

# **La importancia de la interacción humana en la Dirección de Programación Artística del Centro Nacional de las Artes**

## **Protocolo de Resolución de problemas utilizado a partir de la Comunicometodología**

Ana María Matute Trejo

Universidad Intercontinental

### **RESUMEN**

Esta investigación se realizó a partir de un protocolo de Resolución de Problemas y como parte de un programa de intervención estratégica y se aplicó a la Dirección de Programación Artística del Centro Nacional de las Artes (CNA)

Este tipo de investigación tuvo como objetivo mejorar la comunicación interna dentro de la Dirección de Programación Artística y que al hacerlo tuvieran una proyección en la realización de eventos para que estos sean programados con mayor creatividad y calidad; además de mantener una mejor relación con la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos.

Para realizar el análisis se realizaron entrevistas de profundidad a representantes de la Dirección de Programación Artística (D.P.A.) y se encontró que éstos, estaban comisionados a foros de expresión del Centro Nacional de las Artes y resultaban afectadas las funciones de cada quién y no se contaba con espacios de interacción que propiciaran la creatividad y la retroalimentación entre los integrantes de la D. P. A.

Observando lo anterior, se encontró que la mejor manera de hacerlo era a través de juntas con el propósito de reunir a los integrantes de la Dirección de Programación Artística para que

se conozcan las actividades de los foros y además se revise parte de la programación previa y se evalúe lo correspondiente a la del mes siguiente.

Para poder dar a conocer los puntos a tratar en la junta y revisar los resultados se realizaron mapas mentales, haciendo uso del software *mind manager*, que disminuye la formalidad de una minuta pero igualmente permite dejar claros los puntos de una manera ordenada.

Como estructura teórica se cuenta con lo siguiente:

La Teoría de Sistemas aplicándola a las sociedades modernas para entender sus funciones a partir de los elementos que la integran colocándolos como sujetos de interacción, que requieren de flujos de información constante para lograr enfrentar procesos de adaptación, cambios y así sobrevivir.

A partir de la construcción de mensajes, su recepción y finalidad, éstos se utilizan como transmisores de contenidos que incluyen valores y perspectiva y que forman parte del contexto en el que se desarrolla cada quien.

Los resultados encontrados en la investigación aportaron un panorama distinto pues se observó que existía disposición por parte de las personas con las cuales se realizó la intervención, pero al pretender continuar con la dinámica de las juntas que se habían establecido, dejaron de realizarlas quizá por falta de tiempo pero de acuerdo a su comportamiento cuando empezó este estudio, es probable que en realidad se haya debido a falta de interés por parte de algunos de los integrantes de la D.P.A.

El debate sobre si la Comunicación es una ciencia o no lo es ha existido desde hace muchos años y a la par muchos autores han aportado sus ideas con

respecto a de qué se trata. Para entenderla en una perspectiva más científica me valgo de la Teoría de Sistemas aplicándola a las sociedades modernas para entender sus funciones a partir de los elementos que la integran colocándolos en una perspectiva de sujetos de interacción, que requieren de flujos de información constante para lograr enfrentar procesos de adaptación, cambios y así sobrevivir.

La Teoría de Sistemas, como su nombre lo dice, habla de sistemas, entendiéndolos como un:

*“conjunto de elementos o componentes relacionados directa o indirectamente a manera de causa-efecto, de modo que cada componente tiene cierto nexo o interacción con uno o varios elementos de manera estable durante un tiempo determinado, permitiéndonos diferenciar este grupo de relación como distinto del entorno”<sup>1</sup>*

Ya que hablamos de información es importante resaltar el hecho de su importancia a partir de los mensajes que se construyen, cómo se reciben y su finalidad, pues sirven como transmisores de contenidos que incluyen valores y perspectivas, que a su vez son parte del contexto en el que se desarrolla cada quien.

Lo anterior son las bases de la Teoría de la Sociología de la Producción de Mensajes, establecida por Shoemaker y Reese, que recoge José Carlos Lozano en “Teoría e Investigación de la Comunicación de Masas” y aunque explícitamente el título habla de masas, esto se puede llevar a niveles de comunicación más chicos como la grupal.

