

Autor: Ernesto Lamas<sup>\*</sup>  
Título: GESTIÓN INTEGRAL DE LA RADIO COMUNITARIA  
Ciudad: Quito  
Producción: FES /Promefes  
Fecha: Noviembre de 2003  
Nota: Este texto puede ser reproducido con previa autorización con un objetivo educativo y sin ánimo de lucro.

## GESTIÓN INTEGRAL DE LA RADIO COMUNITARIA

### PRESENTACIÓN

Gestionar una radio comunitaria es un desafío que requiere de experiencias, habilidades, conocimientos y herramientas. En este módulo nos proponemos construir una mirada global y ordenada sobre las dimensiones involucradas en la gestión integral de una radio comunitaria, sobre nuestros objetivos, nuestras dificultades, nuestras experiencias y desafíos pendientes.

Iremos de lo general a lo particular. Por eso, en la Introducción, compartiremos las características generales de las radios comunitarias. Nos detendremos en sus objetivos de transformación social y en su concepto de comunicación. Al mismo tiempo, las ubicaremos en sus contextos y en su relación con otros medios de comunicación para comprender la importancia que adquieren en los procesos de construcción de ciudadanía.

En la Primera Unidad, profundizaremos en el concepto de gestión como una manera de entender los proyectos radiofónicos desde cuatro perspectivas: la político cultural, la comunicacional, la organizacional y la económica.

En la Segunda Unidad, pondremos manos a la obra y compartiremos herramientas para la gestión de una radio en las dimensiones político cultural, organizaciones y económica.

Nuestro camino está orientado por un mapa. Ese mapa nos indica algo que en ningún momento debemos olvidar: gestionar una radio comunitaria no es una tarea de técnicos ni de especialistas. Gestionar es una tarea de las mujeres y los hombres que han optado por las radios comunitarias al considerarlas un espacio para la construcción de una comunicación que contribuya al fortalecimiento de una verdadera sociedad democrática.

---

\* Profesor Carrera Comunicación Social UBA. Fundador y Director de FM La Tribu, Director del espacio La Tribu, Medios, Comunicación, Cultura. Coeditor de revista libro Causas y Azares. Guionista e investigador del grupo de Cine documental Cine ojo. Capacitador internacional en Radio y Gestión en la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC). Director del Programa de Gestión de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias. Profesor del Centro de Formación de la Deutsche Welle. Coordinador Regional de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias América Latina y Caribe (AMARC ALC).

## ÍNDICE DEL MÓDULO

### INTRODUCCIÓN

#### LAS RADIOS COMUNITARIAS: DEMOCRATIZAR LAS COMUNICACIONES PARA DEMOCRATIZAR LAS SOCIEDADES

- Objetivos de transformación social
- La verdadera comunicación
- La comunicación en la democratización del espacio público

### PRIMERA UNIDAD

#### LA GESTIÓN DE LAS RADIOS COMUNITARIAS

- 1.1 A cada cual según su necesidad
- 1.2 ¿Qué es gestionar?
- 1.3 Democracia y eficacia
- 2. Hacia un modelo de gestión
  - 2.1 Las dimensiones de la gestión
    - 2.1.1 La dimensión político cultural
    - 2.1.2 La dimensión comunicacional
    - 2.1.3 La dimensión económica
    - 2.1.4 La dimensión organizacional

### SEGUNDA UNIDAD

#### DEL TODO A LAS PARTES

- 1. Sostenibilidad y autonomía
- 2. La gestión de la dimensión político cultural
  - 2.1 ¿Qué somos?
  - 2.2 Proyectos para visitar
- 3. La gestión de la dimensión organizacional
  - 3.1 Para empezar: el principio
  - 3.2 El todo es más que la suma de las partes
    - 3.2.1 Los objetivos
    - 3.2.2 La metodología o modo organizativo
    - 3.2.3 La dirección
  - 3.3 ¿Orgánicas o mecánicas?
    - 3.3.1 Organizaciones mecánicas
    - 3.3.2 Organizaciones orgánicas
  - 3.4 El todo y las partes
  - 3.5 No atarse a las propias decisiones
  - 3.6 Parte por parte
    - 3.6.1 Las áreas o departamentos
      - 3.6.1.1 ¿Cómo organizar las áreas?
    - 3.6.2 Las unidades de gestión
      - 3.6.2.1 Algunos elementos para tener en cuenta
    - 3.6.3 Organigramas
      - 3.6.3.1 Organigramas funcionales
      - 3.6.3.2 Organigramas divisionales
      - 3.6.3.3 Organigramas de integración
    - 3.6.4 Los roles y las tareas
      - 3.6.4.1 ¿Qué es un rol?
    - 3.6.5 La dirección y el liderazgo
      - 3.6.5.1 Características de una buena dirección
      - 3.6.5.2 Los estilos de dirección
      - 3.6.5.3 ¿Cómo armar una dirección colectiva?
      - 3.6.5.4 ¿Y el director o directora?

- 3.6.6 Trabajadores rentados y trabajadores voluntarios
- 3.6.6.1 Criterios de selección de trabajadores rentados y voluntarios
- 3.6.6.2. Para no descuidar
- 4. La gestión de la dimensión económica
- 4.1 La sostenibilidad
- 4.1.1 La sostenibilidad económica
- 4.2 ¿Qué significa “sin fines de lucro”?
- 4.3 El autofinanciamiento
- 4.4 La gestión económica de una empresa comunitaria
- 4.4.1 La dimensión económica hacia el interior de la emisora
- 4.4.2 La dimensión económica en la relación con la comunidad
- 4.5. CC. Para no olvidar: las dos c
- 4.5.1 Primera c: coherencia
- 4.5.2 Segunda c: creatividad
- 4.6 Un primer análisis de los recursos
- 4.7 Fuentes de financiamiento de las radios comunitarias y populares
- 4.7.1 La publicidad
- 4.7.2 Los espacios cedidos
- 4.7.3 La prestación de servicios
- 4.7.4 Los emprendimientos culturales
- 4.7.5 El apoyo solidario de los oyentes y la comunidad
- 4.7.6 Los convenios con el estado nacional o local.
- 4.7.7 Los convenios con otras organizaciones sociales
- 4.7.8 La contribución de las agencias de cooperación nacional e internacional
- 4.7.9 Las actividades productivas
- 4.8 Para inspirarse

## BIBLIOGRAFÍA

La gestión de un proceso que involucra, como iremos viendo a lo largo de todo este módulo, una gran cantidad de aspectos que van desde los objetivos generales a la dimensión económica, pasando por la administración de los tiempos de trabajo y las maneras de comunicarse.

Pero, además de todos estos elementos, la gestión implica antes que nada una perspectiva, un enfoque y una manera de comprender la realidad.

Gestionar una radio comunitaria no es una tarea puramente técnica. Es cierto, para hacerlo correctamente necesitamos algunos conocimientos específicos y algunas herramientas. Pero éstos no nos servirán de mucho si no partimos de una mirada global sobre el proyecto que nos proponemos gestionar. La mejor manera de gestionar es la que parte de un conocimiento global y profundo del proyecto en el que estamos insertos.

En las páginas siguientes vamos a iniciar un recorrido por la gestión de las radios comunitarias. Iremos definiendo a la gestión y a cada uno de sus aspectos para poder encontrar la mejor manera de llevarla adelante en cada emisora.

Para gestionar de manera eficaz una emisora comunitaria tendremos que tener en cuenta una serie de elementos diferentes. Algunos de ellos son conceptos y perspectivas. Otros, son herramientas que podemos desarrollar para obtener mejores resultados.

Pero gestionar es mucho más que aprender conceptos y aplicar herramientas. Es mirar a cada radio en su especificidad y comprenderla de manera global. Por más que leamos atentamente muchos manuales de gestión, de poco nos servirán si antes no conocemos bien el terreno sobre el que vamos a actuar.

En este sentido, gestionar no es una tarea técnica. Gestionar no es aplicar instrumentos que funcionan automáticamente. No, para gestionar debemos primero conocer profundamente nuestra realidad, nuestras identidades y nuestro contexto.

Y entonces, podríamos preguntarnos cuáles son las características comunes de las radios comunitarias de América Latina, qué lugar ocupan en el desarrollo de las sociedades latinoamericanas contemporáneas y cuáles son sus grandes desafíos.

Empezar a responder algunas de estas preguntas supone ubicar a las radios comunitarias en los contextos en los que nacieron y en los que actualmente se desarrollan. Resultaría imposible comprenderlas de otro modo debido a que, y este es uno de sus elementos comunes, no se trata simplemente de emisoras de radio sino de proyectos político culturales y comunicacionales. Los colectivos, los grupos de personas, que las llevan adelante se proponen objetivos socio culturales y comunicacionales que van más allá del armado de una programación radial. Y los proyectos sólo pueden comprenderse en el marco de las situaciones sociales en los que nacen, de las realidades sociales en las que surgen y a las que pretenden transformar.

En América Latina, las primeras radios comunitarias surgieron a finales de la década de 1940 vinculadas con el accionar de la Iglesia Católica colombiana. Estas primeras radios tenían como principales objetivos la educación popular y la alfabetización de los campesinos, por eso se llamaban Escuelas Radiofónicas.

En el mismo momento, en Bolivia, nacieron las radios mineras como un instrumento en la lucha de los mineros por sus reivindicaciones y derechos sindicales. Rápidamente se convirtieron en un medio de resistencia y afirmación cultural para los sectores populares ya que en ellas se hablaba en las lenguas nativas y se difundía música autóctona. También se transformaron en un medio de comunicación interpersonal y un servicio a la comunidad que brindaba, por ejemplo, asistencia social y jurídica.

La historia no sirve únicamente para recordar lo pasado, sino también para comprender el presente. En las experiencias iniciales en el campo de la comunicación popular radiofónica podemos ver algunas características que aún se mantienen en los proyectos actuales. En ambos casos se trata de emisoras de radio que si bien tenían una actividad comunicacional respondían a objetivos mayores. No se trataba únicamente de armar una emisora de radio. El armado de una programación radiofónica estaba vinculado con un proyecto político cultural.

El proyecto político cultural comprende los objetivos que se plantean las radios comunitarias. Estos objetivos son los que guían sus acciones y sirven de marco para la toma de las decisiones acerca de cuáles son las características de los mensajes que se emiten, cuáles son las voces que salen al aire, cuáles son las historias que se cuentan, qué música se difunde, en qué lengua se habla, cuál es la relación que se construye con las audiencias.

#### OBJETIVOS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

En las radios comunitarias nos encontramos con una estrecha relación entre la comunicación y la transformación de la sociedad. La comunicación comunitaria tiene objetivos que van más allá de sí misma. En este sentido, estas emisoras son parte de un proyecto que se propone modificar las relaciones sociales existentes. Uno de los aspectos más importantes de la programación de las radios comunitarias es la medida en la que dicha programación se inserta en la realidad para modificarla.

Todas las radios comunitarias comparten un objetivo general que es la transformación de la realidad social para dar lugar a sociedades justas e igualitarias. Pero las características concretas de su accionar (el tipo de programación, las relaciones con sus audiencias, las actividades no radiofónicas que realizan) dependen de los contextos en los que se encuentran. Esto se refiere por un lado a los contextos históricos: no son las mismas las características de las radios comunitarias durante la vigencia de gobiernos autoritarios que las características de las mismas emisoras durante los gobiernos democráticos.

Las diferencias también están dadas por el campo que cada proyecto elige para trabajar. Algunas radios son un medio educativo y otras trabajan sobre todo sobre la agenda informativa. Algunas están vinculadas con los intereses de los sectores que sufren la desigualdad económica y viven en la pobreza. Otras ponen el acento en las desigualdades producto de las diferencias de género y trabajan para que las mujeres tengan condiciones de vida equitativas a las de los hombres.

En todos los casos el objetivo final de los proyectos comunicacionales es la alteración de condiciones sociales injustas ya sea en el ámbito de lo económico, lo político o lo cultural.

## LA VERDADERA COMUNICACIÓN

Otra característica fundamental de las radios comunitarias es la manera en la que se entiende a la comunicación. Las radios comunitarias se proponen construir medios de comunicación en el real sentido de la palabra. Esa comunicación horizontal, dialógica, en la que los lugares de emisión y recepción son intercambiables. El desafío de estas radios es poner en marcha procesos de comunicación horizontales y participativos en lo que se refiere a la relación entre emisores y receptores y al intercambio de estos papeles.

Se trata, por un lado, de dar la posibilidad de convertirse en emisores a aquellas personas o grupos que no pueden serlo habitualmente. Son pocos los espacios en los que ciertos sectores de la sociedad pueden hablarse y escucharse. En los discursos de los medios dominantes es frecuente que encontremos siempre las mismas voces. Por otro lado se trata de considerar a las audiencias como un conjunto de personas activas y críticas.

Construir una comunicación verdadera implica abrir el espacio de la emisión de mensajes y generar relaciones horizontales con los receptores.

La Carta de las Radios Comunitarias y Ciudadanas redactada por la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC) dice en uno de sus puntos. "Radios comunitarias, ciudadanas, populares, educativas, libres, participativas, rurales, asociativas, interactivas, alternativas... en cada época y lugar se han caracterizado con distintos nombres, mostrando así la diversidad y riqueza del movimiento. Pero el desafío ha sido siempre el mismo: democratizar la palabra para democratizar la sociedad." (AMARC, 1998)

Democratizar la palabra, democratizar la comunicación, significa la construcción de espacios de comunicación caracterizados por el diálogo y no por el monólogo.

En 1930 la radiodifusión tenía nada más que diez años, pero el escritor alemán Bertolt Brecht ya había descubierto su potencial. En un texto llamado "Teoría sobre la radio" él escribió: "Hay que transformar la radio, convertirla de medio de distribución en medio de comunicación. La radio podría ser el más gigantesco medio de comunicación imaginable de la vida pública, un inmenso sistema de canalización. Lo será cuando no sea sólo capaz de emitir sino también de recibir. En otras palabras, si consigue que el oyente no sólo escuchase sino también hablase, que no permaneciera aislado sino relacionado." (BRECHT, 1981)

Las radios comunitarias construyen espacios y relaciones comunicacionales en los que se respetan las diferencias y en los que se lucha para revertir las desigualdades.

## LA COMUNICACIÓN EN LA DEMOCRATIZACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO

La democratización de la palabra pública implica en un primer término generar condiciones que garanticen el acceso y la participación de todos los ciudadanos y sectores sociales a los medios de comunicación. Democratizar las comunicaciones supone construir espacios en los que los lugares de la emisión y la recepción sean intercambiables. En este sentido, no hablamos únicamente de abrir

los micrófonos para que todos puedan hablar. El verdadero desafío es la generación de espacios en los que los intercambios permitan desencadenar procesos de transformación social.

Antonio Pasquali señala que basta “apelar al sentido genuino de “comunicación”, como relación biunívoca entre interlocutores con igual derecho de palabra, para recordar que Comunicación es Democracia”.

Relacionar a los medios de comunicación con la construcción de sociedades democráticas supone considerarlos más allá del medio en sí y concebirlos en su articulación con los movimientos sociales que son los que les otorgan sentido. La misión de las radios comunitarias no se limita a garantizar el acceso a los medios de comunicación. No se trata únicamente de “dar voz a los que no tienen voz”.

Abrir los micrófonos para que la comunidad pueda expresarse a través de ellos es solo el comienzo ya que lo que está realmente en juego es la descentralización de la capacidad de comunicarse, es decir la descentralización de la esfera de lo público.

Las radios comunitarias se insertan en los procesos de consolidación de los espacios de poder de la sociedad civil. Sus objetivos están relacionados con el trabajo en el campo de la comunicación para incidir en los procesos de cambio de la sociedad.

Uno de los ejes centrales de la misión de las radios comunitarias es la puesta en práctica del concepto político de la democracia y la ciudadanía en el campo de la comunicación. Es decir tanto de democratizar el sistema de medios como de democratizar las relaciones comunicacionales que establecen los medios con sus audiencias y sus comunidades.

Dado que los medios de comunicación se vinculan con el espacio de lo público, podríamos decir que de una u otra manera siempre construyen ciudadanía. Sus prácticas pueden estar orientadas a la reproducción de ciertas situaciones sociales fomentando la pasividad de sus audiencias; o bien, pueden estar insertas en un movimiento de transformación de los espacios de poder.

En relación con las radios comunitarias podemos decir que la construcción de ciudadanía se da en dos niveles distintos.

- Por un lado, las radios comunitarias son un espacio en el que se materializa el derecho a la expresión y a la comunicación de los ciudadanos.

A través del ejercicio de este derecho, las personas encuentran un ámbito en el que hacer públicas tanto sus necesidades como sus visiones del mundo a través de la palabra y también de diversas manifestaciones artísticas.

Los medios comunitarios pueden constituirse en el espacio del intercambio entre los sujetos, en el espacio en el que “se rompa el monopolio de la palabra, y esto no para dársela individualmente a cada cual, sino para que pueda intercambiarse, darse y devolverse, como la mirada y la sonrisa a veces, y sin que pueda jamás ser detenida, petrificada, almacenada y redistribuida en cualquier lugar del proceso social.” (BAUDRILLARD, Jean).

- Por otro lado, las radios comunitarias en tanto organizaciones de la sociedad civil integran la multiplicidad de espacios a través de los cuales los individuos pueden constituirse en sujetos que pueden llevar adelante políticas destinadas a la generación de cambios en la realidad social.

Muchas de las radios comunitarias en América Latina poseen una cantidad de políticas que exceden su programación radial. Ya sea el desarrollo de programas educativos de diverso tipo, la mediación entre la comunidad y las dependencias del Estado o la satisfacción de necesidades de la población que ha sido abandonadas por el mismo Estado (alfabetización, campañas de solidaridad).

El desafío permanente es poder articular y equilibrar ambas líneas de acción. De lo contrario se corre el riesgo de generar una participación puramente comunicacional (dada por el acceso al micrófono) que no esté inserta en prácticas políticas que intervengan en la realidad social.

Los medios de comunicación no deben sustituir los espacios de toma de decisiones, los espacios de la política, en los que los ciudadanos deberían insertarse para influir verdaderamente en la organización social. En todo caso, de lo que se trata es de promover, a partir de estrategias comunicacionales, la consolidación de los sujetos políticos.

Los objetivos políticos de las radios comunitarias se dan en la relación que las emisoras establecen con el Estado y con la sociedad civil expresada en términos de audiencia.

Una de las metas de estos proyectos es fortalecer los lazos del medio con la comunidad no solo recogiendo los intereses de la audiencia sino trabajando en la construcción de una sociedad democrática.



## PRIMERA UNIDAD

### LA GESTIÓN DE LAS RADIOS COMUNITARIAS

Gestionar es como llevar un barco a buen puerto. Pero llegar no es lo único importante. También cuentan, y mucho, las formas que se eligen para navegar.

Las radios comunitarias tenemos que encontrar las mejores maneras que nos permitan cumplir con dos objetivos al mismo tiempo. Por un lado, tenemos que cumplir con las metas que como radio comunitaria nos hemos planteado. Es decir, tenemos que construir organizaciones eficaces. Por otro lado, tenemos que ser coherentes con estos mismos objetivos. Si queremos democratizar las comunicaciones, debemos empezar por casa.

Entonces, nuestras organizaciones además de ser eficaces deben estar construidas sobre la base de la democracia interna y la participación.

Cada radio comunitaria comenzó siendo un proyecto, una idea y un deseo en la cabeza de una persona o de un grupo. Podían ser mineros, sacerdotes, campesinos, jóvenes, mujeres, hombres. Cada grupo fundador tiene características ideológicas, sociales y humanas particulares. Los proyectos radiofónicos, la radio que deseaban producir y escuchar, eran distintos. Se imaginaron programas de radio de diferentes géneros y programaciones armadas con criterios dispares. Optaron entre formas de financiamiento posibles y se organizaron según sus recursos y sus realidades.

