15) Las copias enviadas a terceros
16) Las iniciales de identificación
17) La referencia de materias
18) La Post Data (P.D.)

EL SOBRE

Además habrá que tratar las características del sobre:

1) El remite
2) El sello
3) La dirección del destinatario
4) Avisos especiales: Correo Aéreo, Urgente, etc.

LOS OFICIOS

Por fin terminaremos esta parte dando una pequeña descripción de cómo se escriben las cartas oficiales, llamadas oficios.

EL FOLIO

1) EL PAPEL QUE SE DEBE USAR

Lo más importante del papel es la calidad. Se puede ver la economía de una empresa por la calidad de su papelería. Hasta la riqueza de los países se conoce por el material impreso. Los libros de los Estados Unidos vienen en sobres de papel de burbujas, de modo que el ejemplar llega en perfecto estado. Paquetes enviados de países del tercer mundo, malamente llegan las cuerdas que atan los libros y apenas si se ve la dirección y las estampillas de correos. Lo mismo sucede con las cartas. Desde el sobre hasta el papel debe ser un mensaje codificado que está diciendo al destinatario: Señores, nosotros estamos en perfecto estado de salud económica y sabemos cómo manejar nuestros asuntos con gallardía. ¿Por qué no usan

nuestros servicios y se unen al carro de los vencedores?

El tamaño del papel será el standard del país. Generalmente existen dos tamaños,el europeo y el americano. El europeo es más largo y ancho, y el americano más estrecho y corto con una superficie de 8.5 por 11 pulgadas. El sobre se acomodará al tamaño del papel para que doblado en tres pliegues quepa perfectamente. Por eso no se pueden conjugar los dos sistemas. Es catastrófico mezclar un sobre tipo americano y un papel tipo europeo. Hay que hacer muchos dobleces. El doblez más común es el usado en la figura 1 en donde el papel se dobla en tres partes y cabe perfectamente en el sobre.

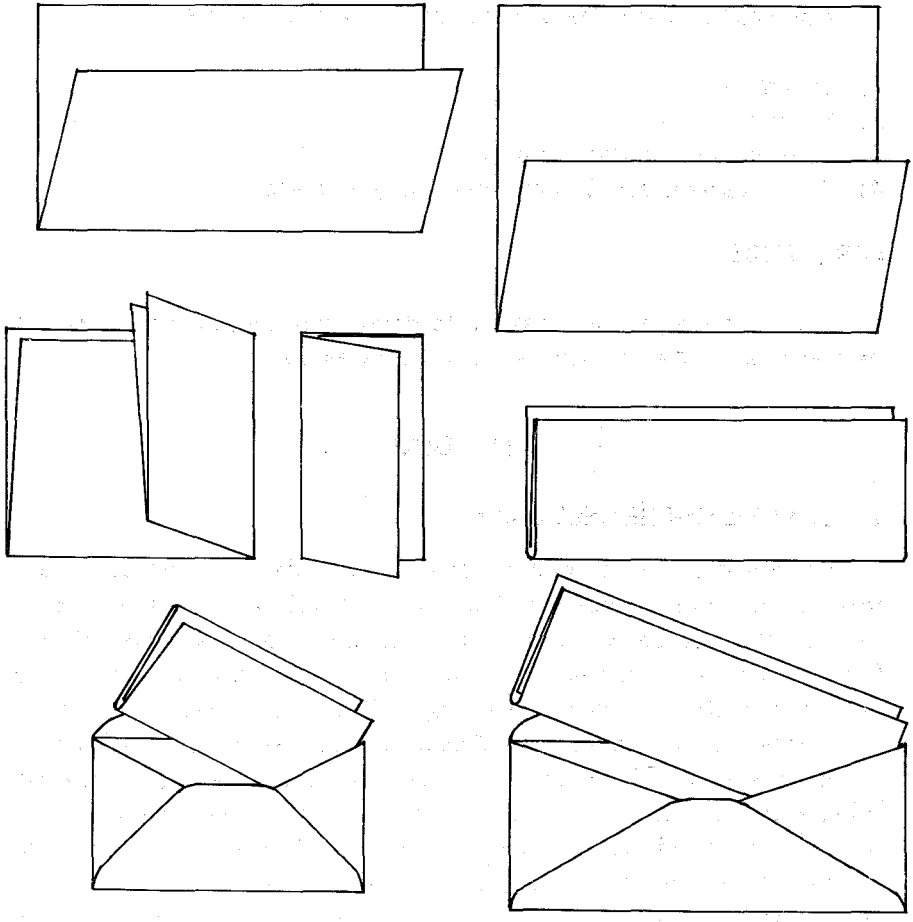


FIG. 1

Cuando el papel es más ancho necesita de un doblez extra lateral que dejará el sobre con una joroba desagradable.

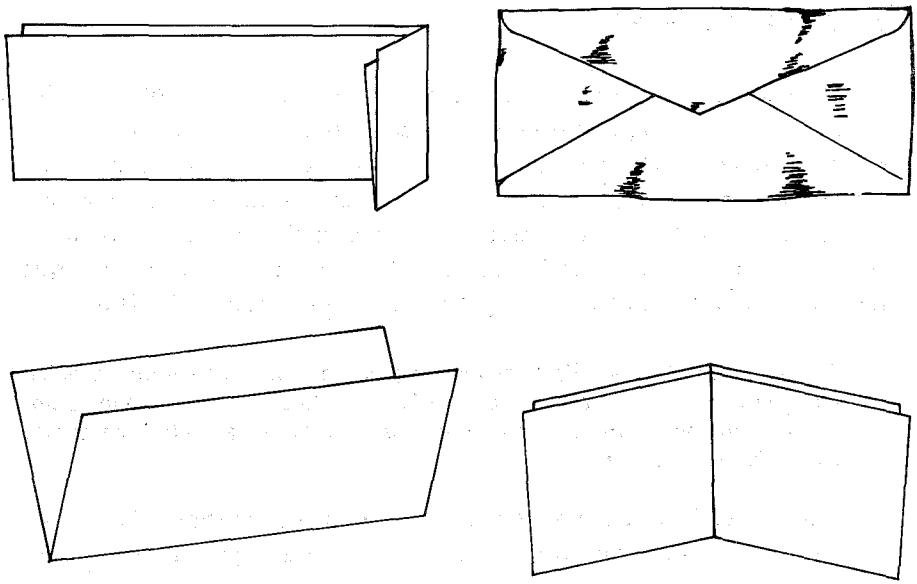


FIG. 2

También se puede usar el sobre más cuadrado y entonces la carta se doblará en cuatro partes iguales.

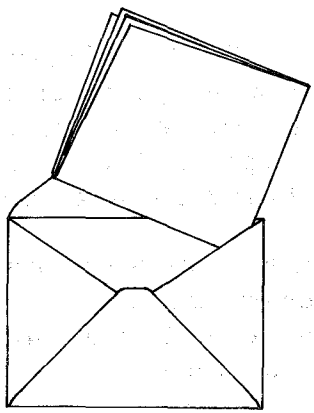


FIG. 3

Cualquier forma es aceptable, con tal que sea la usada en el país, y que no mezcle diversos sistemas de tamaños distintos.

2) EL TIPO DE LETRA

A veces nos sentamos en un escritorio y debemos aceptar con los ojos cerrados la máquina que nos pongan delante. Es función del director proveer una máquina moderna con tipos atrayentes. Hoy existen muchas marchas que pugnan por abrirse paso en el mercado, con el sistema de bolas intercambiables y distintos formatos de letras. Los hay para todos los gustos. Dentro de un tipo vemos que hay dos tamaños. Veamos un ejemplo con el Courier de la IBM:

Este es el tipo Courier 12, letra más pequeña que se usa para informes largos, pero que no se han de leer en público. De esta forma se ahorra una buena cantidad de papel que en nuestros tiempos se ha vuelto una pesada carga para la economía.

Este es el tipo Courier 10, letra mucho más grande. Se usa en cartas y en informes que deben leerse en público, Para discursos, existe un tipo de letra mucho mayor, que ayuda a los conferencistas a tener una lectura fluída y sin preocupación de tener que fijarse mucho en el texto.

Para cartas también se usa el tipo Gothic 12 que es muy claro y terso. Veamos:

Con el tipo de letra Gothic 12 podemos escribir cartas muy atrayentes, con una tersura y limpieza inigualables. Casi parece que la carta ha sido escrita en una composer y que ha salido de las prensas de una imprenta. Con cartas así presentadas, podremos expresar la seriedad de nuestra empresa.

Sin embargo hay tipos que se usan para hacer resaltar ciertas palabras y que sería un error usarlos en cartas. Tenemos como ejemplo el llamado Aldine Roman Cursiva (AR 12 I) que produce un efecto negativo en mensajes largos:

Aunque en medio de un texto con letra Gothic o Advocate resalta mucho la cursiva, sin embargo en una carta resulta muy can-

són. Cada comunicación escrita tiene su tipo de letra, algo así como la buena gastronomía que exige una gota de limón en el pescado y un toque de curry en el pollo con salsa Hindú.

MAQUINA MECANICA

Febrero 23 de 1985

De mis consideraciones:

Tenemos el agrado de comunicarle q e ne_
mos recibido su orden # 345/85 por el
cu[illegible] nos contrata 10 cuñas diarias durante 12 meses, de su producto Jabón Lux.
De inmediato h[illegible] dado curso a su pedido y a partir de esta fecha, su publicidad ha salido al aire.

Atent mente.

MAQUINA ELECTRICA

Febrero 23, de 1985

De mis consideraciones,
Tenemos el agrado de comunicarle que hemos recibido su orden No. 345/85 por el cual nos contrata 10 cuñas diarias durante 12 meses, de su producto Jabón Lux. De inmediato hemos dado curso a su pedido y a partir de esta fecha, su publicidad ha salido al aire.
Atentamente,

Marcelo Quiñones

FIG. 4

Con ser el tipo de letra un factor tan externo, es un elemento muy a tenerse en cuenta. Juntamente con el tipo conviene seleccionar la clase de máquina de escribir. Con el advenimiento de las máquinas eléctricas, las máquinas de escribir mecánicas se convierten en obsoletas. La diferencia es tan grande, que a simple vista, nos damos cuenta de que la impresión tiene una presentación impecable. Además una mediana secretaria aumentará su ritmo de trabajo substancialmente, desarrollando un rendimiento, que pagará con creces el mayor precio de una máquina eléctrica.

3) EL MEMBRETE

Una emisora contará entre sus gastos la impresión de su papelería. Recibir una carta sin membrete, es como recibir a una persona sin zapatos. El membrete se puede poner de muchas maneras y las ideas de un artista siempre habrá que tenerlas en cuenta. En el membrete deben constar todos los datos necesarios para el envío de correspondencia. También se suele añadir el teléfono y el número del telex, si es que la emisora lo tiene. Generalmente, las emisoras tienen sus logos. Se trata de un dibujo artístico que recoge la idea de la institución. Radio Nederland tiene como símbolo la bola del mundo con sus meridianos y paralelos en dos colores: azul y rojo de la bandera nacional. En el lado derecho se destacan las letras R N como abreviatura de Radio Nederland.

FIG. 5

Este logo aparecerá en toda su papelería desde los sobres hasta las tarjetas de visita.

El modelo más común es poner el remite a la izquierda de la cuartilla para dejar espacio a la derecha y así colocar la fecha holgadamente.