Lozano entonces dice que dicha teoría *“cuestiona los factores, dentro y fuera de las organizaciones, y que afectan el contenido de los mensajes...estos factores pueden ser individuales, rutinas de trabajo, externos e incluso ideológicos.”<sup>2</sup>*

Partiendo del hecho de que la cultura en nuestro país se encuentra muy relegada por diversas circunstancias y pensándola como un elemento que forma parte de la

---

<sup>1</sup>CARDONA, Diana y MACÍAS, Norma. *“Comunicometodología. Intervención social estratégica.”* Universidad Intercontinental. México, 2007. p. 80

<sup>2</sup> LOZANO, Rendón José Carlos. *“Teoría e Investigación de la Comunicación de Masas”* Pearson, México, 1996 p. 56

estructura social de las personas, es pertinente cuestionarse con respecto a las instituciones de carácter gubernamental y no gubernamental, que fungen como espacios destinados a la difusión de la cultura y de las expresiones artísticas más representativas.

Como mencionaba antes, es importante cuestionar a las instituciones encargadas de la difusión cultural porque si bien hacen en brindar oportunidad a artistas contemporáneos en cualquier rubro, también se asocian con medios y demás para encontrar apoyo que permita una interacción con públicos más diversos y se vayan cumpliendo con las expectativas que se tiene de buscar nuevos públicos y conservar a aquellos con los que ya se cuenta y que coloquialmente conocemos como *público cautivo*.

En el caso del Centro Nacional de las Artes, más de una persona, sin conocer propiamente la manera en la que se desarrollan los proyectos artísticos, percibe que es responsabilidad de la difusión alcanzar estos objetivos cuando en realidad complementa su trabajo manteniendo una relación estrecha con otras áreas y que son las encargadas de la programación que rige al CNA mes con mes y que busca ampliar sus horizontes a partir de los proyectos bajo los cuales se gesta la organización de los eventos.

Lo que se pretendió con esta investigación fue encontrar los problemas que aquejan a la Dirección de Programación Artística del CNA y solucionarlos de modo que funcionara mejor y esto a través de herramientas que la comunicación proporciona y específicamente desde sus vínculos con las teorías con el ámbito organizacional y que suponen sistemas y entornos sociales.

Otro de los intereses que tiene este trabajo es enlazar la importancia de la difusión cultural con la comunicación organizacional e invitando a una reflexión que permita encontrar los vínculos entre dichas temáticas y que finalmente pretenden que para que una organización o un sistema (social o cultural) funcione bien para que los demás así lo vean, tiene que proyectar dicho bienestar en el interior de la empresa.

## **La Importancia de la Comunicación Organizacional y apuntes con respecto a la Inteligencia Emocional en las Organizaciones de acuerdo a Daniel Goleman**

La comunicación organizacional es vital en las empresas debido a la necesidad de éstas para solucionar problemas internos y externos a nivel comunicativo. Las raíces de este tipo de comunicación fueron creadas en función de la teoría de la organización que contiene bases de administración y economía.

Uno de los objetivos de la empresa, es mejorar continuamente los procesos de producción; la cultura organizacional está condicionada por las utilidades que perciba la empresa.

Daniel Goleman menciona en: *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional* que en ocasiones los problemas no tienen que ver con liderazgo sino con información y con autopercepción de los trabajadores con respecto al desempeño real de su trabajo.

*...la autoconciencia del equipo desempeña un papel primordial y los miembros del grupo son responsables de la gestión de su propio funcionamiento...cuando las normas de autogestión se hallan adecuadamente explicitadas y practicadas, la eficacia del equipo mejora...Uno de los requisitos fundamentales del cambio de las organizaciones consiste en el descubrimiento de las normas improductivas...cuando el individuo no solo centra su atención en lo que está mal, sino también en lo que está bien, se predispone al cambio y a buscar la forma de encajar sus aspiraciones con la visión de la organización y su posible contribución personal al proceso del cambio.*

*... los proyectos deben ser fruto del trabajo de los equipos (no de los individuos) y estos deben promover durante todo el proyecto la creación de un clima sano, mantener normas funcionales, alentar la inteligencia emocional, hacer frente a los conflictos...*<sup>3</sup>

### **Con respecto a la importancia de la información para la creación de un discurso**

Me parece pertinente hablar de la información pues es el punto de partida para la creación de un manual de funciones y procesos que expliquen a cada uno de los

---

<sup>3</sup> GOLEMAN, Daniel et al. "El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional" Plaza y Janés. España 2002. pp. 218-291

elementos del sistema que comprende la Dirección de Programación. Sin información simplemente no puede haber comunicación.