Pero en el principio, fue la idea y el deseo de poner una radio. Hasta que las ideas se convirtieron en realidades y los deseos cumplidos en la generación de nuevos deseos. Y esto no se hizo posible por la suerte, ni por las casualidades, no fue magia ni pura voluntad. Los proyectos se convierten en realidades, en situaciones concretas y materiales, cuando se trabaja mucho para lograrlo, cuando se crean las condiciones para que las realidades continúen siéndolo y para que las ideas tengan un espacio para realizarse.

#### 1.1 A CADA CUAL SEGÚN SU NECESIDAD

#### 1.2

Un grupo se constituye en una organización en el momento en el que establece objetivos comunes y acuerdos mínimos para alcanzarlos. Desde esta perspectiva, podemos entender a cada una de las radios comunitarias como una organización que, como todas las organizaciones, adquiere diferentes formas a lo largo de las distintas etapas de su historia.

La historia de las radios nos muestra distintas formas de organización como consecuencia de factores muy diversos. Hay diferencias organizativas entre un movimiento campesino que pensó a la radio como una estrategia de educación popular y una radio que comenzó siendo la experiencia de un grupo de periodistas independientes.

Muchas radios de América Latina surgieron en el seno de organizaciones mayores que las albergaron, como es el caso de emisoras propulsadas por la Iglesia Católica o por organizaciones campesinas. Otras, en cambio, surgieron de iniciativas

individuales y con el tiempo fueron conformándose en colectivos integrados por muchas más personas que el grupo fundador de los comienzos.

Uno de los elementos que influye en un espacio organizado es el hecho de que la organización sea autónoma o que dependa, o se relacione estrechamente, con una organización mayor. La relación de las radios comunitarias con organizaciones o instituciones que las contenían determina algunas de sus características organizativas. A algunas emisoras esto les permite una garantía de financiamiento y formas de organización estables. En otros casos, las características de las organizaciones mayores generan al interior de la radio algunas dificultades.

Otro elemento que hace a las diferencias organizacionales es el sistema de financiamiento de cada proyecto. Muchas radios latinoamericanas contaron durante periodos prolongados con financiamiento externo. Es decir, que la radio no generaba por sí misma sus propios recursos sino que era financiada por otra institución como las agencias de cooperación internacional o la iglesia. Gracias a esto, algunas radios pudieron desde los comienzos asegurarse los recursos tecnológicos necesarios para estar en el aire y pagar salarios a sus integrantes. En cambio, otras emisoras que se autofinanciaban tenían que gestionar sus propios recursos económicos y se sostuvieron, se sostienen aún, por el trabajo voluntario de sus participantes. La imposibilidad de retribuir económicamente por su trabajo a los colaboradores genera muchas veces estructuras organizativas más débiles debido a las dificultades que tienen los participantes para tener un vínculo estable con la emisora. Una de las maneras de resolver este problema es planificar claramente las tareas, las obligaciones y los derechos de los trabajadores voluntarios.

Algunas radios son más que una radio. Además del proyecto radiofónico, la organización desarrolla otras actividades con objetivos complementarios a los de la emisora. Así, hay radios que tienen importantes actividades en el campo educativo o que cuentan con centros de capacitación. Otras, que desarrollan propuestas culturales o servicios para la comunidad en la que se insertan.

Por supuesto, cada campo de acción específico requiere medios organizativos particulares. No es la misma la organización adecuada para mantener una programación radial que la necesaria para realizar tareas de alfabetización en zonas rurales. Y no es lo mismo la estructura organizativa que se requiere para desarrollar una programación radial completamente informativa que si la dirección de la emisora opta por una programación completamente musical. En el primer caso, serán necesarias personas con capacitación periodística, corresponsales en diversos lugares, medios de comunicación adecuados. En cambio, una programación completamente musical requiere del trabajo de menos personas y también de menos recursos.

Cada una de estas elecciones ya sea en el aspecto económico, en el comunicacional o en el organizativo tienen como marco y como orientación general los objetivos generales del proyecto. Por lo tanto, podríamos decir que la gestión es la articulación entre un modo de organización y los objetivos político culturales de un proyecto.

Gestionar una organización no es aplicar herramientas o metodologías que pueden aparecer en muchos manuales especializados. Como veremos a continuación,

la gestión es una perspectiva general de un proyecto concreto comprendido en todas sus complejidades.

Es necesario pensar a las radios comunitarias desde una perspectiva integral que combine los sueños, las utopías y los objetivos con los recursos, las necesidades y las posibilidades de cada colectivo.

### 1.3 ¿QUÉ ES GESTIONAR?

#### 1.4

Gestionar es un proceso o un conjunto de procesos que tiene como resultado la transformación de una situación deseada en una situación real. Gestionar es construir realidades a partir de deseos, metas, propósitos u objetivos. Es materializar una idea y garantizar la continuidad de las situaciones alcanzadas.

Un ejemplo.

Una compañera pensó que sería bueno crear una red de corresponsales populares en cierto número de comunidades. Hoy, un año después, la radio cuenta con cinco salidas diarias de corresponsales desde distintos puntos del país. Entre la idea de la compañera y las cinco salidas al aire transcurrió un año en el que se formó un equipo que asumió la tarea. El grupo tuvo que armar el proyecto, definir puntualmente los objetivos, conseguir financiamiento para realizarlo, capacitar a los futuros corresponsales, conseguir los recursos tecnológicos necesarios y repartirse todas estas tareas entre ellos, entre otras muchas actividades. Lo que este equipo hizo fue gestionar. Y una vez que los informes están al aire, el equipo debe seguir trabajando para garantizar su continuidad o bien generar condiciones para que los mismos corresponsales puedan organizarse sin su ayuda. Esto último también es gestionar.

Gestionar un proyecto, ya se trate de una radio en su totalidad o de un proyecto más acotado, es pensarlo de manera global. Significa analizarlo en todas sus dimensiones para poder articularlas en una dirección.

La acción de gestionar atraviesa toda los aspectos de una organización: las relaciones entre las personas y las relaciones externas con otras organizaciones, la coordinación interna, las relaciones de trabajo que se establecen.

Concebir a la gestión no como un instrumento sino como un conjunto de procesos implica que gestionar no es aplicar fórmulas para solucionar problemas puntuales ni tampoco "tapar agujeros".

Por el contrario, gestionar es construir una organización. Tapar agujeros puede solucionar inconvenientes circunstanciales pero no conduce a solucionar los problemas de fondo ni a generar mejores condiciones para desarrollar las metas colectivas.

Como lo señala Washington Uranga, "gestionar no es meramente una tarea técnica. Es sí, una manera de implementar, con sentido práctico, con una creatividad que sólo se apoya en la libertad, pero que se construye con obsesiva sujeción a los principios y los sueños acuñados con paciente tarea de artesanos." (URANGA, 2000)

La gestión es la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta fuerzas, recursos humanos, técnicos y económicos. En síntesis, es el proceso que articula los objetivos institucionales con un modo organizativo. Si recuerdas la unidad anterior, es la adecuación de los medios con los fines.

Pensar y llevar adelante la gestión de las radios comunitarias es una tarea constante. No es un esquema ni un modelo que se traza de una vez para siempre sino un ejercicio permanente porque se producen modificaciones en el entorno, en las actividades y en las personas de la organización.

Las maneras en las que un grupo se organiza para alcanzar los objetivos que se propone configuran las distintas formas o modelos de gestión de una emisora. Las decisiones que se tomen en este terreno conducirán a radios con organizaciones más democráticas que otras, a colectivos de trabajo más sólidos o más débiles, a mayores o menores posibilidades de responder a las circunstancias externas, a radios en las que todos quieren participar o a emisoras que se aíslan cada vez más.

No hay una forma única de gestionar ni un solo modo de gestión. La gestión toma formas diferentes en las distintas experiencias porque cada radio se define a partir de su propia cultura, con las marcas de su propia historia y de las identidades de las personas que la conforman.

Sin embargo, independientemente de las distintas características que adquiere en cada emisora, "gestionar es, ante todo, hacer operativo lo que deseamos y planificamos, a través de una organización acorde con los propósitos acordados por el colectivo. Implica cargar a toda la gestión del sentido que nos dan los sueños y las utopías, sumando a ello la determinación de ir tomando las decisiones políticas que exija el proyecto." (URANGA, 2000)

Gestionar es una acción integral, un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos. Las acciones integradoras se organizan sobre la base de la dinámica que se produce entre los procesos y los resultados: se inician acciones con el objetivo de cumplir con ciertas metas. Transcurridos los tiempos que se establecieron, se realiza una evaluación que permite analizar si los resultados fueron los esperados o si las acciones deben ser revisadas porque los resultados no fueron los buscados.

La gestión se relaciona con las formas más o menos organizadas en las que circula el poder dentro de una institución determinada. En este sentido, la gestión no es meramente conducción o dirección, aunque las implique centralmente, es la coordinación de procesos en los que se involucran los sujetos de una organización.

En este sentido, es un juego de consensos, disensos y transformaciones. Los procesos de gestión pueden tener momentos de fuerte conflicto y crisis: desacuerdos en los objetivos, dificultades económicas, desorganización generalizada. Poder resolver los conflictos encontrando salidas y soluciones profundas a las crisis implica que estamos frente a una gestión consolidada y comprometida con el proyecto general.

La consolidación de un modelo de gestión acorde con los objetivos político culturales y comunicacionales se constituye en un elemento estratégico para las radios comunitarias. Una gestión articulada y coherente permite amplificar las fuerzas de los compañeros y compañeras de la radio y de los miembros de la comunidad para conformar fuerzas de transformación colectivas.

### 1.3 DEMOCRACIA Y EFICACIA

En la sociedad civil nos encontramos muchas veces con organizaciones de neto corte piramidal y completamente formalistas. En estos esquemas hay más obstrucciones que posibilidades de participación tanto para los integrantes de la organización como para los miembros de la comunidad. Una de las principales dificultades de estos modelos es su incapacidad para captar las realidades y las necesidades de los públicos y para aprovechar la riqueza de los aportes, las miradas y las perspectivas de sus integrantes.

En cada manera de llevar adelante la gestión de una emisora de radio y en cada uno de sus aspectos podemos encontrarnos con una concepción implícita del poder y una práctica del mismo.

Cuando nos enfrentamos a la tarea de construir una gestión democrática coherente con los objetivos político culturales de las radios comunitarias y ciudadanas debemos considerar que no hay construcción colectiva sin un proceso general de articulación y complementariedad. Es decir, que una gestión democrática no es una suma de individuos que realizan actividades y toman decisiones fuera de todo marco o de todo "control".

Una gestión es democrática cuando el conjunto de los participantes comparte marcos comunes que fueron construidos colectivamente. En el marco de estos consensos generales cada uno desarrolla sus actividades de manera complementaria.

El primer gran paso, para nada sencillo, de una gestión democrática es la construcción colectiva de las decisiones generales que dan sentido y norte al proyecto. Estos sentidos comunes son los que después permiten a cada uno de los integrantes tomar decisiones de manera eficaz.

A la hora de llevar adelante el proyecto de la radio en cualquiera de sus dimensiones se pone en juego la corresponsabilidad de los miembros del colectivo. La corresponsabilidad supone derechos y obligaciones compartidos por todos. Implica asumir que el crecimiento de la organización depende de que cada uno cumpla con su parte del trabajo y que también encuentre un espacio para llevar adelante sus deseos.

La corresponsabilidad es un aspecto importante a la hora de resolver en un sentido positivo para el proyecto la tensión que puede producirse entre la democracia y la eficacia. Porque si todos los integrantes del equipo asumen sus responsabilidades sabrán cuál es el momento justo en el que las discusiones deben dejarse de lado para pasar al trabajo concreto y en qué momento debe privilegiarse el desarrollo del proyecto a las posiciones personales.

Además de ser corresponsables en la sostenibilidad del proyecto, hay otro elemento a considerar en el marco de una gestión democrática. Este elemento se vincula con la necesidad de una dirección efectiva.

Debido a años de vivir en sociedades autoritarias y al abuso de los lugares de poder, muchas veces caemos en un rechazo a todas las formas de dirección y liderazgo. Sin embargo, podríamos pensar que lo condenable no es la dirección en sí, sino la forma en la que se la ejerce y el marco general en el que se desarrolla.

Todos los proyectos requieren dirección, aunque estén concebidos de manera participativa. Requieren de direcciones democráticas, que construyen consensos y no que impongan decisiones de manera autoritaria. Requieren de direcciones que contemplen las individualidades y promuevan la participación. Direcciones que respeten los ámbitos de participación y las opiniones que se dan en ellos.

Sin un grupo de personas que dirija los rumbos económicos, políticos, comunicacionales y organizativos de una radio comunitaria es muy probable que la eficacia de la organización disminuya progresivamente. Y este es el principal argumento de las direcciones centralistas: "el centralismo es más eficaz", se los escucha decir.

Los conceptos de "eficacia" y "eficiencia" han sido desprestigiados por el uso que se hace de ellos desde las empresas con fines de lucro. Entonces nos suenan a que "el fin justifica los medios" o a que "estamos dispuestos a cualquier cosa con tal de conseguir lo que nos proponemos." Pero esta opinión sobre estos conceptos es errónea.

La eficacia es el logro de los objetivos que se definieron y para los cuales se trabaja cotidianamente. La eficiencia es la capacidad de lograr los mejores resultados posibles con los recursos de que se dispone. Se es eficiente cuando se ha logrado utilizar de la mejor manera posible estos recursos.

Si la organización no es eficaz, es decir si no cumple con sus objetivos o con una parte de ellos, es una organización sin sentido. Es una organización que se convierte en una estructura que sirve únicamente para sostenerse a sí misma. Una organización de este tipo puede sobrevivir algún tiempo pero en general tiende a desgastarse.

Si la organización no es eficiente, es decir si no logra utilizar bien los recursos (económicos y técnicos) y las fuerzas (individuales y colectivas) con los que cuenta, es una organización que se aleja de sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Esto no implica hacer a una organización eficaz y eficiente a cualquier costo, como por ejemplo construyendo en su interior un sistema de poder vertical.

Hablamos de eficacia en el sentido de lograr los objetivos fundantes del proyecto a través de una organización adecuada, operativa, con capacidad de acción y a la vez coherente con la misión del proyecto.

## 2. HACIA UN MODELO DE GESTIÓN

La gestión siempre está presente en la vida de una radio comunitaria. Mal o bien, siempre se distribuyen tareas, se realizan actividades, se toman decisiones y se administran recursos.

De manera más o menos planificada los integrantes de una radio siempre se comunican entre sí y con su contexto. Por lo tanto, es posible afirmar que siempre todos gestionan de alguna manera y construyen una organización con determinadas características.

Ahora bien, los procesos de gestión y de trabajo colectivo en una radio comunitaria pueden ser diseñados. Es decir, pueden ser contruidos explícitamente para que funcionen como un marco claro para el desempeño de todos los que participan de la emisora.

El modelo de gestión es el diseño explícito que se realiza del modo de funcionamiento de una organización.

Este modelo va a incluir múltiples aspectos que hacen a la vida cotidiana de una emisora:

- Comprende al organigrama y la estructura en áreas o departamentos, la distribución de roles, funciones, tareas y campos de acción.
- Involucra también la previsión de los mecanismos de toma de decisiones y los niveles de participación dentro de la radio.

Es decir, un modelo de gestión significa la previsión de mecanismos explícitos para las decisiones y las acciones. Este modelo no es independiente de los objetivos de la organización sino que expresará la manera en que la organización se concibe a sí misma y a los sujetos que la conforman.

Por otra parte, el análisis de un modelo de gestión dará cuenta no sólo de las relaciones internas de los actores y de los modos de organizar el trabajo sino también de las relaciones de la institución con su contexto.

Este modelo se constituye en una normativización, en la creación de posibilidades y el establecimiento de obligaciones, que funciona como el marco en el que se producen las relaciones entre los individuos y el trabajo del grupo de personas que integran la organización.

Pero ningún modelo de gestión es estático. No se determina de una vez y para siempre y no permanece idéntico a lo largo del tiempo. Este dinamismo se debe a que las necesidades de la organización se modifican y sobre todo a que un modelo de gestión no es un dibujo que se cuelga en una pared sino un proceso vivo.

Un modelo de gestión es un proceso llevado adelante por los participantes de la radio comunitaria. Como decíamos, funciona como un marco normativo pero se enriquece o se dificulta por las prácticas de los integrantes de la organización. Si no fuera así, no habría conflictos en las organizaciones.

Muchos de los problemas o dificultades internas se producen por las transformaciones que aparecen en el día a día. Hay momentos en la vida de una radio en que el modelo de gestión puede agotarse. Es decir, que ya no es adecuado para cumplir con las necesidades de ese proyecto. Entonces, es el momento de revisarlo para que la crisis implique un crecimiento y no un retroceso del proyecto.

Para ser real y efectivo, el modelo debe estar incorporado en las prácticas de los participantes. Por supuesto, no se trata de un procedimiento mecánico de imposición de conductas, reglas o normas sino de la construcción de lógicas comunes en un proceso determinado de manera multicausal: por el contexto, por la historia de la radio, por las historias y trayectorias personales de los participantes, por sus identidades individuales y grupales o por las organizaciones con las que entran en relación. La gestión de una radio es una compleja trama en la que se tejen y entrecruzan acciones, modos de actuar y maneras de entenderse.

Diseñar colectivamente un modelo de gestión implica el diseño global del proyecto y de los procesos de trabajo de acuerdo a objetivos, metas, líneas de acción, estrategias, tácticas y actividades.

## 2.1 LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN

Siempre que nos referimos a la gestión de una radio comunitaria nos referimos a un proceso global de articulación de acciones en distintas dimensiones. La gestión es un proceso general de articulación pero para analizarlo mejor y poder tomar decisiones que lo consoliden o lo modifiquen, podemos separarlo en cuatro dimensiones.

Analizar el proceso de gestión de una radio comunitaria y ciudadana desde estas cuatro dimensiones permite tener un panorama más claro de la realidad del proyecto, de sus fortalezas y sus debilidades.

Gestionar implica un modo de construir y de comprender los proyectos desde una perspectiva político- cultural, una perspectiva comunicacional, una perspectiva económica y una perspectiva organizacional.

### 2.1.1 LA DIMENSIÓN POLÍTICO CULTURAL

La dimensión político cultural de la gestión involucra los idearios, objetivos, utopías, misiones o principios del proyecto. Es lo que orienta todo el accionar de la radio en todos sus aspectos.

Es sobre la base de estos objetivos que se toman las decisiones sobre la programación y todos los aspectos que hacen al quehacer radiofónico. Las formas organizativas que se escojan también están en estrecha relación con estos objetivos.

Pero centralmente, es esta dimensión la que da sentido a la existencia de un radio comunitaria. Es su razón de ser, el motivo por el cual día a día un conjunto de hombres y mujeres hacen radio, cumplen una multitud de tareas y, sobre todo, se apasionan y disfrutan de su participación en el proyecto.



## 2.1.2 LA DIMENSIÓN COMUNICACIONAL

La dimensión comunicacional de una radio comunitaria comprende a su vez dos grandes aspectos.

### – El proyecto radiofónico.

Estrechamente vinculado con los objetivos político culturales, involucra las definiciones que se han tomado sobre el perfil de la radio y su programación, la inserción en el marco de los medios locales, nacionales y regionales, las estéticas y la construcción de los contenidos, las relaciones con las audiencias, entre otras muchas cuestiones que hacen al aire de una emisora.

### – La comunicación interna y externa

Este aspecto se refiere a las relaciones comunicacionales que se dan en el interior de la organización y que se conocen con el nombre de “comunicación interna”.

Dentro de este aspecto, también se encuentran las relaciones comunicacionales que se producen entre la radio y su exterior como las estrategias de difusión y promoción, la construcción de la visibilidad pública del proyecto y las relaciones con otras organizaciones. Esto es lo que habitualmente se conoce con el nombre de “comunicación externa”.

## 2.1.3 LA DIMENSIÓN ECONÓMICA

Esta dimensión comprende las formas en las que se lleva adelante la autosostenibilidad económica de la radio. Es decir, los caminos que se han elegido para el autofinanciamiento, los criterios de administración de los recursos y la proyección económica

## 2.1.4 LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

Para llevar adelante las tres perspectivas anteriores, la radio construye modos de organización y comunicación a través de los organigramas, las formas de organizar el trabajo y la participación, los espacios de toma de decisiones y los estilos de dirección. Estos elementos, y muchos otros, se ubican dentro de la dimensión organizacional.