Constructora Almagro S.A.
Juan L. Mera 35
Quito

Marzo 15 de 1985

FIG. 6

Hay quienes imprimen el membrete en el mismo centro. Este sistema es más antiguo. Se usaba para llamar la atención y no tener la más mínima duda de quien enviaba la carta.

Juan Abascal
Avda. Sucre 147
Santo Domingo

Marzo 15 de 1985

FIG. 7

Por fin se usa cada vez más que cubra la parte superior. Sobre todo cuando son varias instituciones o departamentos los que son responsables de la correspondencia, como sucede en el proyecto de cooperación técnica entre Radio Nederland y CIESPAL

CIESPAL

Almagro y A. Marín
Telfs. 545831 - 544624
Quito - Ecuador

CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES

Marzo 15 de 1985

FIG. 8

A veces esta modalidad se desdobla en dos partes. En la parte superior simplemente se coloca el nombre de la institución y en la parte inferior todos los demás detalles en una sola línea: apartado de correos, teléfono, telex, etc...

Calle Mayor No. 139. Quito. Ecuador. Telf. 526665. Telex 2485 CIESP. ED.

FIG. 9

Una buena impresión de la papelería da un tinte de distinción a la empresa que lo usa. Generalmente el negro es lo más común y se deben evitar colores chillones, letras emperifolladas, tamaños gigantescos, etc... No hay reglas prefijadas de antemano sobre el particular, sino que debemos fiarnos del buen gusto de un artista, que sea sobrio y elegante.

4) LA FECHA

Cosa tan sencilla como la fecha, hay secretarias que se olvidan de ella, o no saben dónde colocarla. La fecha se colocará en la parte derecha del folio, a no ser que se use el estilo de composición llamado **bloque**, en el que todas las líneas comienzan a la izquierda. Pero lo más importante es la puntuación en las fechas. Por la influencia americana solemos poner coma detrás del mes y omitimos la preposición **de**. La figura 10 muestra la forma correcta de escribir la fecha. Notaremos que es igualmente correcto decir 23 de Enero de 1985, que Enero 23 de 1985.

CORRECTO

Jesús López S.A.
Avda. La Prensa 84
Quito

—23 de Enero de 1985
—Enero 23 de 1985.

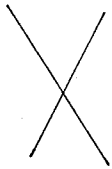
FIG. 10

Lo que es incorrecto es el omitir la preposición **de** antes del año como en la figura 11. Poner 23 de Enero, 1985 es francamente una mala copia del inglés.

INCORRECTO

Jesús López S.A.
Avda . La Prensa 84
Quito

— 23 de Enero, 1985
— Enero 23, 1985.



NO

FIG. 11

Se observará sin embargo que tanto en la figura 10 como en la figura 11, la repetición de la fecha se coloca un punto, mientras que en el primer ejemplo va sin punto. En ambos casos es correcto. El primer sistema se llama puntuación **abierta** porque no se puntúa y en el segundo, **cerrada** porque se puntúa.

5) LA REFERENCIA

Toda carta debe llevar una referencia comercial para un doble fin. Ante todo archivarla según un orden cronológico y segunda para que el destinatario cuando haga referencia a la carta cite no solo la fecha sino la referencia. Resulta ser que en un día se pueden escribir muchas cartas y la sola fecha nada nos dice. La referencia dice relación

Jesús López S.A.
Avda. La Prensa 84
Quito

23 de Enero de 1985
093/85

FIG. 12

al sistema de archivos que explicaremos en el capítulo correspondiente y a él nos remitimos. Basta dejar constancia de que debajo de la fecha,se pone la referencia cronológica según aparece en la Fig. 12.

6) NOMBRE Y DIRECCION DEL DESTINATARIO

Con el fin de tener un record de las personas a las que se les ha enviado correspondencia y tener sus datos postales,es necesario escribir el nombre completo de la persona con su dirección. Cuando el destinatario tiene apartado de correos, es muy conveniente especificarlo, porque las cartas llegan mucho antes, sin olvidar la calle y demás datos que tal vez algún día nos hagan falta.

---/--

Sr. José L. Recalde
c/ Libertad N. 25—2d
Casilla 9834
Lima 09431
Perú

FIG. 13

Podremos observar lo siguiente:

EL TITULO

A no ser que se trate de una carta familiar, a los nombres precederá el título correspondiente de Sr. que es la abreviatura de Señor. En caso de tratarse de una dama se pondrá Sra. y si es una señorita su abreviatura será Srta. y no Srita. o Sta. como se ve en algunos tratados. En la tradición sajona la mayoría de las cartas van precedidas con estos títulos sobrios y claros, pero en nuestra cultura latina, cualquier título que se haya conseguido debe brillar en el

encabezamiento, so pena de disgustar al destinatario. Por eso sugerimos las siguientes abreviaturas más usuales:

Dr.	Doctor (Médicos, abogados, economistas...)
Lic.	Licenciado (Los anteriores que hayan terminado sus estudios).
Bach.	Bachiller
Prof.	Profesor (Maestros y profesores de bachillerato)
Rev. P.	Reverendo Padre (Sacerdotes católicos)
Mons.	Monseñor (Obispos y otras dignidades eclesíasticas que conlleven dicho título como los Prelados Domésticos de su Santidad)
Excmo. Sr.	Excelentísimo Señor (Ministros, embajadores, etc. ...)
Ilmo. Sr.	Ilustrísimo Señor (Congresistas, diputados)
Gral.	General (Rango Militar)
Cor.	Coronel (Rango Militar)
Cap.	Capitán (Rango Militar)
Tte.	Teniente (Rango Militar)
Don.	Lo mismo que señor. Don es la contracción del latín **Dominus.** Se usa únicamente en España.

LA CALLE

Después del nombre se transcribirá la calle. En algunos países va precedida de la abreviatura c/. Toda calle está numerada y se debe colocar el número según la costumbre del país. En algunos casos, lo mejor será poner la letra N. para que no quede lugar a dudas. En los Estados Unidos, tienen el sistema de poner delante el número y luego la calle, por ejemplo 1235 N. W. 80 St. Esto significa que vive en la calle (St.) 80, número 1235 del Noroeste (N.W.). Para más exactitud entre la avenida 12 y 13. Lo que importa es poner las direcciones tal y como vienen en los directorios postales, sabiendo que cada país tiene su lógica y conviene seguirla. En el caso que venimos estudiando, vemos que después del número 25 hay un guión y el número 2D. Esto significa piso segundo derecha. Si estuviese en la izquierda diría 2I y si estuviera en el centro diría 2C. En los pisos de más de tres departamentos, se usará la letra con la que el dueño haya designado cada departamento.

LA CASILLA

Se trata del apartado de correos. Cada país tiene su nombre para ello. Inclusive en algunos lugares de habla hispana, usan P.O. Box (Post Office Box) y luego el número. Estas siglas por más que nos cueste aceptarlas están admitidas internacionalmente y hasta Tokio llegaría una carta con estas siglas.

LA CIUDAD

Conocida la calle nos interesa saber la ciudad. También se debe poner después de una coma el nombre de la provincia o estado. Por ejemplo la ciudad de Tulcán está en la provincia del Carchi en Ecuador. En los Estados Unidos habría que poner en abreviatura el estado,Miami, Fla. (Estado de Florida).

EL CODIGO DE LA CIUDAD

Hoy día los países que reciben cantidades exageradas de cartas, han dividido el territorio nacional en distritos postales de cinco dígitos. El sistema da noventa y nueve mil novecientos noventa y nueve posibilidades. Este número es muy importante. Aunque parezca increíble, con las procesadoras modernas, las sacas se echan en grandes vagones. La máquina ordena las cartas por tamaño y la hace pasar por un detector que logra leer los cinco números y las va colocando en un lugar preciso para ser despachadas. Si no existen esos cinco números, la carta se tratará manualmente y tardará hasta una semana más, en llegar a su lugar de destino.

EL PAIS

Cuando se escribe al extranjero, es importante poner el país al cual enviamos nuestra correspondencia. Si por un error se nos olvida, los empleados de correos pueden encaminarla a su lugar de destino, si se trata de una ciudad conocida o de un país de características muy especiales. Por ejemplo:

Sr. Don
Alfonso Fernández
Avda. de Montgri No. 7 - 6C.
Barcelona.

Barcelona es una ciudad muy conocida en el mundo entero tanto por sus juegos de fútbol del Mundial 82, como por ser la capital de Cataluña en España. Además el título de Sr. Don, solamente se usa en España y allá habrá que encaminar la carta. También llegaría la siguiente correspondencia enviada desde Quito:

Mr. John Laidlaw
1000 NW. 7 Ave.
Woodstock, Md. 22501

El título de mister la encaminaría a un país de habla inglesa. El sistema de poner los números con la orientación (N.W.) es típicamente norteamericana. El estado Md. es Maryland uno de los más grandes de la costa Este y muy cerca de Washington. Además el código (zip code) detrás del estado, delataría inmediatamente a los Estados Unidos, porque en Europa este código generalmente se pone delante de la ciudad.

7) LAS CLASES DE PUNTUACION

Tanto la fecha como el nombre y la dirección del destinatario, se pueden poner con puntuación abierta o cerrada. La puntuación es abierta si al final de la línea no se pone punto.

Ejemplo:

Dr. Bienvenido García 15 de Julio de 1985
Calle Turquía 235
Quito
Ecuador

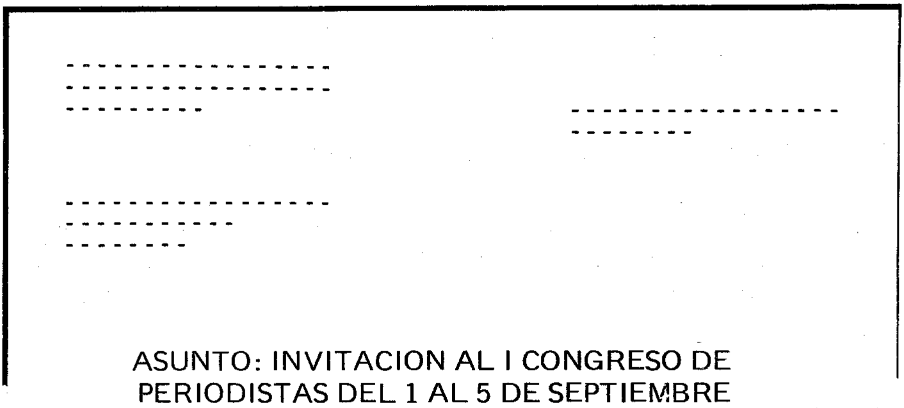
La puntuación es cerrada cuando hay coma o punto al final de las líneas:

Ejemplo:

Dr. Félix Clercx. 23 de Septiembre de 1985.
Avd. Independencia 193,
Lima 08953,
Perú.