*La información no existe en sí misma...es pura enunciación. La información construye saber en forma de discurso y, como todo discurso, depende a la vez del campo de conocimientos que trata, de la situación de enunciación en la que se inserta y del dispositivo en el cual circula.*<sup>4</sup>

De acuerdo a Diana Cardona y Norma Macías, *es misión relevante del comunicólogo generar la autopercepción, la recombinação de información o rememoración, la difusión y la interpretación de cualquiera de estos datos.*

Uno de los problemas que tiene el sistema es la autopercepción, que se ve reflejada en el hecho de que todos consideran que realizan el mismo tipo de actividades de Programación como tal, sólo que aplicada a los distintos espacios escénicos del CNA

Dicha situación problemática, se da a partir de las redes de información y comunicación, al existir un problema de redes se debe a: *“rupturas, tensiones o distorsiones del flujo de información, el tipo de vínculos que se establecen en el subsistema, los canales usados, las jerarquías organizacionales”*

En el caso de este sistema, las tensiones o distorsiones en el flujo de información se deben a la falta de canales formales entre el sistema que comprende la Dirección de Programación con respecto al campo.

### **Con respecto a las relaciones organizacionales**

Anteriormente comentaba que el director de esta área no cree en las estructuras piramidales, aunque reconoce que le gustaría experimentar un tipo de organización de esta manera. La dirección de Programación Artística se rige a partir de una estructura horizontal:

*La extrema horizontalidad en una organización nos permite una rápida interconexión y diversa interacción entre todos los*

---

<sup>4</sup> CHARAUDEAU, Patrick. *“El discurso de la información. La construcción del espejo social”*. Gedisa Editorial, Col. El Mamífero Parlante, Barcelona 2003. p. 44

*miembros; sin embargo, esta cadena, aunque más rápida para distribuir información, es irregular y no permite la llegada uniforme de información a todo el sistema. El control de ésta se vuelve difícil y la toma de decisiones es más compleja y desorganizada, así como la delimitación de la función de los elementos, ya que estos tienden a compartir o adquirir ciertas responsabilidades que han variado a lo largo del tiempo y el espacio dentro del sistema.*<sup>5</sup>

### **Con respecto a las técnicas y metodologías de investigación elegidas:**

José Carlos Lozano comparte con distintos autores su apreciación con respecto a las técnicas de investigación y comenta cómo unas pueden favorecer ciertos tipos de investigación dependiendo de lo que se esté realizando. En el caso de la investigación

que se está realizando en el sistema que comprende la Dirección de Programación Artística y además tratándose de un sistema hasta cierto punto pequeño, es más práctico (en este caso) hacer uso de técnicas cualitativas, a pesar de que no se va a realizar un análisis del discurso, la entrevista permite conocer de una manera más cercana a los sujetos de interacción.

*“Las técnicas cualitativas rechazan la cuantificación y la generalización de los hallazgos a grupos muy amplios de personas. Prefieren profundizar en pocos casos y tratar de penetrar en los niveles connotativos y latentes de las personas y de los mensajes de los medios.”*<sup>6</sup>

La técnica de investigación en este caso fue la entrevista pues permite una visión personal sobre la situación del sistema en palabras de aquellos que pertenecen a él y además identificar factores que no tienen relación con la comunicación verbal, como lo son el lenguaje corporal y la proxemia como una extensión del lenguaje no verbal.