La articulación de las perspectivas político cultural, comunicacional, organizacional y económica da lugar al proyecto de cada radio. Una radio comunitaria es estas cuatro dimensiones a la vez y la gestión es la manera concreta de articularlas.

Gestionar supone una mirada atenta y sistemática de la realidad de la radio para comprenderla en sus lógicas, en su racionalidad y en sus modos de funcionamiento. Implica el esfuerzo de mirar y comprender en profundidad para poder elaborar los caminos más adecuados para llegar a nuestros objetivos. Y para que una vez que lleguemos, estemos en condiciones y con ganas de plantearnos nuevos horizontes hacia los que caminar.

## SEGUNDA UNIDAD

### DEL TODO A LAS PARTES

Si llegas a tu casa después de una larga jornada de trabajo y quieres enterarte de las noticias del día, enciendes tu receptor de radio. Ubicas en el dial la emisora que sintonizas habitualmente y te dispones a escuchar. También puede suceder que estés atrapado por el radioteatro de los sábados por la tarde y no te pierdas ni uno solo de sus capítulos, que escuches por radio los partidos de tu equipo de fútbol o que esperes tus canciones favoritas mientras limpias tu casa.

Cuando eres oyente de radio, los sonidos, las voces y la música forman parte de distintos momentos de tu vida cotidiana. Escuchas, imaginas, piensas, estás de acuerdo o discutes con lo que los periodistas y los locutores dicen desde el parlante. Algunas veces, llamas a la radio para opinar o porque necesitas una información o participas de las actividades que la emisora organiza con la comunidad.

Para la mayor parte de las personas la radio es lo que se escucha en la casa, en la oficina, en el viaje al trabajo. La radio es comunicación, información, entretenimiento y compañía. Sin embargo, una emisora de radio es mucho más que eso.

Decíamos en la unidad anterior que la realidad de una radio es el producto de un proceso global de gestión en el que se articulan distintas dimensiones: la política cultural, la comunicacional, la económica y la organizacional.

Esta distinción de dimensiones es un ejercicio analítico. Es decir, que es una separación que establecemos nosotros en tanto observadores de la emisora a los fines de poder trabajar mejor en cada uno de estos aspectos. En la realidad, las dimensiones se cruzan y se interrelacionan.

En esta Unidad, trataremos de distinguir cada uno de estos aspectos en el funcionamiento de una radio comunitaria para pensar cuáles son las mejores maneras de gestionar cada uno de ellos.

La gestión es un proceso global que atraviesa a toda la radio, pero cada una de las dimensiones tiene sus particularidades y requiere de análisis y de herramientas específicos.

El crecimiento de una radio comunitaria depende, en buena medida, de que estas cuatro dimensiones se desarrollen de manera equilibrada.

En la historia de estas experiencias, podemos encontrarnos con radios que prestaron mucha atención al aspecto comunicacional, a su programación, y descuidaron el aspecto organizativo.

Y otras emisoras, se concentraron en el aspecto organizativo y descuidaron el proyecto político cultural.

En el primer caso, puedes encontrarte con una radio que tiene una programación consolidada, un sonido atractivo y un alto nivel de profesionalización. Sin embargo, si pudieras observar una de sus oficinas te darías cuenta de que es un

verdadero caos, o que los conductores de los programas son los mismos de siempre y que es muy difícil que se incorporen nuevas personas al equipo de producción.

En el segundo caso, podrías encontrarte con un equipo muy organizado, con planes de trabajo claros, con reuniones prolijas. Pero hace mucho tiempo que no discuten cuáles son los objetivos de la radio. Como consecuencia, en esta emisora, todos cumplen con sus tareas pero ninguno sabe bien por qué, trabajan en la radio como podrían trabajar en cualquier otro lado.

Estos son solo ejemplos, pero los tomamos para analizar cómo la gestión de una radio comunitaria significa pensar, diseñar, discutir y trabajar en todas las dimensiones que distinguimos. De lo contrario, la sostenibilidad del proyecto se ve amenazada.

## 1. SOSTENIBILIDAD Y AUTONOMÍA

Las radios comunitarias están promovidas por un proyecto general al que nos referíamos en la Primera Unidad. Este proyecto requiere, para realizarse y para recrearse, la continuidad de las emisoras. Es decir, una emisora de radio es un proyecto a largo plazo. Si bien puede realizar actividades concretas con objetivos más acotados cuyas consecuencias pueden verse al poco tiempo, el proyecto general de las radios comunitarias es un proyecto construido pensando en el futuro.

Las transformaciones del campo de la comunicación o de los procesos de participación política son producto de una larga y continuada tarea por parte de las personas que integran la radio y de los miembros de la comunidad que se involucran en ella. Estas transformaciones son consecuencias de procesos de acumulación, de trabajo sostenido, de actividades que suceden a otras actividades, de reformulación de ideas, de desafíos actuales que se montan sobre la experiencia acumulada.

La sostenibilidad de una organización es la posibilidad de darle continuidad a un proyecto. Involucra la capacidad que tiene un grupo humano de mantener en funcionamiento la radio y de hacerla crecer.

Para considerar la sostenibilidad de una emisora comunitaria, debemos tener en cuenta dos aspectos. Uno externo y otro interno.

- El contexto en el que se encuentra una radio se modifica constantemente.

La situación económica cambia o surge una nueva emisora que compite por la misma audiencia. El nuevo jefe del municipio no simpatiza con las radios independientes o los anunciantes ya no pueden apoyarla.

Decimos que un proyecto es sostenible cuando puede procesar los cambios que se producen en el exterior. Es decir, cuando puede adaptarse a nuevas realidades, aunque éstas le sean adversas.

- También el interior de una radio se modifica.

El director puede presentar su renuncia, los integrantes del equipo pueden querer modificar el rumbo del proyecto, surgen nuevas iniciativas y también conflictos entre compañeros.

Decimos que una organización es sostenible cuando también puede resolver los conflictos que surgen en su interior.

La relación de dependencia del entorno no se da únicamente en el aspecto económico. Tal vez, en este aspecto sea más sencillo de ver y de analizar porque sus consecuencias suelen ser también más evidentes. Pero imagina una radio que durante años es la única emisora del pueblo, tiene prácticamente una audiencia cautiva. ¿Qué pasaría si otra emisora llega a instalarse en la zona? ¿Y si esa nueva radio se propone captar a toda la audiencia juvenil del pueblo? ¿La antigua radio se propondrá seducir a la audiencia adulta o competirá también por la escucha de los más jóvenes? ¿Y si al poco tiempo llega otra radio, y luego otra? Si la radio que estaba desde hace años en el pueblo no logra adaptar sus estrategias de programación a esta nueva

realidad, puede perder su audiencia o disminuirla significativamente. Y una radio sin audiencia, no es una radio.

Los especialistas en organizaciones aseguran que “son autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas a aquellas para las que fueron diseñadas.” (ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L)

Ni la sostenibilidad ni la autonomía se conquistan de una vez y para siempre. No son consecuencia de la voluntad ni pueden decretarse. Son situaciones producto del trabajo colectivo y organizado. En general, los proyectos van alcanzando mayores niveles de autonomía como consecuencia de distintas estrategias, actividades y decisiones.

Algunas radios alcanzan mayores niveles de autonomía en unos aspectos que en otros. Por ejemplo, la mayor parte de las radios comunitarias tienen altos niveles de autonomía política. Es decir que la misión y los objetivos que orientan a la radio son el producto de las ideas y los deseos del equipo que la integra. No dependen de nadie a la hora de determinar sus horizontes, sus utopías o las transformaciones que pretenden generar en cierto aspecto de la realidad.

Por supuesto, ninguna emisora es absolutamente autónoma de su entorno porque toda organización tiene una relación de interacción constante con el mismo. La autonomía no significa que el contexto no genera modificaciones en el interior. Significa que la organización tiene capacidad de procesar esas modificaciones y de tomar sus propias decisiones.

La autonomía está puesta en relación con el objetivo de transformación de la realidad. Por lo tanto, no se trata de la autonomía por la autonomía misma sino de la construcción de un espacio sostenible y autónomo que se constituya, además de en un medio de comunicación, en un ámbito de participación ciudadana.

La sostenibilidad y la autonomía de las organizaciones sociales, y entre ellas de las radios comunitarias, son estratégicas en la construcción de una sociedad civil organizada en la que los ciudadanos se inserten en espacios concretos y sólidos de participación.

## 2. LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN POLÍTICO CULTURAL

Decíamos que gestionar es transformar nuestros sueños en realidades.

Pero... ¿qué sueños?

Antes de pensar en metodologías y en herramientas, el colectivo que gestiona una radio comunitaria debe pensar en sus propósitos más profundos. Cada grupo lo llama de diferentes maneras: "propósitos", "metas", "misión", "norte", "proyecto". Pero lo central es que ellos constituyen los objetivos político culturales de la radio.

Estos objetivos guían las decisiones y las actividades de la emisora en todos los aspectos y, mucho más que eso, son la razón misma de la existencia de una radio comunitaria.

Por lo tanto, a la hora de pensar en la gestión de la radio, en ningún momento debemos descuidar esta dimensión. Por un lado, porque es el corazón de la radio, lo que le da vida.

Por otro lado, porque nuestros objetivos político culturales son el marco para la acción y la toma de decisiones en las otras dimensiones de la gestión. El proyecto comunicacional y radiofónico, nuestras formas de organización y comunicación interna y las formas en las que concebimos lo económico están estrechamente vinculados con la misión de nuestro proyecto. Es la misión la que le otorga a cada una de las partes de la emisora el sentido que las hace ser parte de un todo.

Los objetivos político culturales son parte de los acuerdos básicos que mantienen los integrantes de un grupo porque uno de los elementos que define a una organización son sus metas. Pero también en este terreno, encontramos diferencias de una organización a otra.

En algunas organizaciones, y también lamentablemente en algunas radios comunitarias, los objetivos estén definidos de ante mano por un grupo muy reducido de personas. El resto de los integrantes se limita a ejecutar tareas que se correspondan con esas líneas trazadas por los niveles jerárquicos superiores.

En otras organizaciones, y afortunadamente en muchas radios comunitarias, la definición de los objetivos político culturales es una tarea constante que realizan todos los integrantes de la radio de acuerdo a sus niveles de participación.

En las organizaciones más centralistas los objetivos, son algo que los dirigentes comunican a los trabajadores. En las organizaciones más democráticas, los objetivos son algo que se construye en el diálogo colectivo.

Cada radio tiene sus formas de reflexionar sobre sus objetivos. Algunos grupos se reúnen una vez al año para debatirlos. Otras emisoras tienen declaraciones de principios o documentos que los registran y otras, como parte de su desorganización general, no saben muy bien hacia dónde van con sus actividades cotidianas ni por qué las realizan.

También puede pasarnos que creamos que todos tenemos todo clarísimo. Que los objetivos son completamente compartidos por todos. Hasta que profundizamos un poco y nos damos cuenta de que esto no es tan así.

O que creamos que los objetivos se corresponden con nuestra realidad y nuestro contexto y, cuando nos detenemos a reflexionar, nos damos cuenta de que no hemos contemplado los grandes cambios que han ocurrido en nuestras sociedades.

Por lo tanto, no se trata únicamente de compartir los objetivos político culturales. También debemos ser capaces de revisarlos y volver a discutirlos en el momento necesario porque estos objetivos adquieren sentido en la historia política, social, económica y cultural de nuestras comunidades.

Las radios comunitarias tienen un perfil político cultural concreto que se ha redefinido de acuerdo a los contextos y las particularidades de cada proyecto. En el ir y venir de las experiencias particulares se viven momentos de mayor o de menor claridad. Esto implica que los objetivos de la radio podrían haberse modificado o ajustado a través de las prácticas cotidianas. Si esos cambios se produjeron tendremos que analizarlos y comprender las razones que los motivaron.

Por ejemplo. Una emisora iniciada a partir de una experiencia comunitaria de tipo social que es asumida por un grupo fuertemente comprometido en actividades en la comunidad. Al cabo de los años, se duplicó la cantidad de personas que participan en la radio. Los cambios que se operan por este hecho son tan profundos que la emisora ya no es la misma que en los inicios. Seguramente las personas que la integran pertenecen a distintas generaciones, y las formas de entender la política y la comunicación no son las mismas en los individuos de la década del setenta que en los jóvenes de los noventa. Se pluralizan las formas de pensar, de hacer, de discutir y por lo tanto, si se trata de una organización democrática, habrá muchas cosas que discutir.

## 2.1 ¿QUÉ SOMOS?

Los objetivos político culturales de la radio son el norte al que se quiere apuntar y marcan la orientación de todos los restantes objetivos del proyecto. La claridad de estos objetivos no se define en los papeles. En una radio comunitaria es importante revisar el grado de consenso y claridad que tienen los integrantes del equipo respecto del proyecto de la radio.

El perfil político y cultural es el que dice qué somos, cómo nos definimos y hacia dónde vamos. Expresa también el modelo de sociedad presente en el imaginario de la radio y pone de manifiesto la identidad del proyecto.

Cuando no está claro el norte hacia donde vamos, nos sorprendemos porque cada uno en su espacio de gestión comunica cosas contradictorias del propio proyecto. Hay que tener en cuenta que muchas veces la fragmentación es producto de la falta de claridad o de consenso de los objetivos.

Puede suceder también que, frente a situaciones similares, cada integrante de la radio comunique proyectos "distintos" a través de la forma que tiene de convocar o de abrir a la participación a nuevos integrantes. Algunas veces, si se trata de matices, esto es signo de la pluralidad y de los estilos de cada uno. En otras, se

trata de proyectos distintos. En estas situaciones hace falta trabajar el debate y el consenso dentro del equipo.

¿Cómo se define en la actualidad el proyecto político cultural de la radio?

Partimos de la propuesta que figura en los estatutos, en las declaraciones de principios, en los objetivos que marcan el horizonte de la emisora. Es decir, aquello que “está escrito en alguna parte” y que expresa la conciencia fundacional del proyecto. Pero no basta con eso. Para definir el grado de claridad y de consenso que tenemos sobre el proyecto hace falta reconocer las percepciones que los integrantes de la radio tienen acerca del mismo.

Para tener un primer mapa de en qué situación estamos en relación con nuestros objetivos político culturales hay algunos aspectos que debemos tener en cuenta:

- ¿Cómo se definen nuestros objetivos político culturales? ¿Cuáles son?
- ¿Se adecuan a nuestro contexto?
- ¿Cuáles son los proyectos cercanos a nuestra radio?
- ¿Cómo se plasman los objetivos en cada una de nuestras actividades?
- ¿Cuál es nuestro modo de nombrarnos?

Formularnos estas preguntas nos permitirá dar un sentido vivo a las afirmaciones que figuran en los estatutos o en las declaraciones de principios. Este sentido es el que nos mantiene unidos y el que nos permitirá cumplir con nuestros objetivos generales.

“Una misión claramente establecida es lo que permite a los colaboradores, profesionales, voluntarios y donantes reconocer su contribución a la labor fundamental desarrollada por la organización.” (AAVV, 1998)

## 2.2 PROYECTOS PARA VISITAR

Hay una manera de definir los objetivos político culturales por cada una de las radios comunitarias. En ella, puedes encontrar sus identidades y sus utopías.

Como si se tratara de un pequeño viaje, te proponemos visitar algunos proyectos por medio de la lectura de sus objetivos y misiones.

Encontrarás muchas similitudes y algunas diferencias. Pero lo importante es que cada radio pueda, como han hecho éstas que presentamos a continuación, definir sus horizontes de la manera más clara posible.

FM Trinidad es un radio comunitaria que se encuentra en Asunción, la capital de Paraguay. Esta emisora comenzó a salir al aire en julio de 1995.

En uno folleto de difusión hace explícitos “algunos principios que guían a nuestra radio comunitaria”. Estos son algunos de los objetivos que se propone el equipo de FM Trinidad y de los que se derivan sus acciones.

“Expresión organizada de diferentes sectores de la sociedad civil, que se reconocen como sujeto de derechos y obligaciones, intentando democratizar las comunicaciones en el Paraguay.”



“El receptor deviene en emisor. El que escucha, también tiene acceso para tomar el micrófono. Es decir, la comunidad emite mensajes y produce programas, de acuerdo a sus necesidades, tradiciones culturales y gustos musicales.”

“Contribuye a la promoción de un modelo de desarrollo sostenible, comprometiendo nuestras voces contra la pobreza y la exclusión social, bregando por sistemas sociales más justos y equitativos.”

LT 22 Radio La Colifata es una emisora que trasmite desde el Hospital Neuropsiquiátrico José T. Borda, en la ciudad de Buenos Aires. En este texto su director comenta cuáles son los objetivos de esta radio y cómo se relacionan con su proyecto radiofónico.

“*La Colifata* nació sin apoyo institucional, sin medios técnicos ni económicos: tan sólo un grabador de periodista y una metodología apropiada como respuesta creativa ante un estado de necesidad y de carencia.

Hoy con alegría y orgullo siento que el proyecto se consolidó. *La Colifata* ya tiene hijos: LT 18 *Radio Zondita* de los internos del psiquiátrico El Zonda de San Juan; *Radio Vilardevoz* del Hospital Psiquiátrico Vilardebó de Montevideo; *Radio Durchegknallt* del centro de salud de Nuremberg, Alemania. Radio *El encendedor* del psiquiátrico Melchor Romero, son sólo algunos de los ejemplos que exhiben que la herramienta creada es útil para otros. Hoy prácticamente en todos los psiquiátricos públicos y privados hay talleres de radio. Esto hace diez años era impensable y fue producto del suceso de *La Colifata*, que abrió este espacio de reconocimiento a la dignidad de las personas con sufrimiento mental.

No obstante, no se trata sólo de que los "locos" hagan radio. Detrás hay un proyecto. El de *La Colifata* es un proyecto político, ético-terapéutico y estético.

Proyecto político en el sentido de orientar acciones para la transformación de las instituciones en salud. Nuestro compromiso es con la desmanicomialización y no con la deshospitalización.

Proyecto ético-terapéutico en el sentido de generar un espacio de rescate y producción de subjetividad. Condición necesaria para iniciar cualquier proceso de democratización que se asienta en la idea del reconocimiento del otro como capaz de producir diferencia.

Y proyecto estético porque se trata de un acto creativo donde, en nuestro caso, la materia prima es el dolor y de él hacemos metáfora, no negación, ni banalización, ni morbo. Proyecto político, ético-terapéutico y estético como reguladores del funcionamiento "colifato", posibilitando el desarrollo, a la vez que marcando los límites para el trabajo.

Hacer abuso de sólo uno de los aspectos mencionados del proyecto, creo, es riesgoso. Podemos alcanzar profesionalismo en las producciones, editar micro-programas "bellos" pero éstos sólo cobrarán sentido en función de una estrategia de comunicación, que se encuadre en un proyecto político, con un posicionamiento ético en el sentido antes descrito y con "ese" agregado que sólo pertenece al campo de lo estético, aquello que se escapa, que es indecible, que gusta o que no, que se siente.”

La Cometa es una radio comunitaria colombiana que se encuentra en San Gil, en el departamento de Santander. Para dar difusión a su proyecto, armaron una carpeta de presentación en la que podemos leer su misión.

“Consolidarse como una empresa Asociativa y Comunitaria de carácter radial y cultural, con cubrimiento regional dotado de tecnología de punta con criterio de eficacia y productividad fundamentada en un ofrecimiento de servicios de comunicación por parte de sus asociados a la comunidad Sangileña.”

“La razón de “La Cometa” se fundamenta en tener su propia personalidad y diferenciación como Radio Comunitaria, definiendo su imagen en forma clara, sonora, transparente y seductora, en la mente y en el corazón de nuestros oyentes.

Nuestra radio se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Como medio de comunicación colectivo.
- Como medio de conversación.
- Se prende y se aprende.
- Es una radio activa.”