8) EL ASUNTO QUE SE VA A TRATAR

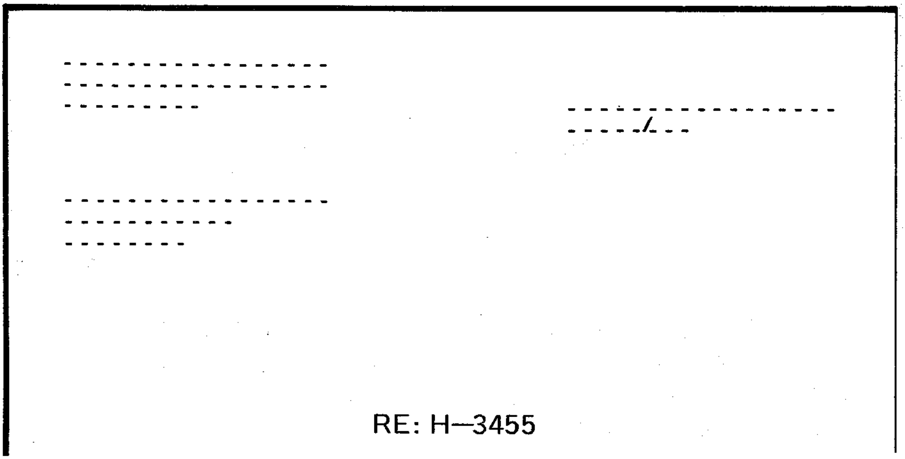
En cartas de negocios existe la práctica de explicitar brevemente la materia o asunto que se va a tratar. De esta forma si el destinatario recibe una cantidad substancial de correspondencia, de una sola ojeada podrá atender inmediatamente los asuntos más importantes sin tener que leer todas las cartas.



ASUNTO: INVITACION AL I CONGRESO DE
PERIODISTAS DEL 1 AL 5 DE SEPTIEMBRE

FIG. 14

A veces se usa la abreviatura **Asto** y también la palabra **Re** que es la palabra latina de cosa, materia a tratarse, asunto. No es recomendable usar la palabra **Re,** porque también puede significar **Referencia.** De hecho se distingue, porque cuando **Re** significa referencia, va seguida de un número.



RE: H—3455

FIG. 15

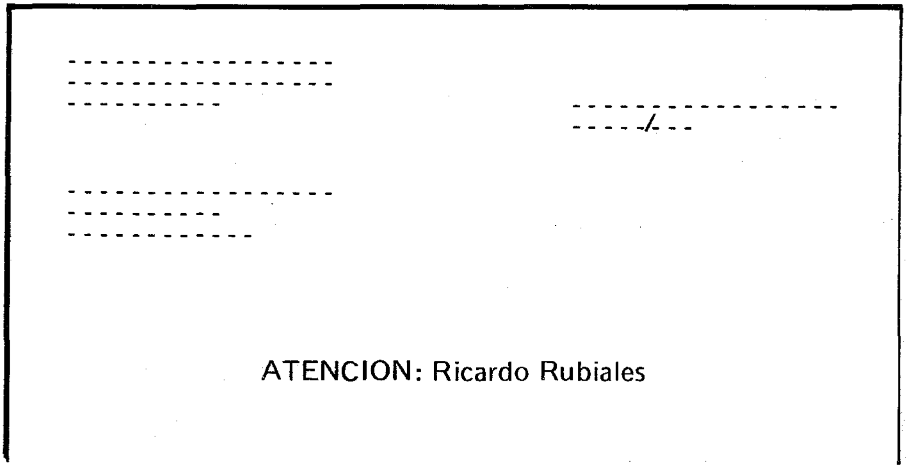
Obviamente esas siglas difícilmente indicarán la materia porque son claves de la empresa expedidora. Cuando se contesta una carta, es muy interesante hàcer mención a dicha referencia en el primer párrafo:

De mis consideraciones:

Por la presente **acusamos recibo de su atenta carta del 8 de octubre de** los corrientes (su Referencia **H-3445**), **en la que nos pedía información acerca de nuestra compañía.**

9) LA ATENCION DE UNA PERSONA DENTRO DE LA EMPRESA

Cuando se trata de grandes compañías y queremos que la carta llegue a la mayor brevedad posible a la persona con quien hemos tratado un asunto, es muy conveniente explicitar el nombre de la persona.



ATENCION: Ricardo Rubiales

FIG. 16

Es de notar que aunque vaya dirigida a la atención de una sola persona, sinembargo el saludo inicial irá en plural puesto que la carta no es personal sino a la compañía. La palabra **ATENCION** se puede substituir por su abreviatura **At.**

10) EL SALUDO DE ENTRADA

Hasta hace muy pocos años, las cartas comerciales adolecían de un estilo muy formal y pomposo. Saludos como **Muy señor mío, Muy señores nuestros,** eran usados con frecuencia. Hoy tenemos un estilo mucho más terso y rápido. Entre los más comunes podemos enumerar: **Estimado señor** y **De mis consideraciones.** Cuando se quiere poner el apellido del destinatario, entonces podremos abreviar la palabra señor. **Estimado Sr. López.** Lo que no es aceptable es usar la abreviatura de señor sin el apellido:

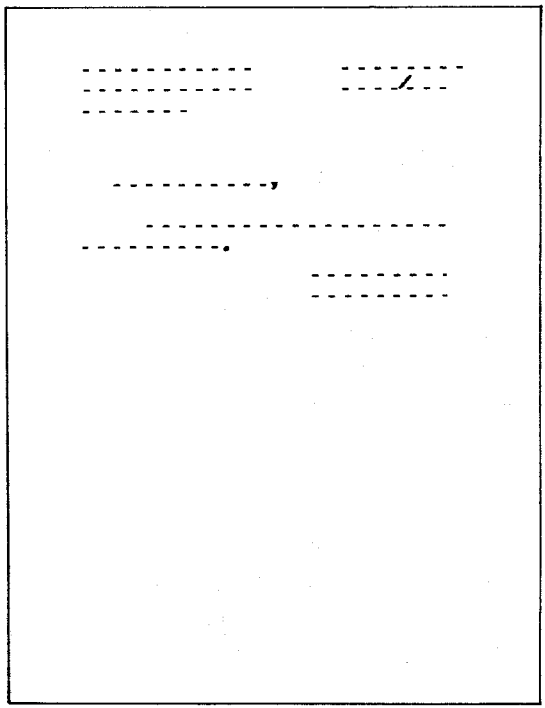
Incorrecto: Estimado Sr.:

En algunos países habrá que substituir la palabra señor con la del título, según explicamos en el número 6 sobre el nombre del destinatario.

11) LA DISPOSICION DEL TEXTO

Pasamos ahora a tratar el cuerpo de la carta. Se trata de visualizar el texto de una manera estética. Para ello podremos observar algunas reglas básicas.

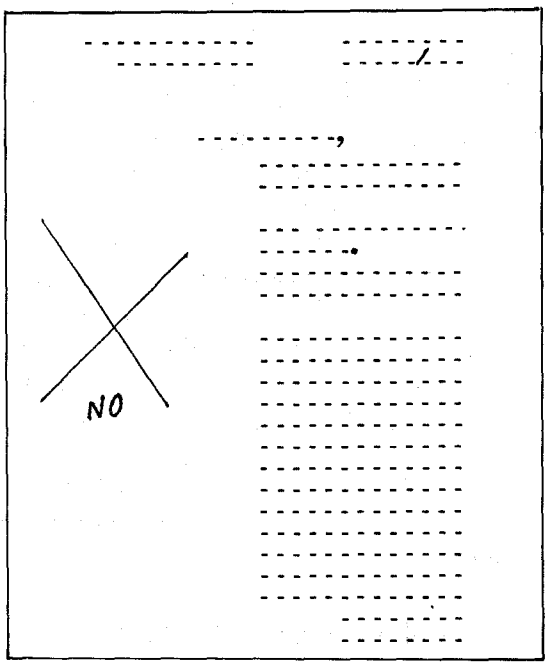
INCORRECTO



Centrar el Texto

Cuando el texto es muy pequeño se debe centrar para que todos los márgenes estén proporcionados. Los márgenes laterales serán iguales

FIG. 17



y el ancho del texto no superará las cinco pulgadas. El margen inferior será más ancho que el superior y un poco más ancho que los márgenes laterales.

En la figura 17 vemos grandes espacios en blanco, que hacen de la lectura algo chato y desproporcionado.

La distribución del texto tiene cinco estilos básicos que son: Bloque, Semibloque, Bloque extremo, Sangrado y Colgante.

ESTILO BLOQUE

Se usa mucho en la correspondencia. Todos los párrafos comienzan en el mismo margen izquierdo y se escribe a un espacio. Solamente se usa doble espacio entre los párrafos.

La fecha, la despedida y la firma comienzan del centro hacia la derecha.

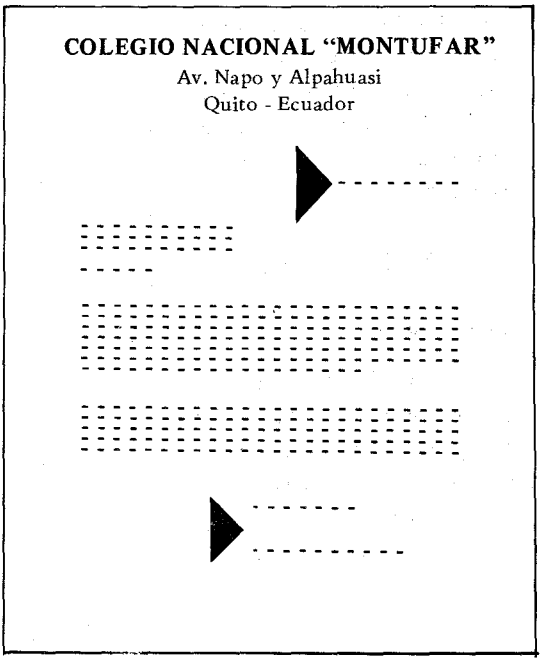


FIG. 18

ESTILO SEMIBLOQUE

Se parece mucho al anterior. La diferencia consiste en que los párrafos se sangran cinco espacios hacia la derecha. Este es el estilo de los libros y el destinatario encontrará la carta muy de su gusto.

OPTICA COMERCIAL
"DEL CASTILLO"
Olmedo 572 Quito Telf: 213-407

FIG. 19

COOPERATIVA "NUEVO MUNDO"
Servicio extrarápido de busetas
Parque de "El Condado" - Telf.: 246730
Quito–Ecuador

FIG. 20

ESTILO BLOQUE EXTREMO

Todas las líneas incluyendo la fecha, despedida, firma y comienzo de párrafo comienza en el márgen izquierdo.

ESTILO SANGRADO

Aunque este estilo se usa rara vez, sinembargo tiene su utilidad para textos pequeños. Sus características: cada línea de la dirección exceptuando la primera lleva una sangradura. Lo mismo sucede con la despedida y la firma. El texto se escribe a dos espacios por lo que es ideal para textos pequeños.