---

<sup>5</sup>CARDONA, Diana y MACÍAS, Norma. “Comunicometodología. Intervención social estratégica.” Universidad Intercontinental. México, 2007. p. 173

<sup>6</sup> LOZANO, Rendón José Carlos. “Teoría e Investigación de la Comunicación de Masas” Pearson, México, 1996 p. 28

*“...es una forma de dar voz al otro para conocerlo y entenderlo a partir de su propia mirada, al tiempo que se complementa el estudio con la observación del lenguaje no verbal usada por el entrevistado...es ideal para comprender los sistemas y subsistemas en los que se mueve el individuo y cómo se interfluyen por medio del tránsito del sujeto de uno a otros”.<sup>7</sup>*

Por otro lado, Óscar Tenopala cuestiona que dependiendo de los sujetos de interacción que se estén estudiando, y en este caso se trata de personas afines a la cultura, la metodología se tiene que adecuar, dice lo siguiente:

*“Es la metodología la que permite saber a las instituciones el por qué tienen éxito sus acciones y también el por qué fracasan. Mientras esto no sea consciente en una institución, fácilmente caeremos en la tendencia a hacerlas irresponsables frente a los adelantos o atrasos en los procesos culturales de su ámbito de influencia.”<sup>8</sup>*

### **Con respecto a la aplicación de la Comunicometodología y el Plan estratégico para resolución de problemas.**

Para esta investigación se aplicó el protocolo de Resolución de problemas y que se rige de una serie de pasos que permiten atacar la necesidad de comunicación desde un nivel interpersonal hasta uno masivo, dado el número de personas que forman parte de la Dirección de Programación Artística, se resolvió como si fuese un problema de tipo interpersonal.

La semejanza de los pasos con el registro que hace un médico para determinar la enfermedad de un paciente es muy similar y permite hacer del tema de la Comunicometodología, algo más sencillo.

---

<sup>3</sup>CARDONA, Diana y MACÍAS, Norma. Comunicometodología. Intervención social estratégica. Universidad Intercontinental. México, 2007. pp. 183- 184

<sup>8</sup> TENOPALA GARCÍA, Óscar en CID, Ileana, “Diversidad cultural, economía y política en un mundo global” Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 2001, p. 98



Lo anterior forma parte de la Comunicometodología propuesta por Diana Cardona y Norma Macías y que rige la investigación de este trabajo.

Algunos de los pasos más representativos y que permiten apreciar la labor de la detectar de mejor manera la situación problemática son:

### Registro del Fenómeno. Síntomas

Existen problemas en cuanto al cumplimiento de funciones, esto quiere decir que al desconocer la función que cumple cada una de las subdirecciones, todas realizan prácticamente lo mismo pero en diferentes espacios, a pesar de estar “etiquetadas” con otro nombre.

### 3.2 Antecedentes de la Situación Problemática

Desde la creación del Centro Nacional de las Artes a la fecha han existido 3 directores de programación y que al igual que en la actualidad, se apoyan de las subdirecciones para realizar su trabajo de manera correcta.

También se han desarrollado cambios en el campo de la Dirección de Programación, específicamente en la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos aunque no paralelos a la otra dirección provocan desajustes entre ambas y terminan en vacíos en los cargos directivos.

### 3.3 Delimitación del Sistema

La Dirección de Programación Artística, se maneja bajo un tipo de estructura horizontal pues el director del área no cree en las estructuras piramidales y de esta manera las personas a cargo de las subdirecciones y los jefes de departamento, además de cumplir con su función como tal, se ocupan de espacios y géneros específicos dentro de los espectáculos programados del Centro Nacional de las Artes.

### 3.4 Determinación de Macros y Micros

**Macros:**

- ✓ Estructura de la Dirección de Programación
- ✓ Aprovechamiento de recursos materiales y humanos del área.
- ✓ Cambios ocasionales en la Subdirección de Actividades Artísticas y Culturales.

**Micros:**

- ✓ Mejorar los canales formales de comunicación del área con respecto a las demás
- ✓ Relación entre la Dirección de Programación Artística y la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos
- ✓ Desconocimiento con respecto a la asignación de tareas que cumplen las subdirecciones y las personas encargadas de éstas.
- ✓ Relación organizacional en la Dirección General y la Dirección de Programación Artística y la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos

### 3.5 Análisis Ambiental

3.5.1 *Espacios de la Interacción:* Al centro del CNA, en medio de las escuelas y los foros de expresión artística se encuentra la Torre de Dirección e Investigación, en la planta baja y al fondo de ésta se encuentra la Dirección de Programación Artística.