### 3. LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

Podríamos llenar enormes bibliotecas con libros y manuales con títulos del tipo “Cómo gestionar con éxito su organización” o “Comunicación interna para una empresa eficiente”. Incluso es probable que algunas de las cosas que dicen podrían servirnos para pensar mejor nuestras organizaciones. Pero antes de empezar cualquier proceso que modifique las relaciones internas de una organización o de aplicar alguna idea que nos pareció buena, hay que tener en cuenta un elemento que puede parecer obvio pero que la historia de algunas organizaciones demuestra que no lo es.

Una organización es un grupo de personas con algunas características particulares como la adecuación de medios a fines y el hecho de poner condiciones a la pertenencia de sus integrantes. Pero, más allá de estas características, nunca deja de ser un grupo de personas: mujeres, hombres, adultos, jóvenes, profesionales, religiosos, laicos, campesinos, estudiantes, artistas. Y permanecen juntos porque comparten un proyecto.

Si partimos de esto, es claro que ningún manual podrá darnos recetas que podamos aplicar exactamente a nuestra organización. Sobre todo porque las personas no son objetos que se puedan acomodar a gusto de cada cual. Todos tenemos intereses, preferencias, gustos, simpatías, antipatías, deseos personales y hábitos. Todos estos elementos están en juego en una organización. Es inevitable que las personalidades y las historias de cada uno de los integrantes tengan peso en el funcionamiento y como consecuencia, no todo lo que sucede en el equipo de la radio se puede controlar ni con la mejor de las técnicas enunciada por el mejor de los manuales.

Por otra parte, tampoco sería coherente con nuestros principios intentar tomar decisiones sobre las formas organizativas si nuestros compañeros se oponen y tienen sus razones para hacerlo. Los modos de organización impuestos pueden funcionar en las empresas en las que los trabajadores están obligados a acatar. Pero difícilmente esto sea posible en una radio comunitaria. Primero, porque estaríamos haciendo en nuestra radio aquello que criticamos en otros y, segundo, porque a la larga aparecen conflictos en el equipo que llevan sino a una crisis general por lo menos a que algún compañero lo abandone.

Por eso, antes de empezar a pensar en la mejor manera de organizarnos es bueno recordar que antes que nada una radio comunitaria es un grupo de personas, un equipo o un colectivo que comparte un proyecto y un conjunto de deseos que se propone realizar. Lo primero, entonces, es la unión de ese grupo. Antes que nada tenemos que tener claro lo que compartimos, lo que deseamos conjuntamente, la razón por la que trabajamos juntos.

Recién después, podemos pensar en cuál es la mejor manera de repartirnos las tareas o de comunicarnos entre nosotros. El proceso inverso no sirve para mucho. Podemos tener colgado en la pared de la oficina el organigrama más prolijo y un manual de funciones impecable pero si no somos un equipo sólido de personas que se respetan entre sí, los conflictos no tardarán en aparecer.

### 3.1 PARA EMPEZAR: EL PRINCIPIO

Uno de los factores que constituyen las características de cualquier organización, y también de una radio, es la propiedad. Este es un elemento que muchas veces se deja de lado sin reflexionar sobre las consecuencias que acarrea para el funcionamiento general de la emisora. Salvo que surja algún conflicto evidente relacionado con este punto no se le suele prestar mucha atención porque se lo considera una situación dada e inmodificable con la que hay que convivir.

Es cierto que la propiedad de una radio no es algo que se pueda cambiar de un día para otro, y puede también que no haya interés alguno en cambiarla. Pero cuando pensamos en el proceso de gestión debemos tenerla presente porque forma parte de las condiciones de las que partimos que nos permitirán tomar algunas decisiones y desechar otras por inviables.

En América Latina nos encontramos con tres formas básicas en la propiedad de las radios comunitarias.

Por un lado se encuentran las emisoras autónomas. En su mayor parte son organizaciones o asociaciones civiles, cooperativas o mutuales que nacieron como producto de la iniciativa independiente de un conjunto de personas.

Estas radios no dependen de ninguna otra organización. Como consecuencia directa, el poder de decisión está en manos de las personas que realizan la radio. Es decir, sus integrantes tienen total autonomía para definir sus objetivos políticos culturales y para diseñar sus modos de organizarse: si un día quieren cambiar por completo el perfil de su programación pueden hacerlo de igual manera que si se proponen para el próximo año cambiar de director o disolver un área podrán realizarlo.

Por supuesto que si bien estas decisiones no están sujetas a personas ajenas a la radio, sí permanecen estrechamente relacionadas con la realidad en la que se encuentra la emisora y con la voluntad de sus integrantes. Que sean autónomas no significa que la dirección pueda hacer a su antojo sino que los integrantes de la organización tienen total poder de decisión de su porvenir en el marco de las posibilidades que les permite el contexto en el que se encuentran y sin dejar de estar guiados por la misión de una radio comunitaria.

Por otro lado, nos encontramos con las emisoras institucionales que son radios que fueron creadas, promovidas y, en algunos casos, gestionadas directamente por organizaciones o instituciones cuyo accionar principal no es la radiodifusión. Sindicatos, organizaciones campesinas, organizaciones no gubernamentales que trabajan en torno a problemáticas como el medioambiente o la perspectiva de género, fomentan el nacimiento o directamente crean emisoras comunitarias y populares.

En este caso, el poder de decisión último está en manos de estas organizaciones o instituciones. Aquí nos encontramos con ciertos matices, algunas radios con el tiempo se autonomizaron casi completamente de las instituciones que les dieron origen y se convirtieron en emisoras autónomas. Pero otras permanecen relacionadas con las decisiones que toma la organización de la que forman parte.

Dentro de este grupo, hay un gran número de radios de Iglesia llevadas adelante por instituciones eclesiales como congregaciones, diócesis o parroquias.

Las radios enmarcadas en instituciones mayores suelen atravesar conflictos similares. Los directores de las emisoras pueden cambiar más allá de la voluntad de los integrantes de la radio, puede haber diferencias en torno a los objetivos de la programación entre los realizadores radiofónicos y la organización no gubernamental o se puede producir cierta dependencia económica de la institución madre. En el caso de estas radios es dificultoso para sus integrantes tomar decisiones generales sobre los aspectos organizativos. Pero que sea dificultoso no significa que sea imposible. Además, la mayor parte de las organizaciones promotoras o fundadoras están abiertas a las propuestas de los que están encargados de la gestión directa de la radio.

En las radios comunitarias, como consecuencia de los diferentes tipos de propiedad y de las identidades de cada grupo de personas nos encontramos con varios modos de organización interna posibles. Hay radios que tienen direcciones colectivas (algunos las llaman colegiadas): un equipo integrado por el director o directora y los coordinadores o coordinadoras de áreas o departamentos.

Otras radios están a cargo de una directora o director y cuentan con un conjunto de áreas que se especializan por tareas afines. Según indica un informe realizado por la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER) la mayor parte de las radios responden al segundo esquema. Más adelante veremos las fortalezas y las debilidades de cada uno de estos dos modelos.

Lo que nos indica esta primera aproximación es que todas las radios se organizan de manera diferente. Sin embargo, no nos costaría mucho darnos cuenta que los problemas organizativos que tienen son similares: momentos en los que los roles de cada uno no están claros y las tareas se superponen, decisiones que se toman y que nadie lleva adelante, responsabilidades que no se cumplen, informaciones que no llegan, rumores, pérdida de tiempo, trabajo desordenado y podríamos seguir con la lista.

Y en este terreno tampoco hay fórmulas mágicas. Pero si partimos del compromiso de cada uno de los integrantes del equipo con el proyecto de la radio es probable que podamos encontrar mejores maneras de gestionar nuestra organización. Muchas de esas maneras están al alcance de la mano, sólo hace falta la decisión colectiva de llevarlas a la práctica y el compromiso individual de cada uno en el día a día.

### 3.2 EL TODO ES MÁS QUE LA SUMA DE LAS PARTES

Un equipo no se crea por el hecho de repetir que “trabajar en equipo es importante”. Y tampoco el hecho de compartir un proyecto hace que un grupo de personas sea eficaz en relación con los objetivos. Muchas veces el compromiso no alcanza para garantizar que la radio esté al aire de la mejor manera posible.

Alguna vez nos ha pasado que una vecina se acercó a la radio para ofrecerse como voluntaria y no supimos qué tarea darle o que algún estudiante de periodismo llegó entusiasmado a la emisora y se fue decepcionado porque no encontró un lugar desde el que colaborar.

Además del compromiso, la voluntad y la buena predisposición tenemos que encontrar maneras eficaces de trabajar para hacer realidad nuestro proyecto radiofónico comunitario.

Estos métodos de trabajo no suponen de ninguna manera dejar de lado las individualidades de cada uno, ni mucho menos la creatividad. Todo lo contrario, tienen que favorecerlas. Un modo de organización que no fomenta la creatividad, la iniciativa y los cambios es suicida porque si los integrantes de la organización son condenados a repetir siempre la misma rutina y a realizar siempre las mismas tareas de la misma forma, la organización acaba por secarse y caer.

Un buen equipo es mucho más que la suma de las individualidades. ¿Recuerdas esa frase que dice “El todo es más que la suma de las partes”? Eso es lo que implica un buen equipo de trabajo.

¿Y cómo se logra esto?

Hay tres condiciones importantes para un equipo de trabajo bien organizado:

- Objetivos
- Metodología
- Dirección

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se interrelacionan a partir de un objetivo, sobre la base de una metodología y que cuenta con una dirección.

### 3.2.1 LOS OBJETIVOS

Los objetivos no se refieren únicamente a la misión general de la radio a la que nos hemos referido en el apartado anterior como sus objetivos político culturales.

Además de grandes líneas orientadoras, un equipo de trabajo debe tener metas concretas a cumplir en un tiempo determinado. Un equipo de trabajo debe tener no sólo objetivos generales vinculados al proyecto global de la radio sino objetivos específicos o metas concretas que cumplir en los tiempos establecidos.

Por ejemplo, decidimos crear una red de corresponsales populares. Este proyecto nos presenta dos niveles de objetivos. Por un lado nuestro objetivo como equipo será democratizar y descentralizar la producción informativa de la radio. Es un gran objetivo. Pero también es nuestro objetivo que dentro de tres meses contemos con un corresponsal por municipio que pueda realizar un reporte semanal. Y ambas cosas, el sentido político- comunicacional y su realización concreta, es lo que guiarán todas nuestras actividades como equipo de trabajo.

### 3.2.2 LA METODOLOGÍA O MODO ORGANIZATIVO

La metodología son los criterios comunes de trabajo. Si bien cada integrante de un equipo trae sus propias formas de trabajar y de construir y sus propios intereses y capacidades es fundamental encontrar denominadores comunes que ordenen la realización de las tareas y la toma de decisiones.

La metodología de trabajo, a la que llamaremos también “modo organizativo” ordena el camino del equipo hacia los objetivos propuestos. Lo hace más ordenado, más claro, menos conflictivo y más eficaz. Es decir que nos permite aprovechar mejor los recursos con los que contamos: el dinero, los espacios físicos, los materiales de trabajo y, sobre todo, nuestro propio tiempo.

### 3.2.3 LA DIRECCIÓN

La dirección es parte de la metodología o modo organizativo pero su rol es tan fundamental que le dedicaremos un espacio aparte.

Cuando nos referimos a “la dirección” no estamos necesariamente haciendo referencia a una persona, también podemos referirnos a un equipo de dirección. Más importante que la cantidad de personas es el rol que ocupan y la manera en la que lo desarrollan.

Ya nos referiremos más extensamente al rol de dirección pero por el momento lo más importante es que la principal responsabilidad de la dirección es armonizar las partes con el todo. Su rol es articular cada una de los aspectos de la radio para que todos avancen en el mismo sentido que es el sentido definido por los objetivos político culturales del proyecto.

Alguna de las características de un buen grupo de trabajo son:

- Objetivos claros y compartidos.
- Eficacia.
- Buena comunicación.
- Flexibilidad para cambiar cuando sea necesario la manera de trabajar.
- No dejarse llevar por problemas personales entre sus integrantes.
- Participación en la toma de decisiones.
- Solidaridad y compañerismo entre sus integrantes
- Cada integrante mantiene al mismo tiempo su espacio de libertad y desarrollo personal.

Una de las dificultades que se presentan en todos los equipos de trabajo tiene que ver con que al formar un grupo se producen dos situaciones a la vez. Por un lado, el hecho de unir fuerzas potencia los recursos con los que contamos.

Pero, por otro lado, todo grupo condiciona la conducta de sus integrantes. El hecho de que el grupo ponga límites a las conductas individuales es en general la base de todo conflicto dentro de un grupo. Los conflictos en todo grupo y en toda organización son absolutamente inevitables y muchas veces son necesarios porque así como los conflictos pueden ser motivo de desgaste y disolución del grupo también pueden generar cambios positivos para la radio.

Muchas veces, no logramos ver que hay cosas que no funcionan bien o que son injustas hasta que un compañero las plantea y nos damos cuenta de que tiene razón. Por ejemplo, muchas de las radios que iniciaron procesos de democratización interna lo hicieron motivadas por los conflictos que empezaron a generarse a partir de las críticas de algunos compañeros a una dirección demasiado centralizada. Otros conflictos, en cambio, no son positivos y pueden llevar a la renuncia de una compañera o a que la radio atravesase épocas muy difíciles.

Los conflictos surgen a partir de las diferencias entre los integrantes del grupo. En general las diferencias son un factor que enriquece al grupo pero cuando no tienen un lugar donde expresarse o no son comprendidas y tenidas en cuenta se transforman en un conflicto. Detrás de las situaciones conflictivas hay distintos intereses, distintas visiones del proyecto o diferentes objetivos personales. Por esto, algunos conflictos tienen que ver exclusivamente con el proyecto como, por ejemplo, un desacuerdo con el perfil de la programación. Y otros conflictos son personales como dos personas que a pesar de trabajar juntas no se respetan o no se llevan bien.

En cuanto a los conflictos que tienen que ver con la radio, pueden resolverse si las partes se escuchan e intentan comprenderse y si la organización tiene mecanismos claros de toma de decisiones. Por ejemplo, frente a dos opiniones diferentes sobre la musicalización de la trasnoche, ¿por cuál se decide y cómo se lo hace?. Si esto no está claro no sólo puede haber conflictos entre las personas sino que es probable que lleguemos a mitad del año sin ningún criterio acordado de musicalización.

Siempre tenemos que tratar de encontrar el equilibrio entre el grupo y los individuos, entre las necesidades de las personas y las necesidades de la radio. El absoluto privilegio de alguna de las dos es, a la larga, perjudicial. Porque si siempre privilegiamos a las personas, es muy difícil orientar la marcha de la radio (siempre hay tareas que nadie quiere hacer, horarios en los que nadie quiere venir, responsabilidades de las que todos huimos). Y si siempre privilegiamos las necesidades de la organización, las personas nos terminamos cansando y a la larga perdiendo entusiasmo por el proyecto.

### 3.3 ¿ORGÁNICAS O MECÁNICAS?

Las organizaciones pueden ser bien diferentes entre ellas a partir de sus características. La división interna del trabajo, las formas en las que se toman las decisiones o el tipo de participación varían considerablemente entre una fábrica y una asociación vecinal. Pero incluso si tuviéramos en cuenta dos fábricas podríamos encontrarnos con grandes diferencias.

Tenemos organizaciones democráticas y participativas, otras verticalistas y autoritarias. Podemos encontrarnos con una división del trabajo horizontal y otra vertical. Y ahora, realizaremos una nueva diferencia entre tipos de organizaciones: hay organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas.

Realizamos esta división a partir de la manera en la que cada una de las partes de la organización forma parte del todo.

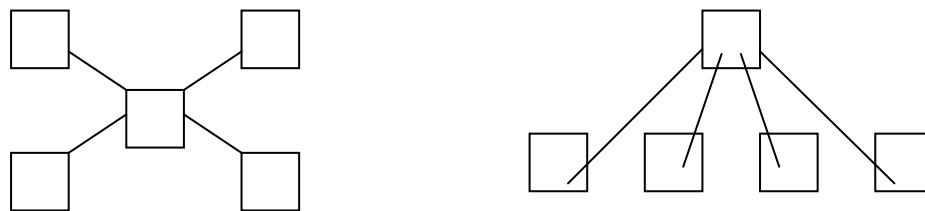
#### 3.3.1 ORGANIZACIONES MECÁNICAS

- En una organización mecánica las tareas de cada una de las partes se coordinan de manera centralizada. Esto quiere decir que lo que cada uno de los individuos realiza es establecido y evaluado por una instancia central.
- Para que lo anterior sea posible, estas organizaciones cuentan con muchas reglas y procedimientos establecidos: reglamentos, horarios, requisitos.



- La división interna del trabajo es muy precisa, cada uno sabe exactamente lo que tiene que hacer y se limita a esa tarea. Es decir, nadie hace algo que no le fue indicado que haga.
- La coordinación de todo este proceso está formalizada y es impersonal porque se realiza a través de las reglas y procedimientos.
- Estas organizaciones tienen poca capacidad de procesamiento de la información.
- Son muy eficaces en el cumplimiento de tareas simples.

Si dibujáramos cómo se agrupan las partes de una organización mecánica para funcionar como un todo, tendríamos estos gráficos.



En ellos vemos que hay una parte que se relaciona con todas las demás. Al mismo tiempo, la mayoría de las partes no tienen ninguna relación entre sí. Aquí es evidente la centralización.

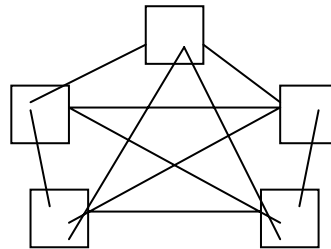
El ámbito central coordina las acciones de todas las partes para que juntas contribuyan al logro de los objetivos. No es necesario que cada una de las partes conozca las tareas de su vecina, es suficiente con que realice adecuadamente sus tareas a partir de los parámetros establecidos por el centro.

### 3.3.2 ORGANIZACIONES ORGÁNICAS

- En una organización orgánica cada una de las partes es interdependiente de todas las demás. El logro de los objetivos es consecuencia de la articulación de cada una de las partes sin que exista un control central de las tareas. Por lo tanto, es descentralizada.
- La división del trabajo es muy poco precisa. Las tareas de las partes no están establecidas ni delimitadas sino que cada una va realizando lo que la organización requiera en cada momento.
- Tienen muy pocas reglas y procedimientos escritos porque no les servirían para mucho.
- La coordinación es personalizada y bastante informal. Los integrantes de la organización se coordinan entre sí pero sin recurrir a procedimientos formalizados.
- Para que todo lo anterior sea posible, estas organizaciones requieren de un alto intercambio de información y comunicación entre las partes. Es la única manera

de que cada una pueda integrar sus esfuerzos con los esfuerzos de todas las demás y así cumplir con los propósitos organizativos.

- Estas organizaciones son eficaces en el desarrollo de tareas complejas.



Cada una de las partes se relaciona con todas las demás para realizar sus tareas. La integración no se da a partir de un ámbito central sino de la comunicación e interacción entre todas que permite la formación de un todo.

Por supuesto, ninguna organización se corresponde exactamente y punto por punto con alguno de los dos tipos. Todas las organizaciones tienen un poco de cada uno.

¿Cuál es el mejor? Podemos decir que las organizaciones mecánicas tienden a la burocracia, es decir a que las partes se ocupen únicamente de cumplir con las actividades que les fueron asignadas despreocupándose de los objetivos generales de la organización. Cada uno se ocupa de su tarea, cumple con su horario y luego se va.

Las organizaciones orgánicas son más flexibles y pueden responder rápidamente a las nuevas necesidades. No necesitan modificar todas las reglas y los procedimientos, son mucho más dinámicas. Pero al mismo tiempo, pueden generar algunos problemas importantes como un exceso de discusiones que no concluyen en ninguna decisión o cierto caos en el cumplimiento de las tareas sencillas.

### 3.4 EL TODO Y LAS PARTES

No debemos confundir gestión con administración. Gestionar una radio comunitaria no es una tarea técnica sino una tarea política. ¿Por qué?