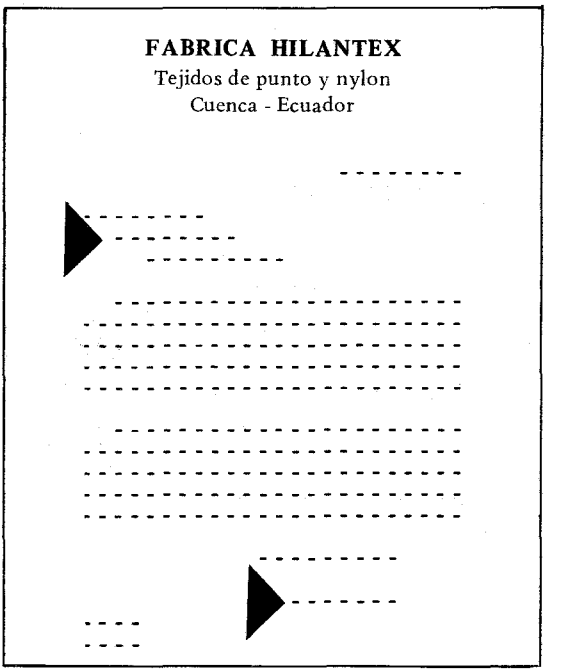


FIG. 21

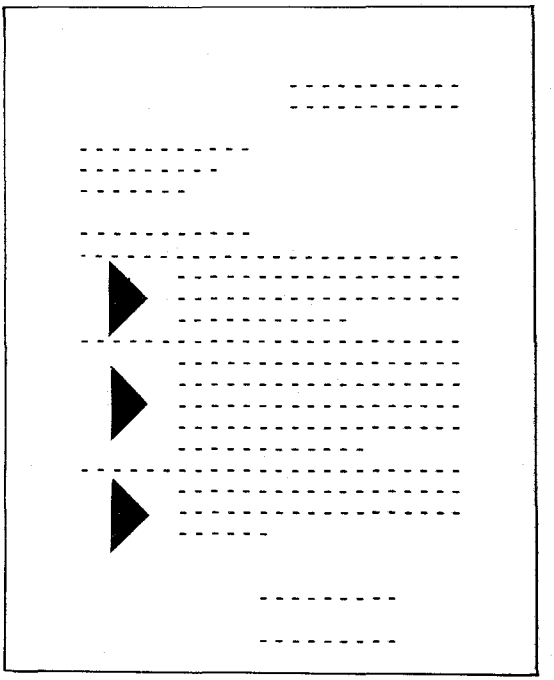


FIG. 22

ESTILO COLGANTE

Se usa comúnmente en publicidad porque es muy llamativo. En efecto todos los párrafos comienzan en el margen izquierdo pero el resto de las líneas se sangran cinco espacios.

A continuación vamos a poner estos cinco ejemplos en cartas completas para que se puedan visualizar los distintos estilos. Cada secretaria es muy libre de escoger el que más le convenga siempre y cuando esté de acuerdo con las directrices de su jefe. Por lo general los jefes o directores de departamento no sobresalen por su sentido de la estética y prefieren que su secretaria tome la iniciativa.

E S T I L O B L O Q U E

23 de Enero de 1985.
139/85

Dr. Armando de la Torre
P.O.Box 86
Santo Domingo
República Dominicana

Estimado Dr. de la Torre,

Tengo el gusto de presentarle el estilo bloque que es el preferido en la correspondencia moderna por su claridad y sencillez.

El comienzo de los párrafos no tiene sangría por lo que siempre comienzan en la misma línea vertical. Unicamente la fecha, la despedida y nombre del signatario se colocan del centro hacia la derecha. Todo el mensaje se escribe a un espacio a excepción de los inicios de los párrafos y después del saludo.

En este estilo se usa puntuación abierta en la dirección, con lo que se consigue una mayor gracilidad del texto.

Quisiera que analizara el tiempo que este estilo ahorrará a su secretaria si se animara a implementarlo en su oficina, pues este formato se usa con textos de alguna extensión.

Atentamente,

Armando Vargas
Relaciones Públicas

AV/mpl

E S T I L O S E M I B L O Q U E

Febrero 23 de 1985
019/85

Prof. Edgar Aguilar
Calle Reconquista 65
La Paz
Bolivia.

Estimado Profesor,

Recibimos su atenta carta del 15 de los corrientes en la que nos pedía más información acerca de los estilos para la presentación de su correspondencia.

Por la presente le comunico que el estilo, que nosotros siempre empleamos, es el de semibloque que podrá apreciar en estas líneas.

Este estilo es muy parecido al llamado bloque, porque los renglones están escritos a un solo espacio. Solamente hay doble espacio entre los párrafos y después del saludo. La puntuación es abierta.

La diferencia consiste en que los párrafos comienzan con un sangrado de cinco espacios. Este tipo de correspondencia se parece mucho al estilo usado en los libros. Así el lector podrá leer la carta con mucha fluidez.

Este estilo combina lo mejor de otros formatos y muchas empresas entre las que se encuentra la nuestra, lo usan frecuentemente.

Esperamos que estas explicaciones puedan serle de utilidad.

Atentamente,

José Luis Fernández
Departamento de Correspondencia

JLF/mpl

E S T I L O B L O Q U E E X T R E M O

Mayo 15 de 1985
239/85

Sr. Patricio Cariñeña
Avda. 12 de Octubre 53
Santiago
Chile

Estimado señor,

En respuesta a su atenta carta le quiero enviar un modelo del estilo bloque extremo para su posible utilización en la correspondencia de la empresa.

Es este un estilo muy compacto y rápido para el uso de las secretarias. Todas las líneas comienzan en el mismo margen izquierdo sin que tengan que preocuparse de sangrados y las correspondientes tabulaciones en la máquina.

Se parece mucho al estilo bloque, únicamente difiere en que absolutamente todas las líneas comienzan sin sangrado, incluyendo la fecha, el saludo de despedida y el nombre del signatario.

Aprovechamos la ocasión para saludarle.

Muy atentamente,

José Luis Fernández
Relaciones Públicas

JLF/mpl

E S T I L O S A N G R A D O

28 de Agosto de 1985
387/85

Sr. Antonio Cabanillas,
Avda. Colón 14,
Quito.
Ecuador.

Estimado Sr. Cabanillas,

Según conversaciones mantenidas con Ud, en el día de ayer, tengo a bien enviarle un modelo del estilo sangrado, que aunque raramente se usa, es de suma utilidad para textos pequeños.

Ud. notará, Sr. Cabanillas, que el texto se escribe a dos espacios y que cada línea de la dirección lleva una sangradura a excepción de la primera. El mismo sistema de sangrado se usa en la frase de despedida y en el nombre del que suscribe. De esta forma el texto aparece escalonado.

Atentamente,

Dori Ibán Soto,
Gerente de Personal

DIS/mpl

E S T I L O C O L G A N T E

Diciembre de 1985
457/85

Sr. Santiago Esteban Vadillo
Juan Sebastián Bach 46
Zaragoza
España

Estimado Señor,

Acusamos recibo de su atenta carta del 10 de diciembre de los corrientes en la que nos pedía información sobre el estilo colgante, con el fin de usarlo en su departamento de publicidad.

Con mucho gusto le estamos ofreciendo el formato, y como Ud. podrá observar, Sr. Esteban, es muy novedoso y llama la atención por lo que es muy práctico para atraer el interés del destinatario.

Todos los párrafos comienzan en el margen izquierdo, pero el resto del texto tiene un sangrado de cinco espacios. La puntuación es abierta; la fecha, la despedida y el nombre del suscribiente se colocan del centro hacia la derecha. Todas las demás características son iguales a las de los otros estilos.

Esperamos que esta información le pueda ser útil, y le rogamos que en el futuro no deje de requerir nuestros servicios, que siempre ofrecemos con mucho gusto a nuestros clientes.

Atentamente,

José Antonio R. García
Director

JARG/mpl

12) LA FORMULA DE DESPEDIDA

Toda carta se terminará con una fórmula de despedida. Cuando las cartas eran manuscritas, el amanuense se refocilaba con largos textos de despedida como: **Dios guarde a Ud. muchos años** y **somos de usted, atentos y seguros servidores.** Todavía se usa con bastante frecuencia la fórmula de: Aprovecho la ocasión para saludarle. Pero lo más común es simplemente una palabra de cortesía como:

Atentamente,
Cordialmente,
Sinceramente,
Abrazos, (en caso de que exista cierta amistad)
Saludos cordiales,
Respetuosamente, (si se trata de una autoridad o dignidad eclesiástica).

Siempre se usará la coma después de la despedida.

13) LA FIRMA MECANOGRAFIADA Y LA MANUSCRITA

De alguna manera una carta es un compromiso legal y, al menos, deja una constancia escrita de una información o de una propuesta de negocio. Una carta sin firma pierde valor legal. Por estas razones, las cartas llevarán no solo la firma, sino el nombre completo del que la suscribe, y el cargo que ostenta.

Atentamente,

Juan Almeida
Presidente
Compañía Tabacalera, S.A.

FIG. 23

La raya encima del nombre mecanografiado se suele omitir. Hay sin embargo una triquiñuela legal. Si la firma manuscrita está encima del nombre de la compañía, esto indica que la carta es responsabilidad legal del Sr. Juan Almeida. Pero si el nombre de la compañía o razón social está arriba y después se firma, entonces la compañía tiene la responsabilidad legal de responder por lo expresado en la carta.

Atentamente,
COMPAÑIA TABACALERA, S.A.

Juan Almeida
Presidente

FIG. 24

A veces para dar más seriedad se sella la carta. Hoy día se usan los sellos metálicos en relieve, que son más difíciles de falsificar.

14) LOS ANEXOS

Es frecuente que las cartas comerciales adjunten la documentación que citan en el texto. Al final y según aparece en la figura 25 se detallarán los anexos que se envían. Es norma, muy en uso de secretarias menos diligentes, el no explicitar los anexos, mediante la estrategia de poner:

ANEXOS: Los citados.

Esto lleva a confusión. Tanto el que firma la carta como el que la recibe tendrán que releer el texto para ver cuáles son. Si no se explicitan, posiblemente no se rechequee la carta antes de cursarla y se vaya sin algún anexo. Pero si de una manera clara se determina que se adjuntan dos anexos como en este ejemplo, entonces será muy fácil revisar si están incluidos. En nuestro caso queda claramente establecido que los anexos son dos:

ANEXOS: 1) La fotocopia del cheque No. 350 por un valor de 15.50 dólares.
2) La orden de compra No. 016 con fecha del 23 de Enero de 1985.

15) LAS COPIAS ENVIADAS A TERCEROS

A veces se envían copias a terceros para tenerles informados de la correspondencia en la que ellos de alguna manera,están implicados. Este sistema se usa cuando existen varios departamentos, o cuando se envía una reprimenda a un inferior con copia a su superior inmediato. En fin,en muchas ocasiones implosibles de enumerar. En este caso se pondrá después de los anexos las siglas c.c.p. (con minúsculas) que significa: copias para. A continuación y después de los dos puntos se explicitarán los nombres según aparece en la figura 25. Usualmente no hace falta poner ni el título ni la dirección. Pero puede haber casos en los que haya que ponerlos como cuando se dan referencias o se pide una cita a las personas indicadas.

Atentamente,

Jaime González
Presidente

Anexos: 1.- Fotocopia Ck N. 350 por US$ 15.50
2.- Orden de compra No. 016 del 23 de Enero de 1.985.

c.c.p.: Fernando Ferrán Brú
Leonardo Rib Ruiz

JG/mlp
201

P.D. Acabamos de recibir su nueva orden N. 34, por la que le damos las gracias.

FIG. 25

16) LAS INICIALES DE IDENTIFICACION

Con el fin de saber quién ha sido la secretaria responsable de la transcripción del texto, sobre todo en empresas grandes, es conveniente usar un sistema de iniciales al final de la carta. Las iniciales del que firma —Jaime González— irán en mayúsculas (JG) y las de la secretaria —María de la Paz Lanas (mpl)— irán en minúsculas como aparece en la figura 25.

17) LA REFERENCIA DE MATERIA

En el capítulo dedicado al archivo explicaremos detalladamente todo lo referente a estas siglas. Por el momento bástenos saber que ese código dice relación al sistema de materias y que en ése número archivaremos una copia conjuntamente con la documentación sobre el particular: cartas recibidas de esa empresa, catálogos, facturas, etc...