A lo largo del mes se hacen visitas informales entre las oficinas que dependen de la Dirección de Programación; el director siempre tiene su oficina con la puerta abierta lo cual demuestra apertura pero reduce un tipo de autoridad y físicamente aumenta el ruido por las personas que están afuera

3.5.2 *Tiempos de la Interacción:* ocasionalmente se realizan visitas informales entre los miembros de la Dirección de Programación y las subdirecciones adjuntas para dar a conocer la programación del mes posterior y revisar los espacios y los ciclos que formarán parte de lo que se va a realizar dentro del CENART ya sea como organizador del evento o como sede de algún encuentro o bienal relacionados con la cultura.

3.5.3 *Redes*: Para llegar a hablar con el Director de Programación, es necesario hacer una cita con su secretaria, a no ser que el mismo Director solicite que uno vaya por su cuenta, en el caso de sus subdirecciones adjuntas puede hacerse cita con ellos a través de la secretaria de cada una o ir directo a la oficina que les corresponde. La relación con todos estos es informal y entre ellos así se maneja.

3.5.4 *Reglas Implícitas*: Existe un tipo de ética institucional, referida en este caso al papel del empleado con respecto al jefe, esto se refiere a: “yo no hago las cosas hasta que mi jefe no me las pida”; también la informalidad para hacer consultas con el director está por encima de cualquier vía más formal de relación, esto se relaciona en lo ambiental, es decir, el Director de Programación, a diferencia de otros mantiene la puerta de su oficina abierta.

3.5.5 *Relaciones Organizacionales*: A pesar de ser frecuente y efectiva, es poco formal pues se visitan entre oficinas para dar a conocer los momentos en los que ha habido un cambio en la programación de un evento, provocando que éste se cancele o que no se cuente con los medios suficientes para darla a conocer. Con respecto a la relación con la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos y las subdirecciones que se desprenden de ésta, la relación no es tan frecuente y se maneja de un modo más formal.

### 3.6 Antecedentes de la Información

Lo que más se dice entre el personal que compone el área de Programación es:

“A pesar de que unos somos subdirectores, otros jefes de departamento o coordinadores del área, en general hacemos lo mismo sólo que nos diferenciamos porque estamos en distintas oficinas y subdirecciones, además de cumplir con nuestro cargo nos ocupamos de espacios de expresión diferentes.”

El campo, es decir la Dirección de Difusión comenta que casi siempre ha mantenido poca relación con la Dirección de Programación.

### 3.7 Hipótesis

El problema que existe en la Dirección de Programación Artística y sus subdirecciones se debe a que no existe un manual de funciones y procesos del área que permita ubicar qué hace cada quién y cómo debe hacerlo para funcionar mejor con respecto al campo (Dirección de Difusión) y de esta manera evitar entregas fuera de tiempo y malos entendidos y en su lugar promover una buena organización y relación entre ambas direcciones y que finalmente se ve reflejada en los eventos programados y difundidos por el Centro Nacional de las Artes.

### *3.8 INVESTIGACIÓN*

La falta de un Manual de Funciones y Procesos para agilizar los procesos del área de Dirección de Programación Artística con respecto a las áreas que se encuentran afectadas y que forman parte del campo, como lo es la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos.

Conocer la percepción de la Dirección de Programación Artística y de la Subdirección de Programación Artística, la Subdirección de Planeación Artística y la Subdirección de Actividades Artísticas y Culturales con respecto al desempeño de su trabajo, con la ausencia de un Manual de Fundamentos y Procesos e identificar las aportaciones para una mejora en el desarrollo de su trabajo.

La hipótesis propuesta para esta investigación fue revocada, pues a través de las entrevistas se detectó que es necesaria la interacción entre las personas que forman parte del sistema, como conclusión se encontró lo siguiente:

El problema que existe en la Dirección de Programación Artística y las subdirecciones que la componen (Subdirección de Programación Artística, Subdirección de Planeación Artística y Subdirección de Actividades Artísticas y Culturales) del Centro Nacional de las Artes consiste en que el desconocimiento de las funciones asignadas de cada una de las subdirecciones debido a la falta de interacción entre los elementos provoca conflictos de información que orillan a que las entregas sean fuera de tiempo y a conflictos con la Dirección de Difusión y Desarrollo de Públicos que se ven reflejados en la falta de difusión en los eventos programados por el Centro Nacional de las Artes.