- Porque gestionar es construir un proceso global a partir de la diversidad de miradas y considerando los acuerdos y las diferencias.
- Porque es un proceso que supone integrar todas las tareas en un conjunto, todas las partes en un todo.
- Porque es una tarea que debemos realizar sin perder de vista las modificaciones que se producen en el contexto y las novedades que surgen en el interior de la radio. Es decir, que la gestión supone también la capacidad de provocar cambios en la marcha de la organización cuando sea necesario.
- Porque todos estos puntos deben llevarse adelante teniendo presente la exigencia de la eficacia.

Uno de los principales aspectos del proceso de gestión de una radio comunitaria es construir los modos organizativos más adecuados para cumplir con

nuestros objetivos de transformación. Y ¿cuál es el modo más adecuado? Cuando decimos adecuado estamos haciendo referencia a dos cuestiones al mismo tiempo.

- Que nos permita trabajar de la mejor manera posible: la más eficaz, la que nos permita aprovechar mejor los recursos, controlar mejor los tiempos, permitir el desarrollo de cada uno de los integrantes.
- Que sea coherente con nuestros objetivos: que sea fiel a nuestros principios democráticos y participativos.

Un modo organizativo se construye a partir de los propósitos que quiere alcanzar la radio comunitaria. Pero también tenemos que tener en cuenta las posibilidades concretas que se tienen, por ejemplo los recursos con los que contamos.

Por lo tanto, un modo de organización será producto de la confluencia del ideal con las posibilidades reales de la radio. Por ejemplo, podríamos considerar que sería muy bueno que nuestra radio tuviera un área técnica que pudiera ocuparse del mantenimiento permanente de los equipos, de su recambio y de la capacitación de todos los compañeros. Pero si ninguno de nosotros es técnico de sonido y no tenemos dinero para contratar a uno, tendremos que ajustar nuestros planes. Eso sí, nunca debemos dejar de plantearnos desafíos en este terreno, lo ideal sería que intentáramos generar las condiciones para que en cierto tiempo podamos tener el departamento técnico que necesitamos.

Uno de los principales objetivos de un modo organizativo es garantizar que el funcionamiento del todo y de cada una de las partes sea coherente y coordinado para obtener los resultados que esperamos. La radio está integrada por un montón de personas y cada una de ellas hace su aporte al funcionamiento general. Tenemos compañeros que operan, compañeros que conducen programas de radio, otros que producen o musicalizan. Tenemos compañeros que administran el dinero que tenemos, otros que venden publicidad u organizan fiestas populares. Otros dan talleres de capacitación, otros mantienen el orden y la limpieza de nuestro local, otros pegan afiches para difundir nuestras actividades.

El modo de organización adecuado es el que hace posible que todas estas tareas y estas áreas de trabajo se integren y se articulen. Para que el aporte de cada uno sume al desarrollo del proyecto es necesario contar con un marco organizativo que nos permita funcionar como un conjunto, como un todo, y no como un montón de partes sueltas.

Los modos de organización no son recetas. Así como ponemos creatividad, inteligencia y entusiasmo en pensar nuestra programación y cuando acordamos nuestro perfil nos esmeramos en cada uno de los programas de radio, en los temas de los que hablaremos, la música que sonará, la artística que tendrán, de la misma manera tenemos que poner esfuerzos en pensar cuáles son las mejores maneras de organizarnos.

De lo contrario, si decidimos adoptar formas de organización sin reflexionar sobre ellas y sin tener en cuenta nuestras posibilidades y necesidades, nuestros recursos económicos y técnicos y las características, las identidades, las preferencias

del equipo de trabajo, nos encontraremos al cabo del tiempo con una organización poco eficaz, o mucho peor aún, con una organización en la que no nos gusta estar.

Hay maneras ordenadas de realizar este proceso de construcción de un modo de organización. Existen metodologías que podemos poner en práctica para evaluar necesidades, posibilidades, debilidades y fortalezas.

Muchas veces se reduce la organización al organigrama. Es cierto que el organigrama expresa el modelo de organización que tenemos en la radio. Pero la organización es mucho más que el organigrama. Incluye, además de las áreas o departamentos y la repartición de tareas, los roles de cada uno de los integrantes, las maneras en las que se dan la comunicación y la participación, los procedimientos de toma de decisiones y los criterios para el trabajo rentado y voluntario.

### 3.5 NO ATARSE A LAS PROPIAS DECISIONES

La organización que se expresa en parte en el organigrama institucional es lo que nos permite llevar adelante el plan de acción global de la radio. Una vez que se definen los objetivos generales y las actividades de la radio, los modos organizativos permiten ordenar el trabajo de todos y la administración de los recursos para realizarlos.

Por lo tanto, los modos de organización no son un fin en sí mismo sino que están al servicio de la gestión y de la ejecución del plan de la radio. Esto tiene una consecuencia muy importante que nunca debemos perder de vista: la organización no puede ser excesivamente rígida. En vez de atarnos a las formas organizativas tenemos que poder adaptarlas a las nuevas realidades y a los diagnósticos que vayamos realizando de la situación de la radio.

Los modos organizativos de la gestión tienen que ser flexibles.

En términos generales, los modos organizativos que diseñemos para la radio deben reunir una serie de características. Estas características generales se realizarán en cada radio de manera particular debido a la historia del proyecto y a la identidad de sus participantes. Pero más allá de las particularidades, se pueden resumir de esta manera:

- El diseño de la organización debe permitirnos realizar ajustes y modificaciones sobre la marcha a partir de la evaluación constante.

Es decir, que si detectamos que alguna decisión organizacional que tomamos en algún momento ya no nos permite trabajar bien, tenemos que poder modificarla.

Por ejemplo, durante mucho tiempo la radio contó con un departamento de producción artística que tenía a su cargo la producción y realización de todas las cuñas que salían al aire. Pero un día nos damos cuenta de que este departamento se encuentra totalmente desbordado y que no puede realizar con calidad todo este trabajo. Los programas y las campañas radiofónicas aumentaron por el crecimiento de la radio y ya resulta imposible que los compañeros puedan hacerse cargo de todo. Entonces, probablemente sea mejor descentralizar esta tarea y que sobre la base de criterios comunes cada equipo de producción puedan ocuparse de su propia

producción artística. Si no tomamos a tiempo una decisión como ésta es probable que el trabajo vaya haciéndose cada vez más lento y que la programación pierda calidad.

No debemos olvidar que todo el tiempo se producen cambios en nuestra radio y en el exterior y que tenemos que ser capaces de tenerlos en cuenta.

“Desde este punto de vista, planificar es pensar y ordenar el futuro teniendo presente que las situaciones inciertas se producirán y modificarán los trayectos planteados. Para eso es importante tener los mecanismos que reconozcan e incorporen los fenómenos, las conductas, los factores no previstos.” (MARTÍNEZ GUARINO, Ramón)

- El diseño de la organización debe permitirnos proyectar el desarrollo de la radio a mediano y a largo plazo.

Debemos prever, en la medida de lo posible, las necesidades que se nos pueden plantear en el desarrollo del proyecto.

Cuando tomamos decisiones sobre el modo de organización no debemos pensar únicamente en el presente de la radio. Debemos tener en cuenta plazos más largos de tiempo. De lo contrario corremos el riesgo de que nuestras decisiones tengan que ser revisadas nuevamente dentro de muy poco.

Por ejemplo, si decidimos comenzar a ofrecer talleres de capacitación radiofónica debemos tener en cuenta que si todo va bien, el próximo año necesitaremos un equipo de capacitadores con formación y capacidades de responder a las demandas de capacitación que la comunidad nos acerque. No sería positivo que despertemos en la comunidad un interés que después no estemos en condiciones organizativas de poder satisfacer.

Hacia el interior de la radio, pueden darse situaciones similares. Si decidimos que la venta de publicidad está a cargo de una compañera y esta compañera durante mucho tiempo trabaja sola puede suceder que al cabo de unos años se convierta en imprescindible. No habrá ninguna otra persona capacitada en la venta publicitaria. Si nuestra experta en publicidad se cansa o si ya no puede realizar sola su trabajo, nos romperemos la cabeza tratando de encontrar a alguien que pueda ayudarla. Sería mejor tener esto en cuenta desde el principio y hacer posible que al mismo tiempo que esa compañera trabaja, otra persona se vaya capacitando en la tarea.

- El diseño de la organización debe permitir la articulación entre la organización y cada una de sus partes.

Un modo de organización coherente con nuestros objetivos debe ser capaz de integrar a las personas en un todo pero sin anular los aportes particulares de cada uno y cada una. Esto se logra mediante la planificación de espacios de participación y toma de decisiones en los que cada uno de los integrantes de la radio puedan sumar sus miradas, sus opiniones y sus inquietudes sobre la marcha general de la emisora.

Que tengamos una organización que nos permita comprender a la radio como un todo no debe conducirnos a anular a cada una de las partes. Todo lo contrario, debemos construir ese todo a partir de la suma de todas las particularidades.

### 3.6 PARTE POR PARTE

Un modo organizativo incluye un conjunto de aspectos.

Uno de los elementos principales es cómo se ordenan las tareas, cómo se reparte el desarrollo de las diferentes actividades y cuál es la lógica de trabajo que las organiza. Es decir, quiénes y cómo se ocupan de cada una de las cuestiones que cuando confluyen hacen que la radio esté todos los días al aire.

Otro de los elementos involucrados es la toma de decisiones y los mecanismos con los que contamos para llegar a ellas. ¿Qué decisiones se toman en cada ámbito de la radio? y ¿cómo se hace para ponerlas en práctica? En este mismo nivel nos encontramos con las características de la participación y los espacios en los que se desarrolla.

También nos enfrentamos al problema de la dirección general de la radio. ¿Quiénes y cómo dirigen?, ¿cuáles son sus responsabilidades? El problema de la dirección se vincula directamente con el terreno de los roles y las tareas: ¿cómo se definen los roles dentro de la organización?, ¿cómo se complementan?

Y también nos enfrentamos a la cuestión de los criterios para el trabajo de rentados y voluntarios, ¿cuáles son las responsabilidades de cada uno y cada una de los integrantes de la emisora?, ¿cuáles son sus tiempos de dedicación al proyecto?, ¿cuáles son las maneras de sumar nuevos compañeros al equipo de la radio?

Todos estos aspectos forman parte de la gestión de la dimensión organizacional de una radio comunitaria. A continuación iremos acercándonos a cada uno por separado y compartiendo algunas herramientas para diseñarlos mejor.

#### 3.6.1 LAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS

Prácticamente todas las radios están divididas en áreas o departamentos. Esta división se realiza en base a su funcionalidad. Esto significa que las áreas y los departamentos son consecuencia de la agrupación de tareas y objetivos afines que han sido confiados a un grupo de compañeros y compañeras. De esta manera, los integrantes de la radio se agrupan según el tipo de trabajo que deben realizar.

Un área o departamento es una unidad que se relaciona con el resto de la organización pero que tiene propósitos específicos. Tiene su propio plan de trabajo, su lista de actividades a realizar y un mapa de los recursos con los que cuenta para desarrollarlas.

Si miramos las formas de estructurar las tareas de las radios comunitarias veremos que los esquemas organizativos son bastante similares entre sí. Esto se debe a que en general se trata de organizaciones sencillas que intentan ordenar las actividades y simplificar al máximo la marcha de la emisora.

Pero algunas veces esto no es así. Puede suceder que las estructuras que elegimos no sean las más adecuadas para lo que queremos hacer. Este problema tiene como origen un error frecuente en muchas radios que consistió en adoptar o inspirarse en modelos empresarios de mercado o institucionales lejanos a nuestras verdaderas necesidades.

Una radio comunitaria tiene particularidades propias de una organización que cumple funciones comunicacionales. Estas particularidades están dadas por un lado por sus objetivos culturales y comunicacionales. Por otro lado, también están dadas por la situación concreta de la radio.

La organización tiene que ser acorde a las características del proyecto, a los objetivos que se traza y al equipo de personas que lo conforman. Por lo tanto, no sirve trasladar a nuestra organización los modos de organizaciones que tienen una finalidad distinta. Si no imitamos la programación de las radios comerciales o de las radios estatales para construir nuestra programación radiofónica, ¿por qué habríamos de hacerlo para diseñar nuestra organización?

Las radios comunitarias suelen tener todas o sólo algunas de las siguientes áreas o departamentos:

- Dirección
- Programación
- Técnica
- Producción informativa
- Producción artística
- Administración
- Recursos humanos o Personal
- Comercial, mercadeo o publicidad
- Prensa y difusión
- Relaciones públicas o relaciones institucionales
- Legal
- Comunicación institucional
- Relaciones internacionales
- Capacitación
- Proyectos conexos: educación popular, desarrollo social, evangelización, microemprendimientos productivos, centro cultural, etcétera.
- Mantenimiento

No todas las radios son iguales. En algunas, podrás encontrar estas áreas o departamentos tal cual los presentamos aquí o combinados y sintetizados bajo otros nombres. En otras radios, encontrarás áreas que aquí no hemos registrado.

A veces un departamento es una persona. Y otras veces, una persona puede tener a su cargo más de un departamento. Pero, más allá de la cantidad de compañeros que integren un área, lo importante es poder distinguir el área de trabajo como tal. Es decir, que por más que una compañera sea al mismo tiempo la encargada de la publicidad y de la administración de la radio, debemos tener claro que “Publicidad” y “Administración” son dos áreas de trabajo diferentes, con sus propios planes y sus actividades específicas.

En otras emisoras, te encontrarás con áreas muy desarrolladas en las que trabajan varios equipos que necesitan una coordinación. Esto implica que muchas veces dentro del área encontramos sub áreas. Por ejemplo, el área “Programación” puede tener sub áreas o sub departamentos como “Producción informativa”, “Red de correspondientes” y “Musicalización”. Si esto es así tendría que haber un coordinador general de todos los sub departamentos.

No hay un sólo modelo. En muchos casos la estructura propia de la radio convive con una estructura colateral que es o ha sido la promotora, impulsora o animadora del proyecto de la emisora. Nos referimos a las organizaciones no gubernamentales, iglesias, sindicatos, organizaciones campesinas, culturales que gestaron la idea inicial y con su propio esfuerzo y dinamismo hicieron posible su crecimiento. Después la radio creció y se desarrolló. En algunos casos de manera autónoma, en otros casos manteniendo fuertes lazos y en otros con un alto grado de dependencia de la "institución madre".

Si bien no hay una sola respuesta, queda claro que no resulta positivo en ningún caso trasladar las estructuras y los modos de organización de las iglesias, de los sindicatos o de las organizaciones vecinales a la radio. Aún cuando los acuerdos político culturales sean importantes, la radio es diferente y tiene sus especificidades. ¿Qué pasaría si intentáramos organizar una parroquia como si fuera una radio?

### 3.6.1.1 ¿CÓMO ORGANIZAR LAS ÁREAS?

A la hora de tomar decisiones sobre la organización de nuestra radio, tenemos que considerar a todas las áreas en conjunto para poder integrarlas en una lógica de funcionamiento que las estructure de manera participativa y eficaz con relación a los objetivos que queremos alcanzar.

Es una ardua tarea porque debemos contemplar por un lado a las personas, prestando especial atención a sus capacidades y a su desarrollo personal. Y al mismo tiempo, las áreas deben complementarse para colaborar en el desarrollo de la totalidad del proyecto.

Por eso, no alcanza con establecer áreas y repartirnos tareas. Va a ser necesario que además de los roles considerados como las responsabilidades puntuales de cada área o departamento, desarrollemos modos de relación interna que permitan que el todo, el proyecto en su conjunto y las partes, cada una de las áreas y las personas, puedan trabajar de manera coordinada.

Si tenemos en cuenta estos criterios estaremos logrando una forma más ordenada de trabajar pero también podremos hacer realidad la comunicación y la participación en el interior de las radios comunitarias. Si logramos esto último estaremos practicando la coherencia entre nuestros principios y nuestra forma de organizarnos.

#### ALGUNOS ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA

Para organizar internamente cada área de manera participativa debes tener en cuenta lo siguiente:

##### 1. PARTIR DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES DEL PROYECTO.

Es decir, diseñar las áreas sobre la base de los lineamientos generales de la radio y sobre las necesidades organizacionales que surgen de las metas que nos hemos planteado.

##### 2. DEFINIR LOS ROLES DE CADA ÁREA O DEPARTAMENTO.



Esto significa, delimitar los campos de acción de cada área para evitar superposiciones.

En el caso de que un área esté integrada por varias personas, también tenemos que delimitar las responsabilidades y los roles de cada uno de los integrantes en el funcionamiento de dicha área.

### 3. DEFINIR LAS FUNCIONES O TAREAS A DESARROLLAR.

Es decir, establecer lo más claramente posible las tareas de las que se encargará el área. Por supuesto, este punto sufrirá modificaciones con el paso del tiempo. Nuevas tareas aparecen y otras tareas dejan de tener sentido. Pero a pesar de eso, podemos tener un mapa bastante claro de las actividades que debemos desarrollar.

### 4. PARTIR DEL EQUIPO DE TRABAJO Y LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y TÉCNICOS CON LOS QUE CONTAMOS.

Cuando nos disponemos a diseñar las áreas o a tratar de reorganizarlas debemos tener en cuenta la totalidad de los recursos con los que contamos y cómo está integrado el equipo de la radio. Esto nos permitirá proponer un esquema de trabajo viable.

Es decir, podemos desear contar con un departamento dedicado a las relaciones con la comunidad en el que trabajen tres compañeros dedicados a recorrer nuestra zona entrevistándose con todas las organizaciones sociales. Pero además de contar con tres compañeros que tengan tiempo y capacidad para realizarlo, necesitaremos contar con recursos materiales y técnicos. Si desde el comienzo no tenemos esta disponibilidad, es mejor que antes de crear el área nos dediquemos a gestionar estos recursos.

### 5. ORGANIZAR LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA DEL ÁREA O DEPARTAMENTO.

Cada área es a su vez como una pequeña organización que requiere para desarrollarse de sus metodologías de trabajo y sus formas de comunicación.

En este sentido, como veremos más adelante, es importante planificar las reuniones como espacios de reflexión, intercambio, comunicación y operatividad.

### 6. PLANIFICAR LAS FORMAS POR MEDIO DE LAS QUE EL ÁREA O DEPARTAMENTO SE COMUNICA Y COORDINA LAS TAREAS CON TODOS LOS DEMÁS SECTORES DE LA RADIO.

Como decíamos antes, un área es una parte de un todo más general que necesariamente debe articularse con las demás para que la radio no sea una suma de actividades dispersas y sin relación entre sí.

Los vínculos y las relaciones entre cada área y la dirección y entre las áreas entre sí deben estar claros desde el principio para evitar fragmentaciones y posibles conflictos o superposiciones.

## 7. TENER EN CUENTA LA DEDICACIÓN Y LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS CON LOS TRABAJADORES VOLUNTARIOS Y CON LOS RENTADOS.

No todos los integrantes de la radio están comprometidos de la misma manera ni tienen las mismas responsabilidades. En un diseño de áreas tenemos que contemplar todas las maneras en la que nuestros compañeros se vinculan con la emisora. Esto permitirá no excluir a nadie de la posibilidad de colaborar que el crecimiento de la radio y poder aprovechar los aportes que cada uno pueda realizar en la medida de sus posibilidades.

Muchas radios cuentan con un manual de funciones. Si este documento interno parte del consenso del equipo puede ser una herramienta muy útil para organizar el trabajo cotidiano.

Otras emisoras no cuentan con manuales internos, porque ésta no es una herramienta que tenga que ver con su cultura institucional. No tiene sentido forzar a un grupo de personas a adoptar un instrumento con el que no se identifican de ninguna manera porque lo más probable que una vez redactado, el manual quede archivado en un cajón y nadie nunca lo tenga en cuenta. Lo importante no es que exista un papel escrito en donde figuren estas decisiones. Lo que sí es fundamental es que los integrantes de la radio las tengan presentes todo el tiempo y trabajen de acuerdo a ellas.

En el caso en el que decidamos tener un manual de funciones, éste no nos costará más trabajo que sentarnos a escribir la manera en la que hemos resuelto cada uno de los puntos anteriores.