18) LA POST DATA

Hoy día no se usa comúnmente este apartado. **Post Data** viene del latín y significa **después de lo dado, de lo escrito.** Cuando las cartas se escribían a mano, y el papel era un papiro muy difícil de conseguir, era natural que un romano como Cicerón o el árbitro de la elegancia Petronio, pusieran las siglas. P.D. para añadir cualquier comentario que se les ocurriera después de echada la firma. También se usan las siglas P.S. del latín **Post Scriptum** (después de lo escrito). Hoy no es tan corriente el uso de la **Post Data**. La buena secretaria si olvida algo, sencillamente repite en cinco minutos la carta y asunto concluído. En la antigüedad cuando se escribía algo después de la firma, no se volvía a rubricar, sino que se ponía la palabra **Vale,** también del latín y que significa que tenga buena salud, buena suerte. Todavía se reciben cartas de personas con sólida educación grecolatina que en sus epístolas añaden algún comentario de última hora después de la firma. Estampan entonces el ya milenario vocablo de Vale. Seguro que Tierno Galván, Catedrático de Humanidades, actual alcalde de Madrid, y que recibió a Juan Pablo II con un discurso en latín, habrá usado el vocablo más de una vez.

Terminamos así esta exhaustiva descripción de las cualidades externas de una carta. Existe algo que no cabe en ninguna clasificación y es la limpieza del texto.

Hay secretarias que escriben con una nitidez envidiable y otras que van a trompicones, borran con facilidad y si escriben en una máquina mecánica, hay letras más fuertes que otras. Con las máquinas eléctricas se puede mejorar mucho la presentación, pero una buena secretaria siempre dejará su toque personal de limpieza y nitidez.

EL SOBRE

Por la calidad de impresión del sobre podemos fácilmente colegir la calidad de la empresa que nos escribe. Un sobre con muchos colorines en su membrete nos está hablando de una emisora de pueblo. Se ha vestido con el mismo atuendo con que se viste la comunidad en los días de fiesta: colores chillones, ampulosos, recargados y una sencillez primigenia de pavo real. Sin embargo la empresa seria, envía un sobre de buen papel, membrete negro en relieve y un cierre de la solapa perfecto.

La distribución de la lectura que va en un sobre se puede dividir en cuatro partes:

1) El Remite
2) El sello
3) La dirección completa del destinatario
4) Los avisos especiales: corre aéreo, urgente...

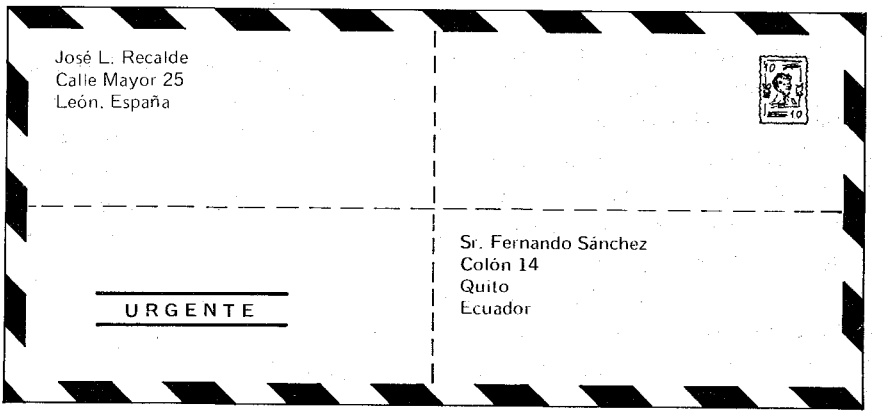


FIG. 26

En la figura 26 podemos visualizar muy esquemáticamente estas cuatro partes, muy sencillas, pero que serán de gran alivio a los carteros para una pronta distribución.

1) EL REMITE

Cuando la mayoría de las cartas se escribían a mano, el nombre del remitente con su dirección se ponía en la parte de atrás. Con el uso generalizado de la máquina de escribir se coloca en la parte izquierda superior. A diferencia del membrete que se imprime en el folio, la literatura del remitente debe ser lo más sobria posible. Básicamente consta del nombre o razón social, en caso de una compañía y la dirección postal. Esto significa que si el remitente tiene un apartado de correo basta con poner el número, sin explicitar la calle y barrio o urbanización. Cuando se imprimen sobres aéreos debe constar el país. Tratándose de América Latina, no hace falta explicitar la región (Sur América) a excepción de las islas del Caribe como Grenada, Martinica, etc., que se les suele poner detrás W.I. abreviatura del inglés West Indies (Indias Occidentales) que así las clasificaron los ingleses, en sus todavía cercanos años de colonización. Un remite correcto podría ser:

Radio Majestad
Apartado 15
Juticalpa, Honduras.

2) EL SELLO

La posición correcta del sello ayudará a que su carta tenga un manejo rápido en las oficinas de correos. La estampilla se coloca en la parte superior derecha del sobre, para que la máquina pueda poner el matasello. Cuando una pieza tiene un sello en el mismo ombligo del sobre, tendrá que ser puesta aparte y esperar a que se termine el trabajo y luego sea procesada. Las grandes empresas tienen máquinas que imprimen un sello especial con la fecha y el valor. Al final de mes un oficial de correos pasa por la oficina y hace el conteo del dinero empleado. En nuestras pequeñas emisoras, nos contentaremos conque la secretaria tenga un libro vigente de co-

rreos y una pequeña balanza para pesar las piezas. Ella misma colocará el sello. La costumbre de ir a la oficina de correos para comprar un sello cada vez que hay que enviar una carta, es muy engorrosa y conlleva una gran pérdida de tiempo. Inclusive para llevar la contabilidad del dinero gastado en sellos, es difícil que por cada estampilla, ofrezcan un recibo. Pero si se compran veinte dólares en estampillas entonces se podrá conseguir fácilmente un comprobante.

Sería también encomiable recoger sistemáticamente los sellos de las cartas recibidas. Si es grande la cantidad puede ayudar a la maltrecha economía de la emisora y su la cantidad es más reducida, puede valer como relaciones públicas para ofrecer a los coleccionistas del lugar.

3) LA DIRECCION COMPLETA DEL DESTINATARIO

En el sobre se repetirá exactamente la dirección que se transcribió en la carta. Siempre hay que chequear los datos; pues en más de una ocasión, una carta en la República Dominicana que intenta llegar a Santiago, una ciudad distante únicamente 30 kilómetros, viajó hasta Santiago de Chile. Al cabo de varios meses llegó de vuelta, obviamente sin arribar a su cercano destino. Una vez más queremos repetir, que los cinco dígitos del código postal son muy importantes en aquellos países en los que la distribución del correo se ha computarizado.

4) LOS AVISOS ESPECIALES

En el ángulo inferior izquierdo queda un espacio libre para poner cualquier indicación postal. Las más corrientes son: Por avión, Impresos, Impresos Aéreos, Urgente, Primera Clase, Muestra sin Valor, Entrega Especial y Certificada.

En caso de que se trate de una carta normal, este cuarterón se dejará en blanco.

Los sobres hoy día están tomando características muy especiales.

Todo va dirigido a economizar tiempo a las secretarias. Los sobres con una ventanilla de papel transparente, hacen que la misma dirección del papel aparezca en el sobre. Hay bancos que envían publicidad, e incluyen un segundo sobre, pegado en la parte superior, con la nota: Importante: contiene documento urgente. Esto se hace para que el destinatario sepa que además de la propaganda hay una carta o un documento.

Una vez terminada la burocracia del sobre, se tendrá cuidado en poner cada folio en el sobre correspondiente. La literatura romántica está llena de estas confusiones, en que una joven esposa envía la carta del amante a su esposo, mientras que el amante recibe una carta insulsa y sin pasión.

Con los años he aprendido que un sobre es cotizado por la clase de pegamento de su solapa. En algunos países ofrecen en la oficina de correos un pincel con goma para pegar los sobres. Esto es algo funesto. Al momento de abrir una carta pegada así, lo más seguro es que se rasgue el folio, y ciertamente se estrope el sobre con su remite y su sello.

LOS OFICIOS

Cada país tiene su sistema de escribir cartas oficiales y a él debemos atenernos. Existe sin embargo un sistema de envío de oficios oficiales comúnmente aceptado por su claridad. Antes del texto o cuerpo se hace un resumen del mensaje en los siguientes términos:

Junio 25 de 1985

DE: DR. LEONARDO MARTE
MINISTRO DE EDUCACION

A: ESCUELAS RADIOFONICAS FE Y ALEGRIA

ASUNTO: CONCESION DE DOS PARTIDAS PARA DOS PROFESORES DE PRIMARIA.

ANEXOS: 1.- NOMBRAMIENTO DEL SR. ASDRUBAL TREMIÑO
2.- NOMBRAMIENTO DEL SR. JORGE MALDONADO

De mis consideraciones,

.....

Podemos observar que en los cuatro puntos ya tenemos toda la información completa. Se escribe con letras mayúsculas y de la manera más breve posible. El cuerpo de la carta da explicaciones detalladas por las que solamente se pudieron dar dos partidas, de las diez que se pidieron. Pero lo substancial y definitivo se ve a simple vista.

En este sistema, la contestación a este oficio sería así:

Julio 2 de 1985

DE: LIC. ANDRES BARRIENTOS
DIRECTOR ESCUELAS RADIOFONICAS FE Y ALEGRIA

A: DR. LEONARDO MARTE
MINISTRO DE EDUCACION

ASUNTO: AGRADECIMIENTO POR CONCESION DE DOS PARTIDAS.

ANEXOS: MEMORIA DE LAS ESCUELAS RADIOFONICAS EN EL CURSO ESCOLAR DE 1984-85.

De mis consideraciones,

.....

Terminamos así esta primera parte del manejo de las cartas. Hemos confeccionado el vestido que ha de engalanar nuestro mensaje escrito.

II) EL CONTENIDO DE LAS CARTAS

Todo lo que hasta aquí hemos explicado dice relación a la presentación tan necesaria en nuestras relaciones humanas. Queremos ahora adentrarnos en lo que una carta realmente es, su mensaje y el modo de expresarlo. No queremos ofrecer un texto de estilo castellano. Lo damos por supuesto, pero vamos a dar unas cuantas ideas aplicables a la redacción comercial.

1) FRASES SENCILLAS

Cuando hablamos o escribimos estamos transmitiendo una idea que tenemos y queremos compartirla con otro. Esta comunicación se hace por medio de frases cuya estructura es muy sencilla:

Sujeto:	El director de la emisora
Verbo:	ha subido
Complemento:	el salario de todos los empleados

Esta frase tan tersa se puede complicar de tal modo que apenas podamos entender lo que significa:

A todos los empleados se les ha subido el salario por el director de la emisora.

Cuando se usa la pasiva sin necesidad, cuando el complemento se pone al principio y se abusa del reflexivo, nos es difícil comprender el mensaje. La primera regla de oro de una carta comercial es la clari-

dad. Para ello debemos expresar con pocas palabras las ideas que tenemos. Esto conlleva organizarlas y no malgastar ni un solo vocablo.

Uno de los ejercicios que pongo en los cursos de correspondencia es el de las tres palabras. Tiene dos partes. En la primera se les pide nos cuenten en menos de cien palabras, la historia de un hombre que se quedó viudo y le viene ideas de suicidio. Se les dice que sean más bien poéticos y sugestivos. He aquí lo que un alumno me redactó:

> Cuando esta mañana me levanté, a la vez que
> el sol brillaba, mi alma estaba muy triste, por-
> que hacía un año que mi esposa había muerto
> la cual dejó un vacío muy grande que me hacía
> que cuando tomaba el café me sentía completamente
> solo como hoy cuando desayunaba. Es entonces
> que me vino la idea del suicidio ante tanta
> soledad, pero al ver brillar el sol y comprender
> que mis hijos me necesitaban, me sobrepuse y
> de nuevo brilló el sol en mi alma y en mi casa.