La intención que tiene el director, Carlos Arturo Briz, es que con ayuda de los que trabajan en las subdirecciones se den a conocer los eventos por el género o el espacio en el que se van a realizar, de esta manera, se puede revisar la programación establecida y decidir en conjunto, a través de retroalimentación, los cambios sugeridos para más adelante evaluar lo que se programó previamente. 0

A partir de los resultados y revisar los tipos de audiencia que existen, se encontró que se trata de un público de memoria auditiva, pues de acuerdo a Cardona y Macías, sus características son:

*“...una mayor habilidad para percibir, entender y recordar lo comunicado por vía oral, la interacción en conversaciones, lo auditivo. Por ende, los medios adecuados son el teléfono, la interacción cara a cara, la radio, los mensajes musicales.”<sup>9</sup>*

### 3.9 PLAN ESTRATÉGICO

#### Introducción

El tipo de investigación fue la entrevista pues ayuda a conocer a fondo los problemas y se pueden detectar más situaciones a través del lenguaje no verbal; los resultados que se encontraron fueron variados, pues mientras unos optaban por cómo “debería de ser”, otro considera que casi no existen problemas en su área y que todo funciona bien.

#### 3.9.1 Objetivo

Mejorar la calidad de la información y la interacción entre el personal de la Dirección de Programación Artística y las subdirecciones adjuntas.

#### 3.9.2 Estrategias y tácticas

##### *Estrategias*

---

<sup>9</sup> Ibídem

- ✓ Dar a conocer la programación mensual que emite la Dirección de Programación Artística entre todos los elementos que conforman a esta dirección.
- ✓ Detectar errores en la programación del último mes.

#### *Tácticas*

- ✓ Realizar juntas mensuales utilizando el Método de Conversación Enfocada, desarrollado por ICA<sup>10</sup> entre personas que pertenezcan a la Dirección de Programación Artística, con una duración estimada entre 20 y 30 minutos para dar a conocer la programación mensual y revisar los errores para poder corregirlos.

### 3.9.3 Participantes

Para realizar la intervención a nivel general se hará en toda la Dirección de Programación Artística y en sus subdirecciones: Subdirección de Programación Artística, Subdirección de Planeación Artística y Subdirección de Actividades Artísticas y Culturales.

### 3.9.4 Mensaje

“Acostúmbrate a juntarte. Te esperamos al principio de cada mes en la Sala de Juntas.”

### 3.9.5 Medios o red de información

Se utilizará un medio de tipo oral al mencionarlo de boca en boca y electrónico, a través de un correo electrónico a todos los que participarán en las juntas.

### 3.9.6 Resolución Creativa

Juntas informativas: El modelo que se utilizó fue desarrollado por ICA y que Brian Stanfield menciona en su artículo *The Art of Focussed Conversation*, este tipo de

---

<sup>10</sup> ICA: *Institute of Cultural Affairs Associates Inc.* (Instituto de Asuntos Culturales)

juntas, promueven la participación integral de las personas que forman parte del sistema y permite indagar cuestiones objetivas y emotivas.

### 3.9.7 Programa de Implementación

En el desarrollo de la junta se realizaron observaciones al trabajo que se ha venido realizando últimamente por parte de la intervención social y también se revisaron algunos temas de agenda con respecto a la programación mensual

### 3.10 Elaboración de Escenarios

| PROBABLE O TENDENCIAL  | DESEABLE   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✖ Falta de realización de las juntas informativas</li> <li>✖ Falta de asistencia a las juntas informativas por parte del Director de Programación Artística.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar juntas informativas y que sean una oportunidad para dar a conocer los eventos programados.</li> <li>✓ Que sirvan también para evaluar la programación previa para hacer mejoras y éstas se reflejen en la relación con otras direcciones.</li> </ul> |
| INCIERTO   | POSIBLE O FUTURO   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Cambio en la administración del puesto de Director de Programación Artística por el reciente cambio de Director General del Centro Nacional de las Artes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realización de junta piloto para evaluar si es posible la implementación.</li> </ul>  |