### 3.6.2 LAS UNIDADES DE GESTIÓN

Estamos muy acostumbrados a ella, no sólo en las radios comunitarias sino en todas las organizaciones. Sin embargo, la estructura de departamentos o áreas no es la única manera posible de organizarnos y podríamos incorporarle algunas variaciones para hacerla más acorde con nuestras necesidades y con nuestra realidad.

Por ejemplo, ¿qué pasa cuando un plan de acción involucra a más de un área? ¿a quién corresponde la responsabilidad de llevarlo a cabo?, ¿cómo hacemos para que dos áreas trabajen juntas sin que esto se convierta en “muchas manos en un plato” o en una sucesión de tediosas reuniones en las que se habla mucho más de lo que se hace?

Muchas experiencias agregan a la estructura de áreas o departamentos agrupamientos no permanentes para realizar algunos planes de trabajo. Estos agrupamientos no permanentes se llaman unidades de gestión.

Las unidades de gestión reúnen o agrupan compañeros y compañeras de diferentes áreas o departamentos de la radio con el objetivo de desarrollar un conjunto puntual de actividades. Por esta razón, estas unidades de gestión no se superponen con los departamentos o las áreas sino que se constituyen en función de determinados planes de acción.

Un ejemplo. La dirección general de la radio luego de hacer un análisis de la situación económica plantea que es necesario desarrollar una campaña de búsqueda de nuevos anunciantes porque con los que tenemos ya no alcanza.

Esta campaña supone que en los próximos dos meses un equipo debe abocarse a la venta intensiva de publicidad, a armar tarifas y promociones atractivas para los comercios de la zona y a realizar una buena producción de las publicidades que se emitirán para que los nuevos auspiciantes queden bien conformes con nosotros. ¿Quiénes se ocuparán?

Seguramente, las áreas de "Publicidad", "Administración" y "Producción artística" deberán trabajar en conjunto. Pero en lugar de que las tres áreas se reúnan en su totalidad y se pongan de acuerdo, podemos armar un equipo integrado por compañeros de cada una de las áreas que trabaje puntualmente en la nueva campaña. Una vez que ésta finalice, el equipo de trabajo se disuelve hasta nuevo aviso.

Las unidades de gestión son equipos de trabajo que concentran su tarea en un plan de acción que involucra a integrantes de varias áreas.

Una vez que hemos acordado los objetivos de la actividad o del plan del trabajo, las unidades de gestión se desempeñan con autonomía y son responsables de todo el proceso a su cargo.

### 3.6.2.1 ALGUNOS ELEMENTOS PARA TENER EN CUENTA

La diferencia entre los departamentos o áreas y las unidades de gestión es que mientras los primeros son permanentes, las unidades de gestión están en función de los planes de acción.

Las unidades de gestión pueden aportar flexibilidad a la organización porque nos permiten armar equipos móviles que pueden asumir distintas responsabilidades.

Para ello es importante que, a la hora de armarlas o planificarlas, tengamos en cuenta algunos elementos:

#### 1. Las unidades de gestión deben ser flexibles.

La principal característica de las unidades de gestión es que deben tener capacidad de adaptarse fácilmente a nuestras necesidades. Por ejemplo, nos permiten aumentar o disminuir el número de integrantes de acuerdo a las circunstancias, también nos permiten integrar en un equipo de trabajo a compañeros que habitualmente no trabajan juntos.

En síntesis, nos permiten tomar decisiones sobre el destino que le damos a nuestras energías y no destinar fuerzas y tiempos donde ya no es necesario.

#### 2. Nos permiten obtener movilidad organizativa.

Como consecuencia del punto anterior, las unidades de gestión nos permiten revertir una tendencia que algunas veces se manifiesta en las radios. Es frecuente

que en el equipo haya compañeros que hace años que realizan la misma tarea, porque son los únicos que saben hacerlo o porque nadie quiere asumir esa responsabilidad.

No es bueno que las personas se “apropien” de las funciones porque las personas se cansan y también porque se produce una debilidad en el equipo que pasa a depender de la presencia de esa persona para funcionar.

Las unidades de gestión permiten que los participantes de la radio roten por distintas funciones y responsabilidades cuando lo estimemos conveniente.

### 3. Están vinculadas a los proyectos concretos.

En todas las radios existen tareas que son permanentes y otras que son transitorias. Una unidad de gestión es una estructura móvil que comienza y termina con la tarea que le dio origen. De esta manera, podemos armar equipos que se ocupen de actividades transitorias sin desarmar las áreas o departamentos.

### 4. Las unidades de gestión deben ser abiertas hacia adentro.

El grupo que conforma una unidad de gestión se concibe a sí mismo como una unidad abierta. Esto le permite integrar a otros compañeros, recibir opiniones, sumar miradas y compartir sus decisiones en función de las necesidades de cada momento. Que un grupo sea el responsable de una tarea no significa de ninguna manera que deba cerrarse a la participación u opinión del resto del equipo de la radio, ni que deba actuar en soledad sin tener presente el resto del proyecto.

### 5. Las unidades de gestión deben ser abiertas hacia afuera.

De la misma manera, las unidades de gestión pueden sumar a personas que no son parte integrante del equipo de la radio. Las necesidades de la emisora pueden llevarnos a buscar aportes específicos en áreas o campos de trabajo para los cuales no tenemos personas idóneas dentro de nuestro propio equipo.

Este modo organizativo apunta a reducir al máximo posible los roles fijos para lograr una estructura flexible y abierta capaz de asumir muchos desafíos sin desarticularse y garantizar a las personas su propio desarrollo.

#### 3.6.3 ¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA?

Un organigrama es una representación gráfica del modo de organización. Construir el organigrama de una radio te permite ver claramente cómo se reparten las tareas y se forman las áreas.

Muchas radios no tienen un organigrama construido con precisión porque sus integrantes nunca se sentaron a armar el mapa de la organización. Pero, en realidad, el organigrama existe de todas maneras. Aunque no lo hayan planificado de antemano, siempre existe una distribución de tareas que produce una división de áreas.

Además de la división en áreas o departamentos, un organigrama expresa cómo se ubican éstos con relación a la toma de decisiones. También nos permite ver cómo se produce la comunicación entre los diferentes grupos.

Por supuesto, hay muchas cosas que pasan en una radio que no aparecen representadas en el organigrama. Por ejemplo, los conflictos o las superposiciones de tareas. Esto se debe a que, como decíamos antes, la organización no se reduce al organigrama.

Cuando dibujamos nuestro organigrama o analizamos el organigrama de otra radio, podemos ver no sólo el ordenamiento interno de la emisora sino también la manera en la que se entiende y se piensa la organización. Un organigrama nos muestra las formas de trabajo pero también los procedimientos de toma de decisiones y los espacios de participación y comunicación.

Cada organigrama es irrepetible porque cada radio es irrepetible. Sin embargo, podemos encontrar tipos o clases de organigramas en los que podemos ubicar un organigrama particular. Cada uno de estos tipos tiene ciertas características, posee ventajas y desventajas. Algunos de ellos son más habituales en nuestras radios y otros son más difíciles de encontrar en la realidad.

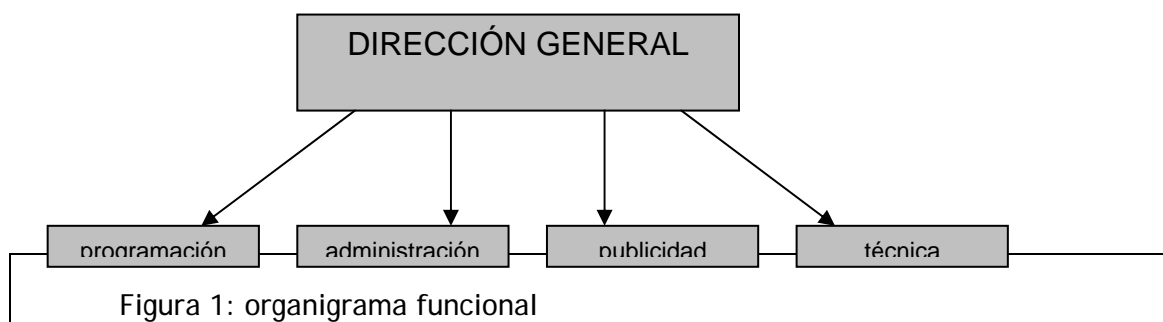
Vamos a mirar de cerca cada uno de estos tipos. En el camino, puedes hacer el intento de ubicar a las organizaciones que conoces en el grupo al que pertenecerían.

### 3.6.3.1 ORGANIGRAMAS FUNCIONALES

Los organigramas funcionales se construyen sobre la base de la especialización por funciones. Es decir que se arman áreas de acuerdo a las funciones que cumplen. En nuestro gráfico son la dirección, la programación, la publicidad y la administración pero pueden ser muchas más.

Además de esta división en departamentos según las funciones, este tipo de organigrama supone un alto grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles de dirección.

Este tipo de organización tiene la ventaja de que ayuda a mantener un alto nivel de control de todo el desarrollo de la gestión. También impide que las decisiones se dispersen. Pero el costo de estas "ventajas" es que no ayuda a la construcción de niveles de participación y construcción colectiva.



En la figura 1 vemos un modelo que expresa:

1. Gran concentración de las decisiones en la dirección general. Esto no cambia sustancialmente por el hecho de que la dirección sea unipersonal o colectiva.

2. La organización está montada sobre las funciones que desempeñan los integrantes de la radio.
3. La comunicación y la información se producen únicamente entre la dirección y los responsables de las áreas o departamentos. No existe una comunicación directa entre los departamentos.

Por lo general, este modo de organización conduce directamente a la centralización. Es un modo organizativo muy poco flexible a los cambios. Podemos identificar este modelo con lo que llamábamos, hace algunas páginas, "organizaciones mecánicas".

Además la excesiva división de tareas termina por generar fragmentación en el equipo: cada uno se ocupa únicamente de aquello que se considera "mi área" sin comprometerse con el proceso general de la gestión. Los que están en la dirección general son los únicos que tienen todo claro y los demás sólo conocen la información indispensable que necesitan para cumplir con sus funciones.

Los organigramas funcionales se pueden también dibujar de otra manera. Se los llama organigramas solares pero tienen las mismas características: todo gira alrededor del centro.

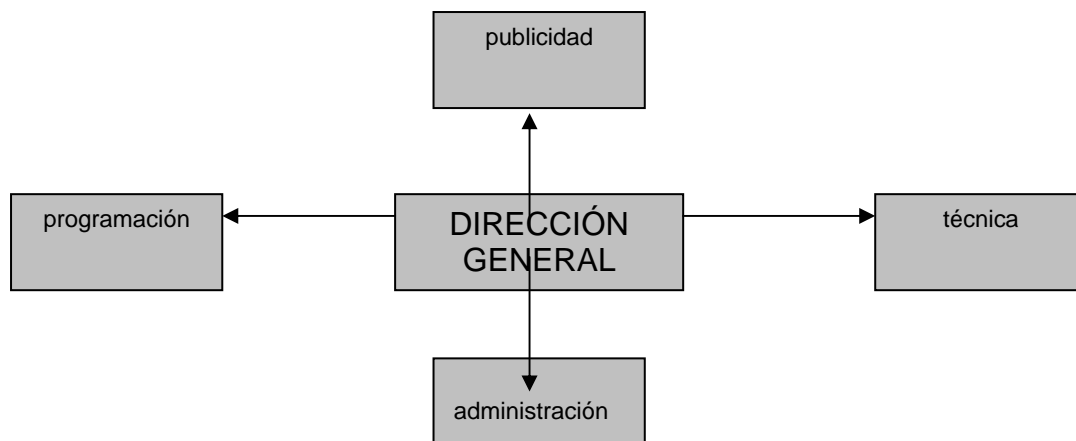


Figura 2: Organigrama solar

### 3.6.3.2 ORGANIGRAMAS DIVISIONALES

Este tipo de organigrama es uno de los más frecuentes. Los organigramas divisionales también se arman a partir de la división de áreas de acuerdo a las tareas que se realizan y los productos que genera cada uno de los equipos.

En la figura 3 vemos un modelo que expresa:

1. Un nivel mayor de desconcentración en la toma de decisiones, a diferencia de los organigramas funcionales.

Esto se debe a que cada responsable de departamento tiene cierto grado de autonomía para adoptar decisiones propias de su ámbito en base a los objetivos generales de la radio. Esto significa que las áreas no se limitan a ejecutar decisiones tomadas por la dirección sino que cada equipo, sobre la base de criterios comunes, tiene un espacio para sus propias decisiones.

2. La comunicación y la participación son mayores en este modelo.

En este caso existen algunas interrelaciones entre los distintos departamentos para informarse y complementarse. Las reuniones son los ámbitos más habituales para este tipo de intercambios.

A pesar de que permite cierta desconcentración y mayores espacios de comunicación, los niveles de decisión política siguen concentrados. Esto significa que las decisiones generales vinculadas con los objetivos político culturales del proyecto siguen siendo terreno de la dirección general.

Al mismo tiempo, estos organigramas no son todo lo flexible que necesitamos. Son más flexibles que los funcionales pero al mantener una rígida división entre las áreas puede resultar complicado afrontar ciertos desafíos.

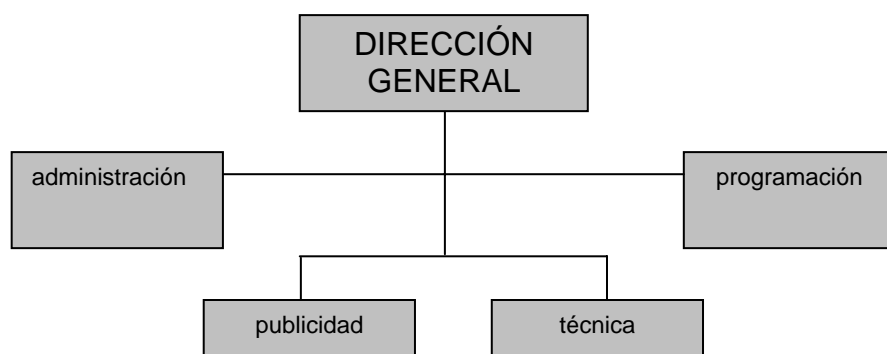


Figura 3: Organigrama divisional

### 3.6.3.3 ORGANIGRAMAS DE INTEGRACIÓN

Los organigramas de integración se proponen integrar dos aspectos del trabajo en una radio comunitaria. Por un lado, nos encontramos en el día a día con la necesaria labor de cada una de las áreas o departamentos. Por otro lado, se nos presentan situaciones que no encajan en ningún área. Estas son las necesidades que en el punto anterior proponíamos resolver con el armado de unidades de gestión.

Este tipo de organigrama nos permite integrar las actividades que son diferenciadas (como por ejemplo, la publicidad y la administración) pero requieren articularse con otras en un plan de acción (como por ejemplo, una campaña para conseguir nuevos anunciantes).

En este sentido, podemos decir que es un esquema que nos otorga mayor flexibilidad a la hora de armar nuestros equipos de trabajo y organizar nuestras tareas en el día a día de la radio.

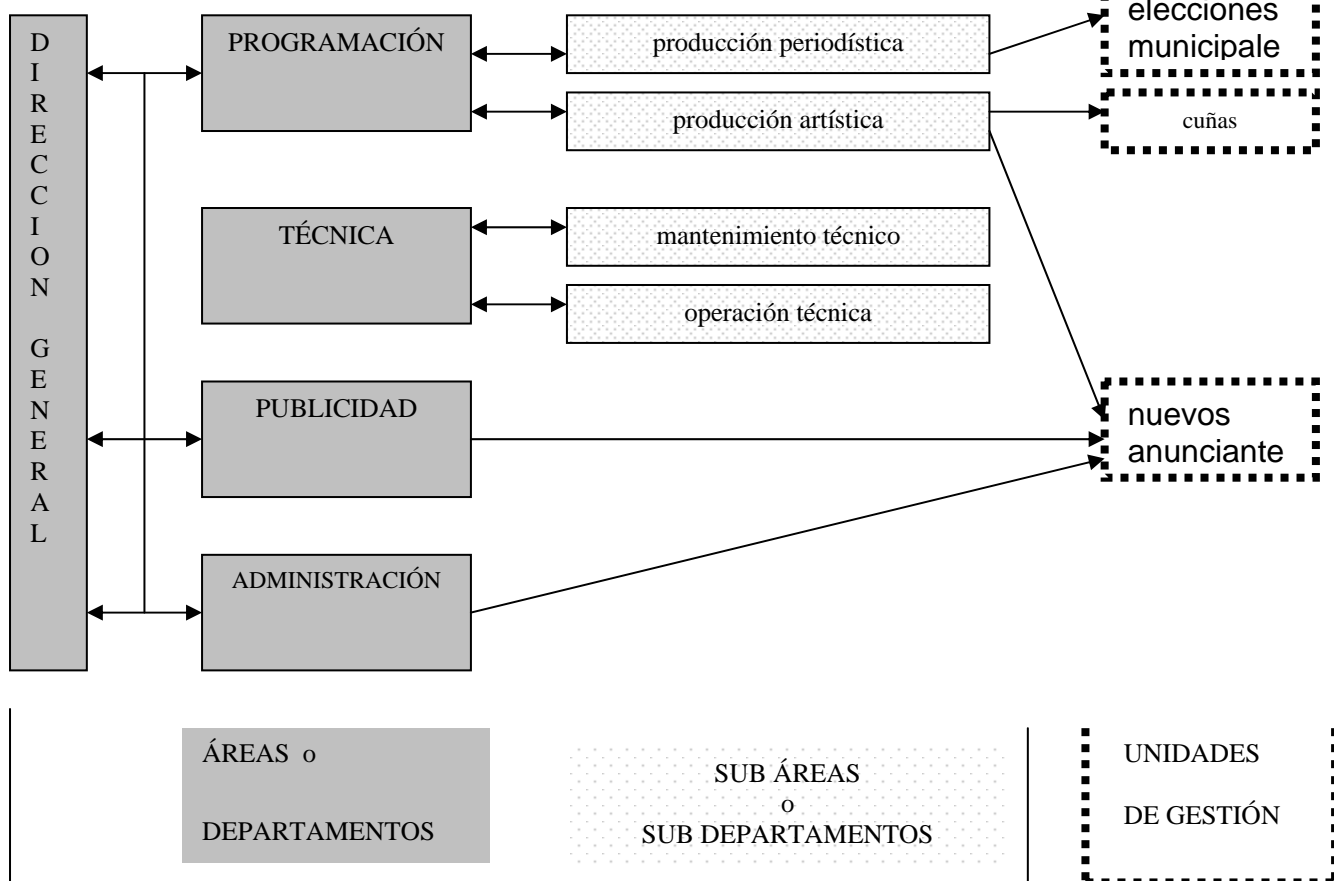


Figura 4: organigrama de integración

El funcionamiento del organigrama representado en la figura 4 presenta las siguientes características:

1. Una voluntad de comunicación y participación mayor que los modelos anteriores.

En el diagrama, las flechas en ambos sentidos nos muestran un gran nivel de intercambio entre las áreas y la dirección general y entre las áreas entre sí.

Esto implica que, a partir de los acuerdos a los que llegó todo el equipo de la radio, las decisiones operativas se trasladan a las unidades de gestión encargadas de cada uno de los planes.

En los modelos organizativos inspirados en este tipo de organigramas es vital mantener activos los modos y formas de comunicación y participación. La comunicación está en el centro de la organización. Si no estamos atentos a la comunicación interna, la marcha de la radio puede verse afectada seriamente. El riesgo que corremos es que las partes comiencen a funcionar de manera fragmentaria. En ese caso, en lugar de una radio integrada y organizada estaremos frente a "muchas radios" porque cada uno tomará decisiones aisladas que no aportan a la consolidación del proyecto común.



2. Uno de los inconvenientes que puede presentar este modelo es que cada integrante de la radio tendrá dependencias diferentes y en muchos casos cruzadas.