Después se analiza la redacción y se observa:

1.- Frases muy largas
2.- Abuso de partículas: que, como, y etc. ...
3.- Frases duras: es entonces que me vino la idea... que me hacía que...

El análisis es muy sencillo, pero, ¿cómo conseguir un estilo terso, claro, conciso y agradable? En la segunda parte se les introduce en el uso de las frases cortas. Como cualquier ejercicio, no se usa en la vida real. Pero ese fárrago de frases enmarañadas se puede reducir a frases que no tengan más de tres palabras. El mismo alumno después de dos horas de mucho cortar, nos mostró esta maravilla de composición.

> SON LAS OCHO.
> ME LEVANTO.
> EL SOL BRILLA.
> Y BRILLA MUCHO.

SINEMBARGO SIENTO MIEDO.
QUE TRISTEZA TENGO.
MURIO MI ESPOSA.
ME DEJO SOLO.
HACE UN AÑO.
DESDE ENTONCES SOLO.
COMPLETAMENTE SOLO.
SOLO AL DESAYUNO.
SOLO EN CASA.
SOLO SIN RUMBO.
PERO ME SOBREPONGO.
MIRO AL SOL.
A MIS HIJOS.
MIS LUCEROS.
ELLOS SON LUZ.
BRILLA EL SOL.
BRILLAN MIS OJOS.
BRILLA MI ALMA.
SEGUIRE VIVIENDO.
SEGUIRE SOÑANDO.
SOÑANDO CON ELLA.
CON LA VIDA.
CON MIS HIJOS.
HOY HE NACIDO.

Así no se puede escribir, pero es como ensillar a un potro salvaje para que aprenda un paso fino y pueda llevar cómodamente a su amo al destino deseado.

2) SABER DISTINGUIR LO SECUNDARIO DE LO PRINCIPAL

El lenguaje es como un río que se mueve con fluidez. No podemos usar frases simples, sino que debemos combinarlas con otras. Así las frases se dividen en primarias y secundarias.

Frase secundaria: Aunque llegó un poco tarde.
Frase principal: El director presidió el consejo de administración.

Lo importante es que el director se sentó en su silla y presidió el consejo. Lo secundario y que quiere dar un toque de malicia, es que llegó unos minutos tarde.

Las frases secundarias, generalmente van precedidas de aunque, pero, sin embargo. Lo que se quiere realzar debe ir en una frase principal. Si deseamos realzar el hecho de que el Sr. Director llegó tarde se podrá como oración principal.

Frase principal: El Sr. Director llegó tarde como siempre
Frase secundaria: pero presidió el consejo de administración.

Este simple conocimiento nos ayudará a redactar un texto claro y que exprese lo que deseamos.

3) EVITAR LA VOZ PASIVA

En la voz pasiva, la acción del verbo recae sobre el sujeto, con lo que debemos multiplicar las palabras:

Voz activa: Radio Juticalpa compró un terreno en Olancho.
Voz pasiva: Un terreno fue comprado por Radio Juticalpa en Olancho.

Esta frase en voz pasiva nos deja el gran interrogante del lugar en donde se compró el terreno. Pudiera ser que Radio Juticalpa —que está en Olancho— haya comprado un terreno en otro lugar. Cosa que no sucede en la voz activa.

4) USO DEL ABSTRACTO Y DEL CONCRETO

Una frase es abstracta cuando no da detalles específicos, se queda en el mundo platónico de las ideas. Una frase es concreta cuando especifica hechos muy claros y determinados.

Frase abstracta: la situación política me impidió hacer lo que quería.
Frase concreta: el golpe de estado me impidió tomar el avión el sábado.

Cuando no queremos comprometernos, el uso del abstracto es el medio más indicado. Pero si queremos ser agresivos y no dejar la menor duda de nuestras intenciones, lo concreto tiene el poder de golpear sin compasión.

Frase abstracta: No tolero las despracias ajenas.
Frase concreta: Cuando vi aquel niño sangrando con el brazo mocho, toda la calle me dió vueltas y caí sin conocimiento.

5) EVITAR LAS NEGACIONES ROTUNDAS

En la correspondencia comercial, siempre hay que dejar las puertas abiertas a futuras negociaciones. Frases como "Jamás firmaré ese contrato" "No quiero verlo más por mi oficina", etc. ... dejan trancado el juego para cualquier posible transacción. El uso de frases desiderativas pueden conseguir los mismos efectos y a la vez a largo plazo, cuando las circunstancias cambien, dan flexibilidad para tomar nuevas decisiones.

Pongamos por ejemplo que la Coca-Cola ha enviado a todas las emisoras del país la colocación de 10 cuñas diarias a dólar la cuña, cuando en realidad valen dos dólares. He aquí una respuesta airada:

De mis consideraciones:

Por medio de la presente les devuelvo su publicidad de 10 cuñas diarias durante un mes por 300 dólares, porque nuestra tarifa es exactamente el doble. Bajo ninguna circunstancia aceptaré esas condiciones pues las considero abusivas.

Atentamente,

.....

Sin embargo Radio Majestad escribe la siguiente nota:

De mis consideraciones:

Con mucho gusto hemos recibido su contrato de publicidad para colocarles diez cuñas diarias durante un mes por un valor total de 300.00 dólares.

Al parecer ha habido un error de cálculo. Según nuestras tarifas que le adjunto, el precio de cada cuña es de dos dólares que en un mes hacen un total de 600.00. Dadas las excelentes relaciones que tenemos con uds., nosotros con mucho gusto le pondríamos siete cuñas diarias por ese mismo precio de 300, sabiendo que en el futuro, seguirán considerando nuestro medio para colocar su publicidad.

Posiblemente esta pequeña transacción consiga dos cosas: Primera que Radio Majestad se quede con los 300 dólares que buena falta le hacen, sin ceder en sus derechos de una tarifa justa. En la práctica le está regalando dos cuñas diarias pero queda en buenos términos con un cliente excelente. Segundo, la próxima vez que la Coca-Cola envíe publicidad, consultará las tarifas de Radio Majestad y le asignará un contrato ajustado al precio estipulado.

6) VERACIDAD EN LAS AFIRMACIONES

Dejarse llevar por rumores, dar por cierto lo que no se sabe,quitan la confiabilidad de un negocio. Cada idea expresada tendrá un respaldo factual, con pruebas muy concretas que se podrán sacar a relucir en el momento dado. Resta veracidad lo siguiente:

— El uso de los superlativos: "Te recomiendo al Sr. José Luis Fernández, la persona más eficiente que he conocido, lleno de grandísimos valores humanos y dotado de altísimas cualidades" Todas estas frases son tan magnificantes, que se asemejan a las de los políticos del patio en sus discursos, alabando al presidente de turno. Simplemente nadie les cree.

— Derroche de cultura: Evocar en una carta comercial los procelosos mares que la industria debe surcarcomo Ulises en el marEgeo, no viene a cuento y desdice del que lo escribe. Entre líneas estamos leyendo: Este señor es un pedante y se cree que puede impresionar recordando al legendario Ulises de nuestras clases de bachillerato.

— Uso de palabras técnicas no relacionadas con la materia: Si se trata de comercio, bien está que usemos el argot del ramo como "Deseo que me coloque F.O.B. en Miami la siguiente mercancía". Pero usar las palabras más raras del diccionario para expresarse, parece indicar que se nos quiere envolver en una bruma muy sospechosa. Esto quita confiabilidad al documento:

"Si no paga por adelantado, sus cuñas no pasarán el dintel de mi despacho".

"Mis cuñas son las más caras porque inundo el eter con una plétora de buenos programas, que ninguna otra emisora puede igualar".

La educación del estilo, sobre todo en lengua castellana no es fácil.Una de las grandes loterías que nos puede tocar en la vida,es la de un profesor que domina el lenguaje, y que por ósmosis nos vaya pegando el sentido del buen escribir. Dicen que la mayoría de los franceses, tienen un dominio muy aceptable de su idioma. No hay francés —se dice jocosamente— que se muera sin dejar sus memorias. Esto se debe a que desde pequeñitos en los liceos, les enseñan a escribir un pequeño diario. Todos los días escriben algo. Todos los días se lo leen al profesor para que corrija los errores. Cuando se llega a la edad adulta, la lectura de buenos autores se va pegando a nuestro estilo. Al momento de redactar cualquier documento la buena literatura se reflejará en nosotros como una nube se refleja en la superficie de un lago.

7) LA ORTOGRAFIA

No podemos olvidar el impacto tan negativo que una falta de ortografía tiene en nuestro idioma. Los ingleses no dan tanta importancia a la ortografía. Pero en castellano escribir hoy sin ache o vamos con b grande, es signo de muy poca cultura y educación. Una carta sin ortografía es como una boca sin dientes. Hablar con una persona desdentada, nos estaría causando un gran desasosiego todo el tiempo.. La única manera de tener buena ortografía, es teniendo un diccionario y cuando se dude inmediatamente consultar. Después que una secretaria ha estado por varios años con un jefe, éste es el único responsable de las faltas ortográficas de su secretaria. Un jefe jamás pasará por alto una falta y si la deja, quiere decir que amo y esclavo son de la misma escuela.

LA REDACCION DE LA CARTA COMERCIAL

La finalidad de una carta es comunicarnos con otra persona para expresarle una o varias ideas. Una vez que pasamos los límites de Estimado Sr. González, ya entramos de lleno en el texto, que consta de tres partes:

1) LA INTRODUCCION

Como trata de ser eficientes y de ir inmediatamente al grano, debemos comenzar nuestra carta con un breve resumen de los antecedentes. Si estamos respondiendo a una carta, es obligado en este primer párrafo, hacer un resumen de lo pedido en dicha carta. Por ejemplo:

De mis consideraciones:

Con mucho gusto hemos recibido su atenta carta del 13 de Mayo de los corrientes (su Ref. 056/85), en la que nos pedía información confidencial sobre un crédito de 5.000 dólares que quieren uds. conceder a un cliente de esa localidad.

De un plumazo y sin mayores preámbulos hemos puesto en antecedentes al destinatario de lo que se trata. El podrá chequear su archivo y ver su referencia para más detalles. Obsérvese que hemos evitado hacer mención del nombre del cliente, porque vamos a dar un informe negativo y no es prudente que aparezcan personas concretas.

Cuando se trate de entablar conversaciones con alguien que no se ha dirigido a nosotros, buscaremos todos los detalles posibles para que el destinatario pueda identificar el motivo de la carta. Supongamos que hemos visto un anuncio en el periódico ofreciendo equipos de radio. Nosotros les escribimos pidiendo más aclaraciones. No entremos de lleno al tema. La introducción será siempre una especie de estado de la cuestión. Lo que Santo Tomás decía en sus tratados **"status quaestionis"**.

Estimados Señores,

He leído con interés su anuncio en el diario El Comercio de ayer día 5 de Junio, en el que ofrecían sus stocks de equipo radiofónico a precios de saldo.

A nosotros lo que nos interesa es saber si tiene disponibles un millar de cassettes de sesenta minutos. No hemos empezado por este requerimiento. Si no hacemos referencia clara al anuncio, posiblemente les sea difícil saber de qué se trata o a qué departamento pertenece.