Por ejemplo, una compañera del departamento de publicidad que forma parte de la unidad de gestión de nuevos anunciantes mantendrá la doble vinculación con el equipo encargado de la publicidad (por razones funcionales) y con sus compañeros de la unidad de gestión encargada de la campaña específica.

Esta es otra razón por la cual este tipo de organigrama necesita para funcionar adecuadamente sin perder eficacia de una permanente atención a los espacios de comunicación y participación internas.

Una manera posible de resolver esta necesidad es contar con instancias de coordinación como, por ejemplo, reuniones semanales de intercambio de información, de comunicación y de sugerencias.

Por otra parte, requiere de una permanente labor de gestión por parte de la dirección general que tendrá como una de sus principales metas armonizar las tareas de cada una de las partes.

La flexibilidad ayuda a dar respuestas más adecuadas y a construir una organización mucho más democrática, pero, al mismo tiempo, requiere de mucha atención a los espacios de comunicación y participación.

3. La toma de decisiones está diseminada por toda la estructura.

Las flechas de ida y vuelta expresan la comunicación entre las áreas o los departamentos y las unidades de gestión. Esto quiere decir que la radio tiene planificados momentos e instancias de comunicación entre los equipos.

La característica de estos espacios de comunicación es que se constituyen en ámbitos de toma de decisiones en los que se generan acuerdos sobre el desarrollo del proyecto y en los que los participantes se comprometen a asumir las responsabilidades que surjan de dichos acuerdos.

4. En un organigrama integrado, las áreas y las unidades de gestión y sus respectivos planes de acción se articulan en el plan de acción global de la radio que está definido por sus objetivos.

Cada una de las áreas tiene su propia planificación y su propia distribución de tareas enmarcadas en el proyecto general de la emisora.

Los equipos de cada área o departamento tienen a su vez coordinadores o coordinadoras que deberían ser parte de la dirección general. Cada coordinador lleva las inquietudes de su equipo, sus informes, sus diagnósticos y evaluaciones, sus planes, propuestas, sugerencias, críticas.

Si es así, el consejo de dirección tiene un grado de representatividad altamente decisivo en la medida en que cuenta con herramientas para tomar decisiones globales y legitimidad para que se lleven adelante.

5. La dirección es un rol que se asume como resultado de acuerdos grupales.

Este modelo no implica la desaparición del rol de la dirección. Por el contrario, requiere de una dirección consolidada que debe hacer un esfuerzo constante para integrar las diferentes áreas y equipos de trabajo y promover los espacios de intercambio.

La dirección es la principal responsable de que la comunicación y la participación se den de manera ordenada para lograr la mayor eficacia posible. De lo contrario, correremos el riesgo de caer en el asambleísmo permanente en el que todo se discute todo el tiempo pero se avanza poco en el trabajo concreto.

En estos modelos, la dirección suele ser colectiva. Es decir, está formada por los coordinadores y coordinadoras de la radio. Éstos se encuentran en una instancia de reunión semanal o mensual para agilizar los niveles de comunicación e información y para ofrecer nuevos elementos para la toma de decisiones.

Los organigramas de integración son los que reúnen las mejores condiciones para responder al desafío de las radios comunitarias de construir organizaciones eficaces que sean coherentes con sus objetivos político culturales.

Este modelo le permite a las radios comunitarias una dinámica interna que fortalece la autogestión, la flexibilidad y el trabajo en un marco comunitario y participativo.

- Porque promueve la integración y la comunicación interna entre las áreas o departamentos y las unidades de gestión.
- Porque ayuda a una dirección coordinada de todos los equipos de la radio.

En síntesis, “integrar” significa descentralizar la toma de decisiones y construir una organización participativa pero con roles y responsabilidades diferenciados.

Sin embargo, no existe un modelo único. Todo lo contrario, cada radio tiene que decidir cuál de las formas se adapta mejor a sus propias necesidades y posibilidades.

Gestionar es el arte de traducir en hechos y resultados todo lo que planificamos. Es la tarea de llevar nuestro barco al puerto que hemos elegido.

Para que esto sea posible, tenemos que tener muy presente que el todo y las partes tienen que funcionar coordinadamente y de manera complementaria. El “todo” es el proceso general de la gestión y el modo organizativo que se haya elegido y que se expresa en el organigrama. Las “partes” son las áreas (equipos con roles y funciones) y los planes de trabajo.

Toda la radio responde a los mismos objetivos generales, debatidos, acordados y compartidos. Pero al mismo tiempo, cada una de las áreas y equipos de

la radio tiene su propio dinamismo, sus metas y actividades decididas en función de los mismos objetivos pero en razón de actividades específicas.

El mayor desafío consiste en mantener la integración de estos dos aspectos. Es decir, que las áreas no se dispersen ni se fragmenten atendiendo a que esta integración esté basada en la participación.

Los organigramas funcionales tienen como ventaja que permiten mantener a toda la organización bajo control. Pero lo hacen de una manera que anula las particularidades y las diferencias. La radio se construye en base a una mirada única: la de la dirección.

En cambio, los organigramas de integración nos permiten construir democráticamente nuestras radios. Pero requieren al mismo tiempo una atención permanente a las relaciones internas.

Es prácticamente imposible que un modelo organizativo de este tipo funcione si no hay confianza entre los integrantes de la radio. Y claro está, la confianza no surge de un día para otro sino que es el resultado de la construcción de un equipo de trabajo sólido. Como decíamos al principio, antes que nada está el colectivo de personas que conforman la radio.

El organigrama es una manera de ordenar nuestras tareas que nos puede ayudar a ser más eficaces. Pero ningún organigrama resuelve la falta de confianza entre los integrantes de la radio.

#### 3.6.4 LOS ROLES Y LAS TAREAS

Muchas veces ocurre que una gran cantidad de tareas a realizar y un equipo pequeño de trabajo conducen a una situación en la que "todos hacen todo". También puede suceder, en casos más extremos, que seamos muchos pero que también todos hagamos de todo y no se sepa bien a quién le cabe cada responsabilidad. Esto puede funcionar bien durante cierto tiempo, pero tarde o temprano aparecen los problemas.

Tareas que no se cumplen, cosas de las que nadie se hace cargo, decisiones que se postergan hasta que ya es demasiado tarde son consecuencias directas de la falta de una distribución clara de los roles y las tareas.

Si reina cierta confusión sobre las responsabilidades de cada uno y cada una es bastante difícil realizar evaluaciones de las tareas y hacer los ajustes necesarios para el buen desarrollo del proyecto.

Es un error frecuente considerar que la dirección es el único rol importante. Pero la gestión de una radio no es sólo dirección o conducción aunque las implique centralmente. El proceso de gestión implica la coordinación de los procesos de trabajo en el marco de una organización donde se dan roles y tareas diferenciados.

Por lo tanto, cuando nos referimos a la gestión de la dimensión organizacional de una radio debemos preguntarnos: ¿cómo se coordinan los procesos de trabajo?, ¿existe una distribución clara de las tareas y los roles?

Muchas veces los roles y las tareas aparecen de manera difusa o hay un desajuste entre lo que el organigrama declara y lo que se da en la realidad. Mientras el organigrama que hemos armado tiene áreas diferenciadas y momentos de coordinación establecidos, la realidad va por otro carril y nos encontramos con superposiciones, áreas que en verdad no existen o no cumplen con sus tareas o espacios de coordinación muy débiles.

¿Qué hacemos si sucede esto? Volver a revisar la distribución de roles y a distribuir responsabilidades claramente.

#### 3.6.4.1 ¿QUÉ ES UN ROL?

Es el lugar que ocupa cada uno de los integrantes de una organización. Directora, coordinador, operador técnico, productora, capacitador o responsable de relaciones institucionales son roles.

Los integrantes de una organización poseen roles específicos, es decir que ocupan un determinado lugar en esa organización y se relacionan con los demás integrantes del grupo de una manera diferenciada.

Los modelos que hemos llamado funcionales conducen a que los roles sean demasiado fijos y demasiado parciales, es decir que limitan el desarrollo individual y la participación en el proyecto.

Tenemos que evitar atar a un individuo a un rol, hay que dar lugar al desarrollo de las potencialidades personales. Si las personas se estancan en los roles pueden darse situaciones de desgano, pasividad, dependencias o trabajo rutinario que a la larga son muy negativas. Una de las posibles maneras de evitar esto es incorporar las unidades de gestión como forma de trabajo.

La claridad en el establecimiento de los roles no debe conducirnos a fragmentar excesivamente los campos de acción de cada persona. Que tengamos claro cuales son nuestras funciones no significa que no podamos participar de otros espacios sino que sabemos bien cuáles son las funciones que no debemos descuidar.

Además de los roles relacionados con las funciones vinculadas con el trabajo de la radio, en todos los grupos nos encontramos con otro tipo de roles que también debemos tener en cuenta. Son los roles personales.

Siempre hay un compañero que es más audaz y no le teme a los grandes cambios. Y aparece otro que es más precavido y duda antes de generar modificaciones que puedan afectar a la radio. También están los que permanecen atentos a los estados de ánimo de todos y a las situaciones personales, los que nunca ponen freno a la cantidad de trabajo y los que tratan de cada tanto sentarnos a reflexionar sobre los que estamos haciendo.

Estos roles son mucho más difíciles de planificar porque tienen que ver con las personalidades, las historias, las experiencias y los intereses de cada compañero o compañera. Lo mejor, es intentar complementarse, y por supuesto, respetarse.

### 3.6.5 LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

La dirección es un rol central en todas las organizaciones. De ello hablábamos al principio de este apartado cuando decíamos que es, junto con los objetivos y la metodología, una de las condiciones para un buen equipo de trabajo.

Cuando nos referimos a la dirección no nos referimos necesariamente a una persona. Muchas radios cuentan con valiosas experiencias de equipos de dirección colectivos. Estas iniciativas nos muestran que los proyectos se enriquecen por la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

En estos equipos colectivos de dirección participan los responsables de cada área o departamento. Este ámbito se constituye en un espacio de dirección colectiva donde se toman las decisiones más importantes.

De todas maneras, siempre existe un espacio para las decisiones ejecutivas. Siempre hay decisiones que no pueden esperar a una reunión de todos para ser tomadas y para ello es necesario contar con un director o una directora general. El reconocimiento de estos roles no implica centralización ni autoritarismo sino que forma parte de un acuerdo grupal por el cual algunos resultan los encargados de adoptar ciertas determinaciones respetando el espíritu del grupo.

Pero más allá de la opción elegida, todas las radios cuentan con una dirección, ya sea individual ya colectiva, que tiene la responsabilidad política última en la toma de decisiones. La gestión es un proceso del que forman parte todos los integrantes de la radio. Todos somos responsables de la gestión y la gestión involucra todos los aspectos de la radio.

Pero, ¿todos tienen las mismas responsabilidades?  
No.

La gestión compromete a todas las personas. Pero no a todas de la misma manera. Dentro de la radio, hay niveles distintos de participación, hay momentos para la discusión de la radio en su globalidad y hay momentos en los que es necesario no discutir más, tomar decisiones y poner manos a la obra. Si no contamos con un claro rol de dirección podemos caer en momentos de estancamiento en los que nos perdemos en los debates y no avanzamos en nuestras tareas.

La gestión es una tarea que involucra a todos los integrantes de la radio reconociendo que cada uno de ellos tiene distintos niveles de participación y responsabilidad.

#### 3.6.5.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA DIRECCIÓN

Una verdadera dirección no se basa en una norma legal sino en la capacidad y en el reconocimiento de los compañeros. Poco puede hacer los directores o directoras que no tienen legitimidad en el grupo salvo que recurran a las sanciones o que impongan sus decisiones por la fuerza.

Una buena dirección es la que puede integrar todas las partes de equipo para lograr los objetivos político culturales y comunicacionales del proyecto de la radio comunitaria. Algunas de sus características son:

- Una visión global del proyecto. Si los directores de un proyecto no tienen claros cuáles son los objetivos de la radio, ¿quién puede tenerlos?
- Capacidad para integrar todas las partes de la radio y evitar la fragmentación.
- Sus decisiones deben estar enmarcadas en las iniciativas grupales y en el respeto a los acuerdos colectivos y a las miradas de los demás participantes del proyecto.
- Una de sus tareas es supervisar y garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos por todos. Es decir, que se respeten las decisiones tomadas y que cada uno cumpla con las responsabilidades que asumió o le fueron asignadas por el grupo.
- Capacidad para proponer salidas y caminos alternativos a las dificultades.
- Capacidad de previsión.
- Capacidad para crear condiciones para la toma de decisiones de manera participativa. La participación necesita ámbitos propicios para desarrollarse: reuniones planificadas, criterios de decisión claros, tiempos establecidos. Veremos algunos de estos elementos en el apartado dedicado a la gestión de la dimensión comunicacional.

Cada radio debe encontrar el modo de dirección más adecuado a su realidad y a sus necesidades que sea coherente con su concepción democrática de las relaciones sociales y al mismo tiempo permita un modo de funcionamiento eficaz. Está claro que no sería coherente promover la democratización de las comunicaciones en la sociedad pero organizarnos por medio de una estructura que concentra todo el poder de decisión en una persona o en un grupo reducido de personas sin contemplar al resto de los integrantes de la radio. Sería construir en nuestra radio lo que decimos que no queremos para la sociedad.

También es cierto que en algunas radios los modos centralizados de dirección son consecuencia de que el equipo no asume todas las responsabilidades y entonces el director o directora se ve empujado a tomar decisiones unipersonales. Si bien es necesario que alguien tome las decisiones, ésta no es la solución a largo plazo. Si la causa de una dirección vertical es la falta de compromiso colectivo, la solución es trabajar sobre este problema, no acostumbrarse al paternalismo.

### 3.6.5.2 LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Hay muchos tipos de directores y directoras porque hay estilos de dirección que expresan perfiles y formas diferentes de asumir el mismo rol.

Hay directores que privilegian la administración de las tareas más que la creatividad. Otros que colocan las relaciones afectivas por sobre la ejecución de las tareas. Están los que se ocupan de todo y tienen poca capacidad para delegar. Otros que toman examen en el seguimiento de los trabajadores. Están los que tienen muy buenas ideas y saben ejecutarlas pero no saben trabajar en equipo. Cada uno de estos estilos tiene fortalezas y debilidades que podremos detectar.

Puedes encontrarte con estilos de dirección verticalistas: el director define objetivos, asigna tareas, controla la ejecución y supervisa los resultados. Los integrantes de la radio no son más que ejecutores de tareas, pueden ser más o menos consultados pero la última palabra la tiene siempre la dirección. Más allá de que las relaciones personales sean buenas, el modo organizativo sigue siendo verticalista.

Puedes conocer otros modelos en los que la dirección no decide absolutamente nada sin antes consultar a todos. Este tipo de dirección más que facilitar las tareas deja a los procesos de gestión sin coordinación ejecutiva. Cada uno "hace lo que puede". Es un estilo que intenta partir de abajo hacia arriba pero muchas veces se traduce en un trabajo muy poco sistemático.

Estos son dos casos extremos que no existen en estado puro pero que es útil analizar para tener presentes las debilidades de cada uno.

### 3.6.5.3 ¿CÓMO ARMAR UNA DIRECCIÓN COLECTIVA?

En el caso de ser colectiva, la dirección general es un área formada por los coordinadores y coordinadoras de cada área o departamento que juntos conforman el consejo directivo. Esta es una forma de organización coherente con una concepción horizontal y participativa de la gestión. Si la comparas con los ejemplos de organigramas, verás que se corresponde con los organigramas de integración.

Para armar una dirección general que responda a una lógica participativa en la toma de decisiones es necesario tener en claro cuáles son los roles de cada uno en ese espacio de dirección. El hecho de que los coordinadores de las áreas sean parte de la dirección no supone que éstos deban limitarse a "representar" al área que coordinan. Cuando se es parte de la dirección se asumen responsabilidades sobre la totalidad de la radio.

El área de dirección es la unidad máxima de la radio y es a la que le corresponde garantizar el logro de los cuatro objetivos de la gestión (político culturales, comunicacionales, organizacionales y económicos) acordados por todo el equipo de la radio. También es tarea de la dirección atender a la comunicación interna y externa de la organización

Una dirección colectiva eficaz requiere de algunas características:

- Los roles y las funciones dentro del área de dirección deben ser complementarios.
- Los referentes de cada área deben ser idóneos respecto de las actividades que coordinan. Es decir que deben poseer capacidad y experiencia o estar predispuestos a aprender de sus compañeros y compañeras.
- Los integrantes de la dirección deben ser personas que comprenden los procesos participativos y están comprometidas con el proyecto popular y comunitario de la radio.
- La dirección no debe restringir sus preocupaciones a la administración (por ejemplo, a la gestión de recursos o a la supervisión de los trabajadores) porque esto resta capacidad y eficiencia a la gestión.

- Es conveniente contar con un director o directora general con capacidad para facilitar los procesos de trabajo interno.

#### 3.6.5.4 ¿Y EL DIRECTOR O DIRECTORA?

Si tenemos una dirección colectiva sólida, será sencillo que uno de nuestros compañeros o compañeras sea el director o directora general del proyecto. Este es un rol necesario para facilitar la coordinación general. Por lo tanto, es muy importante que una dirección colectiva sepa delegar en un director o directora ciertas responsabilidades aunque se cumplan en base a los aportes de todos.

El director general facilita la coordinación de las áreas y trabaja de manera coordinada con los referentes de las mismas. También es una persona que presta especial atención al entorno y al diálogo con otros actores sociales.

Lamentablemente, nadie es perfecto. Pero si encontráramos al perfecto director o a la perfecta directora, tendría estas características:

- El director no es un mero administrador. Tiene que ser un amplio conocedor de la radio y de las potencialidades del medio en los procesos comunicativos de la comunidad.
- Es alguien informado respecto de los cambios en el contexto social, político y económico con especial atención a las identidades de la comunidad y de los integrantes de la radio.
- Está abierto a enriquecerse con la experiencia de otras radios.
- Mantiene una fluida comunicación con el resto del equipo.
- Facilita el logro de los objetivos de la radio.
- Promueve la corresponsabilidad y la participación de todos.
- Genera condiciones para el desarrollo y el crecimiento de los trabajadores.
- Tiene capacidad para trabajar en equipo y para escuchar a y aprender de sus compañeros.
- Sabe delegar tareas y descentralizar la toma de decisiones.
- Y sabe que, en algún momento, alguien va a tener que remplazarlo o remplazarla y, por lo tanto, se preocupa por la formación de los futuros directores o directoras de la radio.

La dirección general coordina el proceso global de la gestión y tiene que asegurar un modo de organización y articulación que permita desatar procesos de comunicación y participación.



### 3.6.6 TRABAJADORES RENTADOS Y TRABAJADORES VOLUNTARIOS

Los equipos de las radios comunitarias y populares están integrados por compañeros y compañeras que no tienen una única manera de vincularse desde el punto de vista laboral. Hay algunos que realizan su tarea y cumplen con sus responsabilidades de manera voluntaria y otros que reciben un salario por su trabajo. Esta no es una diferencia menor. Todo lo contrario, requiere que las decisiones que afectan a unos y a otros sean diferentes.

Los criterios que se tienen para tomar decisiones con relación a las remuneraciones salariales de los participantes de la emisora son diferentes en cada radio y responden a una o más de las siguientes variables:

- El grado de pertenencia al proyecto.
- Los niveles de ingreso de la emisora.
- El grado de desarrollo organizativo y de proyección económica de la radio.
- Los roles y las tareas de sus trabajadores.
- Los tiempos de dedicación.
- Los derechos y obligaciones establecidos.

Muchas radios consideran que hay roles que deben estar garantizados por un salario y entonces establecen escalas de prioridades. A medida que la emisora vaya teniendo condiciones económicas pagará salarios a estas personas. Un ordenamiento posible que se lleva adelante en muchas radios comunitarias es este:

1. Los operadores que garantizan la salida al aire.
2. Los locutores.
3. Los conductores de los programas centrales de la radio.
4. La dirección general y los coordinadores de la radio.

Como ves, son asalariados los roles que garantizan el sostenimiento cotidiano de la radio.

Son compañeros que son rentados debido a su nivel de responsabilidad y porque sus funciones son imprescindibles para que la radio funcione.