2) EL CUERPO

Es la parte más interesante y substancial de la carta. Aquí es donde debemos echar nuestra carne en el asador. Es el momento de tener una mente clara, con ideas precisas para hacernos entender. No se puede empezar a escribir una carta sin haber hecho un pequeño esquema con dos cosas muy importantes: **Qué** quiero decir y **Cómo** lo quiero decir.

Cojamos como ejemplo el pedido del informe confidencial.

Qué quiero decir:

1) Ciertamente conocemos a la persona en cuestión.
2) Ha sido un cliente nuestro por muchos años, que tiene muy buena voluntad pero que se retrasa en los pagos.
3) Sugerir que el crédito sea de mil dólares y que paulatinamente le vayan subiendo.

Cómo lo quiero decir:

Con tono de responsabilidad, objetivamente sin cerrarle las puertas, pero avisando al proveedor que tome sus precauciones.

Cuando ya se tienen las ideas bien determinadas y el tono asentado, es muy fácil ponerse a la máquina y hacer un borrador para que la secretaria lo pase a limpio. El texto podría quedar así:

.....

Al respecto le podemos comunicar que ciertamente hemos tenido relaciones comerciales y personales con su cliente, por más de diez años. No dudamos de su buena voluntad, trato exquisito y deseo de trabajar, pero en repetidas ocasiones no pudo cumplir con sus obligaciones en el tiempo señalado. Sin embargo, en honor a la verdad, siempre cumplió con sus compromisos aceptando los intereses correspondientes.

Sugerimos que Uds., consideren un crédito de mil dólares y en la medida que sus relaciones comerciales avancen, se le vaya ampliando el crédito a los niveles que Uds., estimen conveniente.

.....

Con toda seguridad la empresa indagadora quedará muy satisfecha con la información . Por una parte, nosotros hemos captado totalmente su mensaje de saber si su cliente es capaz de un crédito de cinco mil dólares. Por otra parte, les hemos respondido con toda honestidad diciendo las cosas buenas, y las objeciones que encontramos a una línea de crédito tan amplia. La sugerencia de un crédito menor es ponerles en guardia. No queremos quitarles un cliente, queremos que lo vayan conociendo poco a poco, para que puedan hacerse por sí mismos un juicio exacto.

3) LA CONCLUSION

En cartas largas o que contengan varias ideas, conviene al final poner un pequeño resumen con las conclusiones prácticas que queremos sacar. En el caso de la carta anterior la conclusión podría quedar así:

Les hemos ofrecido con toda honestidad nuestra opinión y nos gustaría que su cliente pudiese obtener el crédito limitado que proponemos.

Atentamente,

Manuel I. Soto
Gerente

Como en todo ejemplo de laboratorio, este final no es tan necesario, pero estamos ofreciendo un sistema fácil, mediante el cual un director o una secretaria sepa cómo responder una carta, sin tener que sudar gotas de sangre como en Getsemaní.

III) APENDICE DE LOCUCIONES

Tanto en la tradición sajona como en la latina se emplean muchos términos provenientes del latín, que a veces se escriben de una manera muy defectuosa, o lo que es peor no se sabe lo que significan. Es común, por ejemplo pedir el **curriculum vitae** de una persona. A continuación anunciaremos una cuantas expresiones latinas y extranjeras, con su significado y luego una frase en la que comúnmente se usa el término:

Ab aeterno:	Desde la eternidad, desde siempre. Los españoles beben vino **ab aeterno.**
Ab ovo:	Desde el huevo. Desde el principio. Comenzar a narrar la creación del estado de Israel **ab ovo.**
Ad hominen:	Contra el hombre. Personal. Es muy bajo usar ataques **ad hominen,** en un debate parlamentario.
Ad majorem Dei gloriam	Para mayor gloria de Dios, cuya contracción A.M D.G. usan los jesuitas frecuentemente en libros, y obras de arte, discursos, etc.
Ad pedem litterae :	Al pie de la letra. Citó a Platón **ad pedem litterae** por más de cinco minutos.
Ad rem:	A la cosa. Que va directamente al grano. Comenzó su discurso y fue directamente **ad rem.**
Al valorem:	Según el valor. Los impuestos se pagan **ad valorem.**

A la dernière: Expresión francesa. A la última moda. Jacqueline Onasis se viste **a la dernière.**

All Right: Del inglés. Muy bien, de acuerdo. Todo me ha ido **all right.**

Arrivedercci: Italiano. Adios, Hasta luego. Margarita se despidió con un **arrivedercci.**

Home swett home: Inglés. Hogar dulce hogar.

Aurea mediocritas: Dorada medianía. Buena vida. Horacio prefería una **aurea mediocritas** a los riesgos de la política.

Au revoir: Hasta la vista. Dio un portazo y ... **au revoir**

Ave César! Morituri te salutant: Salve César. Los que van a morir te saludan. Antes de que saliera el toro, se volvió a sus amigos y les dijo: **Ave César! Morituri te salutant.** Era la primera vez que toreaba.

Bona fide: De buena fe. Me parece que obra **bona fide.**

Carpe diem: Aprovéchate de este día. Disfruta de la vida que es corta. **Carpe diem.**

Castigat ridendo mores: Corrige las malas costumbres con risas: Danteul, con sus comedias satíricas cumplió el dicho **castigat ridendo mores.**

Casus belli: Caso, materia de guerra. Si se retiran los embajadores ya estamos ante un **casus belli.**

Cogito, ergo sum: Pienso, luego existo. Estaba tan deprimido que lo único que le hacía pensar que vivía era la frase cartesiana de **cogito ergo sum.**

Consummatum est: Todo está consumado. He cumplido con mi deber. Cuando Cristo murió, dijo: **Consummatum est.**

Coram populo: Delante de la multitud. El presidente Velasco Ibarra se crecía **coram populo.**

Corpus delicti: El cuerpo del delito. Consiguieron los cheques endosados por el propio ministro y los presentaron al juez como **corpus delicti.**

Coup d' Etat: Del francés. Golpe de estado. Las declaraciones del jefe del ejército, predicen irremediablemente un **coup d'Etat.**

Curriculum vitae: Resumen de los datos y actividades de la vida de una persona. Para conseguir un trabajo debes presentar tu **curriculum vitae.**

De auditu: De oidas. Las canciones se aprenden **de auditu.**

De facto: De hecho. Este es un gobierno **de facto,** sin base legal.

Deo gratias: Gracias a Dios. Por fin llegamos sanos y salvos. **Deo gratias.**

De jure: De derecho. Lo contrario a **de facto.** Después de las elecciones ya tenemos un gobierno **de jure.**

Dies irae: Día de la ira, de la muerte. Me insultó de tal manera que me pareció haber llegado al **dies irae.**

Divide et vinces: Divide y vencerás. Uno por uno. Ya que no puedes eliminar a todos juntos, **divide et vinces.**

Dixi: Dije. He terminado. Después de unas declaraciones fuertes y concisas se puede terminar con un punto y después: **Dixi.**

Do ut des:	Te doy para que me devuelvas el favor. Te presto el auto, pero ya sabes, **do ut des.**
Errare humanum est:	Errar es humano. Es verdad, te equivocaste, pero no te preocupes. Después de todo **errare humanum est.**
Ex fabrica:	De la fábrica. Los impuestos se pagan según el valor **ex fábrica.**
Fait accompli:	Francés. Hecho consumado. No pude hacer nada porque me lo presentó como un **fait accompli.**
Fervet opus:	Hierve el trabajo. Ayer inspeccioné las instalaciones de las fiestas y pude comprobar que **fervet opus.**
Festina lente:	Apresúrate despacio. Por querer adelantar, te equivocaste de ruta. Te repito: **festina lente.**
Fiat lux:	Que se haga la luz... y la luz se hizo. Te crees que las cosas son sencillas, que sólo hace falta decir **fiat lux** y todo sale a pedir de boca.
Gaudeamus igitur juvenes dum sumus:	Alegrémonos mientras somos jóvenes. Comienzo de una canción de la Edad Media que es el himno de los universitarios.
Good by:	Del Inglés. Adios, Cuando nos sacó todo el dinero el gringo nos dijo: **Good by.**
Hic et nunc:	Aquí y ahora. Si no quiere ir a la cárcel me tendrá que pagar **hic et nunc.**
Homo homini lupus:	El hombre es un lobo para el hombre. Después del bombardeo entendí la frase: **homo homini lupus.**
Id est:	Esto es. Se usa más la abreviatura i.e. Ud. debe llegar al trabajo a tiempo, i.e. antes de las ocho.

In aeternum: Para siempre. No piensa dejar la presidencia, nos lo tendremos que tragar **in aeternum.**

In albis: En blanco. Por más que lo expliqué se quedó **in albis.**

In articulo mortis: En caso de muerte. A última hora. Hizo el testamento **in articulo mortis.**

In extremis: En el último momento. Fin de la vida. Ya está **in extremis.** (se está muriendo).

In illo tempore: En aquel tiempo. Hace mucho tiempo. Frase con que se empezaba el Evangelio. Papá, una casa se compraba por esos precios **in illo tempore.**

In memoriam: Para recuerdo. Se usa en las tumbas: **In memoriam** de ...

In pectore: En el pecho. Guardarse un secreto. Le nombró cardenal **in pectore.**

In situ: En el sitio. En el lugar de trabajo. Radio Nederland ofrece entrenamiento radiofónico **in situ.**

Inter nos: Entre nosotros. Que esto no salga de aquí, que quede **inter nos.**

Laissez faire: Francés. Dejar hacer. Carter desarrolló una política internacional de **laissez faire.**

Leimotiv: Razón de ser. El servicio a la comunidad es el **leimotiv** de mi vida.

Magister dixit: Lo dijo el maestro. Punto final. No tolera que le contradigan. **Magister dixit.**

Manu militari: Con la fuerza de las armas. Militarmente. Tomaron el hospital **manu militari.**

Medice, cura te ipsum:	Médico cúrate a tí mismo. Aplícate lo que predicas. Al ver al predicador tan gordo hablar de la la continencia en el comer, sus feligreses pensaban: **Medice, cura te ipsum.**
Mens sana in copore sano:	Mente sana en cuerpo sano. Haz ejercicio y aprobarás todas las asignaturas. **Mens sana in corpore sano.**
Modus operandi:	Modo de operar, de trabajar. Ese es su **modus operandi.**
Nemine discrepante:	Sin que nadie discrepe. Todos accedieron **nemine discrepante.**
Hihil obstat:	Nada se opone. Frase acuñada para el visto bueno dado por los obispos a los libros religiosos.
Per accidens:	Por accidente. Acertó **per accidens.**
Prima facie:	A primera vista. **Prima facie** no me gusta.
Primum vivere deinde philosophare:	Primero vivir después filosofar. Mucho hablar, pero no tiene para comer.
Pro forma:	Por la forma. Para cumplir las formalidades. Envíame una factura **pro forma.**
Quid pro quo:	Una cosa por otra. Confundirse. Perdona tuve un **quid pro quo.**
Requiescat in pace:	Descanse en paz. Frase religiosa para despedir a los difuntos.
Sine die:	Sin fijar día. La discusión fue aplazada **sine die.**
Si vis pacem para bellum:	Si deseas la paz prepárate para la guerra.

Sponte sua:	Por propio impulso. Lo hizo **sponte sua.**
Sursum corda:	Levantemos los corazones. Por fin nos llegó la paga. **Sursum corda.**
To be or not to be:	Inglés. Ser o no ser. Problema de vida o muerte.
Ut infra:	Como abajo.
Ut supra:	Como arriba. Para dar referencia dentro de un documento.
Veni, vidi, vici:	Llegué, ví, vencí. Frase usada por César para explicar la rapidez de sus victorias.
Verbi gratia:	Por ejemplo. v.g.
Vox populi:	La voz del pueblo. Es del dominio público. Es **vox populi** que el presidente está gravemente enfermo.

IV) APENDICE DE TERMINOS COMERCIALES

A continuación ponemos unas cuantas abreviaturas que se usan en la correspondencia. Algunas son de origen sajón y la mayoría pertenecen a la lengua castellana. Toda buena secretaria cultivará su sentido policíaco para seguir la pista a cualquier abreviatura que llega a sus manos y no entiende. A veces es complicado encontrar en los diccionarios el significado de dichos términos, por lo que los hemos codificado para mayor facilidad.

Bro. (Inglés). Brother. Hermano. Usado en compañías familiares.

C.I.F.: (Inglés). Cost insurance and freight. El precio de una mercancía es C.I.F. cuando el vendedor en el precio incluye el costo de la mercancía, más el seguro y el transporte hasta el lugar de destino. El término está relacionado con F.O.B.

C.O.D.: (Inglés) cash on delivery. La mercadería será pagada en efectivo al momento de la entrega.

C/d: Al cuidado de.

c/o: (Inglés) care of. Al cuidado de.

Cm.: centímetros.

Co.: Compañía.

C/u.: Cada uno.

DM: (Alemán) marcos alemanes.

Dpto.: Departamento.

Fdo. Firmado.

F.O.B.: (Inglés) Free on board. Libre a bordo. Se dice cuando el vendedor da un precio de la mercancía puesta a bordo, pero no incluye ni el seguro ni el transporte.

Fol.: Folio.
Gal.: Galones.
Gr.: Gramos.
Inc.: Incorporado. Compañía legalizada.
Kg.: Kilogramos.
Km.: Kilómetros.
Lb.: Libras.
Ltd.: Limitada. Compañía de responsabilidad limitada.
M.N.: Moneda nacional.
Miss.: Señorita.
Mr.: (Inglés) Señor.
Mrs.: Señora de.
Oz.: Onza.
Pg.: Página.
P.O.: Por orden de.
S.A.: Sociedad Anónima.
S.s.s.: Su seguro servidor.
Vto. Bno.: Visto Bueno.

V) EL FUTURO DE LA CARTA

Al principio del capítulo quise dar vida a la carta y humanizarla, para poder leer en ella los miles de años de su historia. Después de desmenuzar muchas triquiñuelas burocráticas y poner en su pedestal de gloria a este medio de comunicación por excelencia, lanzamos esta pregunta ¿Cuál es el puesto de la carta en la nueva revolución de la informática?

Para los legos en la materia, nos parece que las computadoras y los sistemas microelectrónicos de información, son fantasmas que solamente cobran su realidad en los bancos, las oficinas de líneas aéreas y grandes industrias internacionales. Sin embargo, aunque seamos personas de a pie, con intereses muy lejanos a las comunicaciones, no podemos escaparnos a la llamada "revolución de la microelectrónica". A nivel de investigación el uso de una gran red digital integrada, lleva a la fusión del impreso, la voz y el video. Antes, cada sistema tenía su propia red con un costo muy elevado. Gracias al teléfono podemos comunicarnos muy rápidamente con cualquier punto del planeta. El sistema de telex nos puede enviar un mensaje escrito a cualquier parte del mundo donde exista una terminal. La dificultad consiste en que los precios son tan altos, que pocos son los usuarios que puedan enviar un mensaje escrito por telex. Mientras una carta aérea cuesta 30 centavos de dólar para cruzar el Atlántico, este mismo mensaje por telex tiene un precio medio de diez dólares. Esto multiplicado por los cientos de millones de cartas que se envían, hace pensar que la carta sigue siendo el medio por excelencia de comunicación.

Pero ahora salta la gran revolución de la microelectrónica. Precios muy bajos en el uso, sistemas combinados (impreso, voz y video), universalidad para conectarse con cualquier punto del planeta, rapidez de modo que no importen las distancias, inteligencia para dar la información que se precisa por sofisticada que ella sea. Todo esto parece un mundo de hadas, porque sencillamente no lo tenemos en nuestra casa. Pero resulta ser que las grandes compañías ya están invirtiendo miles de millones de dólares para que cualquier ciudadano, por el precio con que hoy maneja su teléfono, pueda tener en su casa una pequeña terminal computarizada. Desde esa pequeña terminal podrá hacer a un precio muy bajo lo siguiente:

1.- Hablar por teléfono
2.- Escribir cartas mediante el uso de una pantalla. Una vez que el texto esté compuesto a satisfacción, marcará los dígitos del destinatario y éste lo recibirá al instante en cualquier parte del mundo.
3.- Entrevistarse con una persona mediante una pantalla video.
4.- Hacer transferencias bancarias y manejos de sus cuentas.
5.- Hacer todo tipo de reservaciones, de hotel, avión, etc. ...
6.- Conseguir la información necesaria sobre cualquier tema de cualquier país y completamente actualizada.
7.- Conexión al sistema de alarmas.

..... Y un sin fin de posibilidades más.

No hablamos de ciencia ficción. Las grandes compañías ya no discuten de si es posible, sino del cómo y del cuándo. El sistema tiene su nombre ISDN (Integrated Services Digital Network). Será pues una gran red internacional en la que esos servicios estén integrados mediante el uso de dígitos. La posibilidad de codificar y descodificar todo tipo de señales en impulsos binarios, hace que la información se pueda canalizar en un solo sistema. Por increíble que parezca todos los datos se pueden vaciar en la combinación del uno y el cero. Desde la televisión al material impreso. Esta revolución comunicacional, tiene trabajando a muchos organismos internacionales para que a más tardar en 1986 se llegue a un consenso legal que dé garantías para una inversión multibillonaria.

A pesar de que este ordenamiento jurídico todavía no se ha

establecido, sin embargo las grandes compañías ya están implementando el sistema.

Los japoneses han hecho realidad una red integrada a escala nacional, para luego saltar a la internacional. Del año 1983 al 1985 NTT (Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation) gastará veinte mil millones de dólares. A nivel mundial la AT & T (American Telephone and Telegraph) es líder en inversiones y calcula para 1990 tener el 90o/o de sus terminales completamente digitalizadas y funcionarán como una gran red de servicios múltiples. Inglaterra espera tener en ese mismo año 200 ciudades con sistema digital integrado y múltiples servicios.

Antes de 20 años el sistema estará en pleno funcionamiento a nivel mundial. Los países del tercer mundo, que pierdan el tren, se quedarán todavía más atrás. Son necesarios acuerdos internacionales para que esta brecha, no agudice más las tensiones norte-sur.

Una vez implementado el sistema ISDN, el envío de cartas, quedará muy disminuido. Los costos se harán antieconómicos y los servicios serán muy deficientes. Entraremos entonces en un anquilosamiento y muerte del servicio postal. Algo así como la telegrafía sin hilos, que tuvo sus años de gloria a principios de siglo, pero que hoy apenas si se usa.

Sin embargo quedan en nuestros países, por lo menos veinte años, en que la comunicación por carta tendrá su edad dorada. Más de una secretaria envejecerá tecleando obstinadamente su máquina, mientras las grandes corporaciones preparan un mundo más efectivo aunque más riesgoso e inquietante.

VI.- EJERCICIO PRACTICO

Radio Los Andes
Casilla Postal 55
Latacunga - Ecuador

10 de febrero de 1985.
375/85

Señor
Carlos Lorenzana
Fundación Española para el Desarrollo Internacional
c/La Gran Via 45-4D
25015 Madrid
España

Asunto: Proyecto Fondo Rotativo
N.º E-XXV-84

Estimado Sr. Lorenzana:

Después de varios meses de espera, hemos recibido su atenta carta del 30 de enero (su ref. E-78-85) en la que nos pedía alguna información adicional sobre el proyecto arriba mencionado y titulado FONDO ROTATIVO.

Básicamente dos son los puntos que desean esclarecer y que para mayor claridad los trataré por separado:

1. Sobre la posesión legal del fondo: Ante todo debo subrayar que el Fondo Rotativo seguirá un proceso evolutivo. En la primera etapa de formación, que durará unos tres años, la Radio será el dueño legal. Pero esperamos que después, seamos capaces de dar personería jurídica a las Asociaciones de Agricultores. Entonces uno de los requisitos será traspasar dicho fondo a la nueva asociación legal.

2.- Sobre la administración: Los US$ 200.000.- que Uds., nos enviarán, serán depositados en una cuenta creada para el fondo. Además les aseguramos que abriremos una contabilidad ad-hoc llevada por nuestro contable, Lcdo. Patri-

cio Rodríguez. Esta contabilidad será registrada oficialmente. Una vez al año una firma de auditores independientes la certificará y los enviará a Uds. directamente un reporte. Además al momento de contratar los servicios de la firma auditora, les enviaremos una lista de las firmas más prestigiosas para que Uds. mismos elijan aquella que más les interese. En todo momento Uds. podrán saber, los préstamos concedidos, las personas que lo reciben, y los balances del banco, los intereses cobrados, los préstamos devueltos y morosos. En fin toda la información necesaria para conocer y evaluar cabalmente si la finalidad del fondo se cumple.

A este respecto les estoy incluyendo fotocopia de la auditoría de Radio Latacunga, hecha el 31 de diciembre del pasado año, para que puedan constatar la seriedad y profesionalidad con que damos cuenta de nuestras finanzas.

Nos parece muy importante que quedaran esclarecidos estos dos puntos y esperamos recibir lo antes posible la donación para comenzar la implementación del Fondo según consta en el proyecto.

Aprovecho la ocasión para saludarles y agradecerles su interés por nosotros.

Atentamente,

Javier Erazo.
Director.

Anexo: Fotocopia de la auditoría de Radio Latacunga del 31 de diciembre de 1984.

c.c.p. Mons. José Antonio Rivas.

JE/di.
7/66

En la figura 27 aparece una carta muy semejante a la vida real, con el fin de que el alumno pueda evaluarla y ver si todos los requisitos se han cumplido. A continuación detallamos algunos puntos que pueden servir de guía:

1.- Qué estilo de formato se usó?
2.- Puntuación abierta o cerrada?
3.- Se empleó correctamente el título de Señor?
4.- En el punto No. 2 se usa Uds. correctamente, ¿Por qué?
5.- ¿Podría identificar las tres partes de la carta?
    Introducción
    Cuerpo
    Resumen o conclusión
6.- Describa el tono de la carta: (Señale las mejores alternativas)
    Conciliador
    Agresivo
    Pedante
    Informativo
    Inspirador de confianza
    Claro
    Poco inteligible
    Repetitivo
    Largo
    Corto
7.- El destinatario ¿podrá identificar rápidamente el asunto?
8.- ¿Se podrá archivar la carta en la emisora con rapidez y sin lugar a dudas?
9.- ¿Está el texto bien centrado?
10.- Usa frases sencillas o rebuscadas?
11.- ¿Se usó demasiado la voz pasiva?
12.- ¿La carta fue abstracta o concreta? ¿Por qué?
13.- ¿Ha enviado información veraz y confiable?
14.- ¿Ha cometido faltas ortográficas?

Este libro terminó de imprimirse en Editorial Belén, Quito, septiembre de 1985, siendo Director General de CIESPAL el doctor Luis E. Proaño; coordinador del programa de Radio Nederland Training Centre el doctor José Pérez Sánchez y Jefe del Fondo Editorial Jorge Mantilla Jarrín.