En cambio, los trabajadores voluntarios son los que no perciben un salario de la caja central de la radio. Pero que sean considerados voluntarios no significa que no existan otras maneras por medio de las cuales obtengan un beneficio económico, como por ejemplo la posibilidad de vender publicidad para la radio y quedarse con un porcentaje o de ser capacitadores y percibir una retribución económica de manera eventual.

Muchas veces se produce una confusión que conduce a que los trabajadores voluntarios tienen muchos derechos pero ninguna obligación o responsabilidad. Por el contrario, las tareas de los voluntarios también deben ser planificadas y contempladas dentro del organigrama.

#### 3.6.6.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE TRABAJADORES RENTADOS Y VOLUNTARIOS

La radio crece, aparecen nuevas necesidades, más programas al aire, más actividades con la comunidad, más talleres para coordinar, más cuñas que editar.

Tenemos la necesidad y la voluntad de sumar nuevos integrantes. Si tenemos buenos vínculos con la comunidad seguramente no faltarán quienes se acerquen a la radio queriendo participar. La pregunta del millón es: ¿cómo elegimos a nuestros futuros compañeros o compañeras de trabajo?

Aquí encontrarás algunos elementos que conviene tener en cuenta, pero de acuerdo a la identidad de cada radio se pueden desechar algunos y sumar otros.

- Las experiencias y los saberes previos.

Hay algunas tareas que necesitan capacitación previa para poder realizarse como por ejemplo la edición digital o la operación técnica. Si no conocemos a nadie formado en la tarea que necesitamos, tendremos que tomarnos un tiempo para capacitarlo.

- Las aptitudes personales.

Este punto no tiene que ver con los saberes técnicos necesarios para cumplir una tarea específica sino con otras cualidades como la capacidad para trabajar en equipo, la predisposición a aprender de los compañeros o la capacidad para relacionarse con otros.

- Sus motivaciones y gustos personales.

Alguna vez nos ha pasado que alguna persona se acerca a participar en nuestra radio sin saber mucho de qué se trata una radio comunitaria o pensando que es como una radio comercial pero “pequeña”. No tiene mucho sentido, e incluso puede ser muy perjudicial, sumar a nuestros proyectos a personas que no están interesadas en un proyecto popular y comunitario. Esto no quiere decir que cuando entrevistamos a alguien le tomemos un examen sobre qué son las radios comunitarias sino que debemos intentar percibir si esa persona puede interesarse por un proyecto de este tipo.

- Lo que necesita la radio.

Por supuesto, uno de los principales criterios es tener en cuenta las necesidades del proyecto en función de las actividades, los tiempos, los recursos y la situación del equipo de trabajo actual.

#### 3.6.6.2. PARA NO DESCUIDAR

Es frecuente que en el día a día surjan algunos conflictos con relación a los criterios de trabajo. Un compañero protesta porque trabaja muchas más horas que los demás o porque es a él a quien siempre llaman en caso de urgencia. Otra compañera se queja porque nadie cumple los horarios o porque ella gana menos dinero que otros que tienen menos responsabilidades. Y de esta manera, se pueden producir situaciones conflictivas que pueden resultar molestas e incluso dolorosas.

No debemos olvidar que el trabajo de los integrantes de la radio es lo que la hace posible. Es prácticamente el único elemento imprescindible para que una radio exista. Por lo tanto, es una de las cosas que más debemos cuidar y respetar.

En general, este tipo de problemas aparece cuando hay aspectos pocos claros en la organización del trabajo. Además de las consideraciones relativas al organigrama, la distribución de roles y tareas y la conformación de las áreas, hay algunos elementos más que debes tener en cuenta para evitar situaciones confusas en la radio.

Por ejemplo:

- Los criterios salariales tienen que ser claros y transparentes.

Es decir, tiene que estar claro por qué algunos son rentados y otros voluntarios y cómo y en base a qué criterios se decide el monto de los salarios. También, si existen planes o posibilidades concretas de que los voluntarios pasen a ser rentados.

- También deben estar claros los tiempos de trabajo.

¿Cuántas horas por día se debe trabajar en cada caso?, ¿cuántos días a la semana? No importa que después todos trabajen más de lo que establece el criterio, lo importante es tener establecido un mínimo necesario para evitar descontentos.

- Horizontes de desarrollo personal claros para todos.

Algún compañero puede preguntarse internamente "¿hasta cuándo tendré que hacer esta aburrida tarea?, ¿cuándo podré hacer otras cosas que me interesan?" Tenemos que tener claro cuál es el proceso de crecimiento de cada integrante de la radio, es decir cuál es el momento en el que es mejor que rote de rol antes de que se estanque en la tarea que hace demasiado tiempo que viene realizando.

Pero también es importante no generar falsas expectativas en las personas que se suman a la radio y ser lo más sinceros posibles con relación a las condiciones del proyecto.

Lo mismo que en relación con el crecimiento en torno a las tareas que se desarrollan, deben estar claros los criterios por los cuales se accede a los espacios de participación. Es decir, ¿cuál es el momento en el que un nuevo compañero se suma a los espacios de discusión y toma de decisiones? Para esto no hay criterios generales, cada radio tiene sus propios tiempos y mecanismos para sumar a los nuevos integrantes. Pero sea cual sea el criterio es muy importante que dentro de la emisora esté claro y compartido.

#### 4. LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA

Todos los integrantes de las radios comunitarias estarían rápidamente de acuerdo en un punto: nuestras emisoras no tienen fines de lucro. Las discusiones empezarían si alguien preguntara: "Pero... ¿qué quiere decir sin fines de lucro?"

El aspecto económico de los proyectos comunitarios es una materia de debate constante. Las radios comunitarias, ¿pueden vender publicidad?, ¿es correcto que acepten subsidios del Estado o de dependencias gubernamentales?, ¿es conveniente o perjudicial recibir cooperación internacional?, ¿es adecuado desarrollar proyectos productivos no vinculados directamente con la tarea radiofónica como, por ejemplo, una granja?. Estas son algunas de las discusiones que se fueron dando entre las emisoras en relación con las fuentes de ingreso.

Por ejemplo, hace diez años, en Argentina se decía que las radios que emitían publicidad no eran comunitarias y esto suponía largas y acaloradas discusiones. Algún tiempo después, casi todas las radios comunitarias han aceptado la publicidad como una fuente legítima de financiamiento. En la base de esta discusión se encontraban concepciones diferentes sobre el significado y las implicancias de la no finalidad de lucro.

De la misma manera, también se abren interrogantes acerca del manejo interno de los ingresos económicos: ¿cuál es la forma de propiedad más coherente con el proyecto de una radio comunitaria?, ¿qué trabajadores deben ser rentados y cuáles voluntarios?, ¿quién toma las decisiones vinculadas con la administración?

Muchas radios recurrieron a la venta de publicidad. Otras, se encuentran en comunidades en las que la venta de publicidad es imposible. Algunas emisoras recibieron la solidaridad de la cooperación internacional.

El esquema organizativo de algunas radios hace que el director sea el que se encarga de gestionar los recursos y tomar las decisiones sobre su administración. En otras, todos los integrantes del colectivo están comprometidos con el financiamiento de la emisora.

Como ves, cada una de las radios ha dado respuesta a estas cuestiones de acuerdo a su identidad como proyecto y a la realidad en la que está inserta.

##### 4.1 LA SOSTENIBILIDAD

Pero, como ya lo hemos señalado, lo que es común a todas las radios comunitarias es la necesidad de garantizar su sostenibilidad.

La sostenibilidad de nuestros proyectos radiofónicos no se reduce a su sostenibilidad económica. Es preciso enmarcarla en un sentido más amplio en el cual hay otros dos elementos que tienen tanto peso como lo estrictamente económico. Por un lado, nos encontramos con la sostenibilidad social y, por otro, con la sostenibilidad organizacional.

Contar con abundantes recursos económicos no garantiza la buena gestión de una emisora. Si el colectivo que la dirige no tiene un plan de acción comunicacional

claro, los recursos pueden ser malgastados en vez de ser aprovechados para el desarrollo de los objetivos formulados. Si contamos con un buen ingreso de dinero a la emisora y tenemos un montón de buenas ideas pero al mismo tiempo no contamos con un buen equipo de trabajo que pueda llevarlas adelante, tampoco lograremos demasiado.

Por esto decimos que la sostenibilidad económica es sólo una de las dimensiones de la gestión de la emisora.

Por otra parte, es difícil, a menos que realmente nos ganemos la lotería, que podamos generar la cantidad necesaria de ingresos económicos si no contamos con una adecuada organización de nuestras tareas. E igualmente difícil es que podamos gestionar recursos si nuestra emisora no está posicionada en la sociedad, si nuestras relaciones con la comunidad son débiles y si no existe conciencia en la comunidad de la importancia de nuestro proyecto. ¿Qué agencia de cooperación contribuirá con una organización que no puede cumplir con un proyecto presentado?, ¿qué pequeño comerciante anunciará en una radio sin audiencia o en una radio que tardó semanas en grabarle su mensaje publicitario?, ¿qué organización social le pedirá capacitación a una emisora completamente desconocida?

La sostenibilidad social, la sostenibilidad organizacional y la sostenibilidad económica son aspectos que se alimentan el uno al otro. Necesitamos recursos económicos para sostener una organización, pero necesitamos una organización para gestionar adecuadamente los recursos económicos. Necesitamos recursos económicos para poder llevar adelante nuestras tareas comunitarias y comunicacionales, pero necesitamos realizar bien esas tareas para obtener recursos económicos.

#### 4.1.1 LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

La sostenibilidad económica es la construcción de una base económica sólida que permita desarrollar de forma sostenida y continua los objetivos que nos planteamos.

Un proyecto es sostenible económicamente cuando puede obtener los recursos materiales necesarios y gestionarlos de manera eficaz para el cumplimiento de sus objetivos. Cuando a partir de los recursos que obtiene del exterior encuentra la mejor manera de aprovecharlos no sólo para sostenerse, sino fundamentalmente para crecer y desarrollarse.

Esto supone, como lo hemos visto para todas las dimensiones de la gestión, la toma de decisiones. Si conseguimos una buena pauta publicitaria, ¿qué hacemos con el dinero?, ¿compramos nuevos equipos o comenzamos a pagar un salario a un compañero que venía trabajando de manera voluntaria? Si compramos un equipo, ¿estaremos luego en condiciones de mantenerlo?, ¿tenemos compañeros capacitados para manejarlo?. Y si creamos un nuevo salario, ¿qué sucederá cuando la pauta publicitaria llegue a su fin?, ¿podremos seguir pagándole el salario a nuestro compañero?

Como ves, no es bueno tomar las decisiones sobre la gestión económica de manera aislada. Muy por el contrario. Es necesario elaborar un proyecto económico integrado por criterios generales.

Así como tenemos definido un perfil para nuestra programación en base al cual se toman las decisiones sobre los programas que salen al aire o sobre la agenda informativa, de la misma manera debemos construir criterios económicos que nos permitan gestionar y administrar recursos de manera eficaz y poder tomar decisiones que después no se nos vengan en contra.

#### 4.2 ¿QUÉ SIGNIFICA “SIN FINES DE LUCRO”?

Más allá de las diferencias que podamos encontrar en lo que se refiere a las fuentes de ingreso y a su administración, proponemos una definición general sobre qué implica la no finalidad de lucro para las radios comunitarias.

Podemos decir que una organización es sin fines de lucro cuando no hay apropiación privada de los beneficios. Esto significa que ningún individuo acumula los ingresos de la organización como capital privado, que los beneficios económicos que eventualmente se obtengan de las actividades no pueden ser apropiados para pasar a ser un patrimonio particular.

En una organización sin fines de lucro, los recursos que genera la organización pertenecen a la organización y se destinan a su desarrollo y al logro de sus objetivos. Los excedentes, en el caso de que existan, son reinvertidos en la misma organización.

El salario de los integrantes del equipo de trabajo de la radio no es una forma de acumulación personal. Consideramos que todas las radios que están en condiciones económicas de pagar salarios a las personas que la integran deben hacerlo porque es una de las maneras de garantizar un mejor desarrollo del proyecto. Esto es así porque es un mecanismo que posibilita que los compañeros y compañeras de la radio puedan dedicar una parte importante de su tiempo y de sus energías al trabajo en la radio, en lugar de tener que hacerlo en otros lugares y participar en la emisora en el tiempo libre que le dejan las otras actividades que debe realizar para obtener una retribución económica que les permita vivir. Pagar salarios no significa dejar de ser no lucrativo. Por el contrario, permite si va acompañado de una buena planificación de las actividades, seguir creciendo como proyectos comunitarios.

Esta idea está fuertemente vinculada con un elemento que no hay que perder de vista a la hora de definir a lo no lucrativo. Este elemento es la rentabilidad.

El principal objetivo de las radios comunitarias y populares es cumplir con sus objetivos y para esto es necesario generar recursos que permitan el sostenimiento cotidiano y el crecimiento de los proyectos. Es preciso generar y gestionar los medios materiales necesarios para desarrollar de manera adecuada nuestros fines. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones no lucrativas sean rentables. Una empresa social puede y debe generar ingresos y poder financiarse.

Muchas veces preferimos no utilizar la palabra “eficiencia” porque es un término propio de las empresas del mercado. Más allá del uso que le den los empresarios, la eficiencia es el adecuado uso de los recursos con los que contamos. Y en nuestras radios, en las que los recursos suelen ser pocos, muy pocos, es muy importante que diseñemos estrategias no sólo para generar nuevas fuentes de ingreso sino también para utilizar esos recursos de la mejor manera posible.

Decir que las radios comunitarias y populares son sin fines de lucro no quiere decir que deben dar pérdidas o que no pueden tener ingresos económicos para realizar su tarea. Además, estas organizaciones, debido a que cuentan con pocos recursos, deben ser muy eficientes.

Las radios comunitarias deben generar los recursos suficientes para realizar las actividades programadas de acuerdo con sus objetivos. Y además de generarlos deben diseñar formas ordenadas y colectivas de tomar las decisiones sobre su uso y administración.

#### 4.3 EL AUTOFINANCIAMIENTO

El autofinanciamiento es uno de los principales aspectos de la sostenibilidad. Llamamos autofinanciamiento a la capacidad de una organización para conseguir los recursos necesarios para su sostenibilidad.

Los recursos necesarios no son únicamente dinero en efectivo. Como veremos un poco más adelante, también son recursos la casa de la radio, sus equipos, el mobiliario, todos los elementos necesarios para que la radio funcione adecuadamente.

El autofinanciamiento implica también que la sostenibilidad de la organización no depende de otra organización mayor ni de una única fuente de financiamiento. Una radio que recibe la totalidad de su presupuesto de una organización no gubernamental no es una radio autofinanciada. No lo es porque si un día la ONG decide no sostener más la radio, ésta se verá en serios problemas de sostenibilidad.

Una radio es autofinanciada cuando consigue sus propios recursos y es autónoma para tomar decisiones en relación a su utilización.

Esto no significa que una emisora que eventualmente recibe cooperación internacional no es autofinanciada o que una radio que recibe un subsidio del municipio no es autónoma. Podemos recibir subsidios, cooperación internacional o cualquier aporte desde el exterior y seguir siendo autofinanciadas en la medida en la que nuestra sostenibilidad a largo plazo no esté atada, no dependa exclusivamente, de esos ingresos.

Pero no hay que perder de vista que el autofinanciamiento es solo una de las partes de la sostenibilidad económica. Hay otros aspectos de gran importancia como la capacidad de gestionar internamente los recursos obtenidos, la capacidad administrativa y sobre todo la existencia de un plan de desarrollo económico a largo plazo.

#### 4.4 LA GESTIÓN ECONÓMICA DE UNA EMPRESA COMUNITARIA

Uno de los aspectos menos desarrollados de las metodologías y los criterios de gestión de las radios comunitarias es su dimensión económica. Las causas de este retraso son múltiples: la importancia que tuvieron y tienen los subsidios internacionales, la falta de criterios para el desarrollo empresarial, las resistencias internas a la comercialización de bienes y servicios, las dificultades para ver a la programación en términos económicos y la falta de criterios para decidir la

autofinanciación. Y además porque no es una tarea muy grata de realizar (¿a quién le gusta encargarse de pagar las cuentas?).

Por otra parte, en la mayor parte de las radios comunitarias y populares la sostenibilidad está dada por un elemento que solemos no reconocer: el trabajo de sus integrantes. Si muchas radios que están en situaciones económicas muy complicadas siguen en el aire cumpliendo con sus objetivos es gracias al compromiso de las mujeres y los hombres que las conforman. Solemos no reconocer al trabajo de los compañeros y compañeras como la mayor fortaleza de nuestras emisoras. Ha sido ese trabajo el que nos ha permitido nacer y crecer en contextos económicos y sociales completamente adversos.

Pero este elemento que es una gran fortaleza también puede impedirnos tomar conciencia de la necesidad de hacer de nuestras radios comunitarias empresas rentables.

En este terreno tampoco es sencillo ni útil postular recetas aplicables a todas las radios. Un modo de gestión económica que da buenos resultados en una radio puede resultar inútil en otra porque la cuestión económica está estrechamente vinculada, y muchas veces es dependiente, del contexto en el que se encuentra la emisora.

La deficiencia en la construcción de un proyecto económico o la falta de importancia que se le ha dado al autofinanciamiento genera en las radios dos grandes problemas.

Por un lado, tiene como consecuencia más evidente y perjudicial la falta de recursos y presupuesto que lleva a muchas radios a la lamentable de decisión de cerrar o de disminuir considerablemente sus actividades.

Por otro lado, genera la carencia de criterios globales para el desarrollo de lo económico hacia el interior de los proyectos. La ausencia de reflexión y de una perspectiva elaborada y compartida lleva a que lo económico no aparezca como un valor en el proyecto y en todos los procesos de trabajo de la radio. Y que, de esta manera, quede únicamente en mano del director o los directores de la radio en vez de ser un elemento tenido en cuenta por todos los integrantes de los proyectos comunitarios y populares.

En muchas radios, el director o el administrador aparecen como los encargados de solucionar los problemas de dinero en lugar de que el colectivo asuma que la gestión económica es una de las dimensiones del proyecto. De la misma manera que aparece un fuerte compromiso con la programación radial deberíamos contar con importantes niveles de corresponsabilidad con la sostenibilidad económica de la emisora.

Es necesario que las radios sean rentables y que cuenten con políticas de autosostenimiento. Para esto es necesario incorporar objetivos económicos en el proceso de gestión. Estos objetivos económicos estarán orientados por los objetivos político culturales del proyecto.



Los objetivos económicos son aquellos que guían la marcha de la radio con el propósito de asegurar su viabilidad y la continuidad del servicio que brinda a través de una economía equilibrada.

#### 4.4.1 LA DIMENSIÓN ECONÓMICA HACIA EL INTERIOR DE LA EMISORA

Aunque sus objetivos generales no tengan fines de lucro, una organización tiene que generar rentabilidad. Y como decíamos antes, para lograrlo la radio tiene que ser autosostenible.

Decíamos en la unidad anterior que, para ser coherentes con sus objetivos político culturales de transformación social, la gestión y la toma de decisiones de las radios comunitarias debe ser democrática. Esto suponía niveles de participación para sus integrantes y una gestión construida en base a decisiones colectivas y a espacios democráticos de comunicación. La democracia interna es una de las bases de las radios comunitarias.

Pero muchas veces, tenemos la tendencia de creer que una gestión democrática es únicamente un conjunto de derechos que tienen las personas que forman parte de una organización: derecho a opinar y tomar decisiones sobre sus estrategias, derecho a decidir las formas en las que desean participar en la definición del proyecto.

Sin embargo, la democracia interna también supone un conjunto de obligaciones para los integrantes de la organización. Una de dichas obligaciones es la de comprometerse con la sostenibilidad económica del proyecto.

La sostenibilidad económica y el autofinanciamiento deben ser una responsabilidad compartida hacia el interior de la institución. Es decir que debemos generar en todos los que participan del medio de comunicación conciencia de su corresponsabilidad en la sostenibilidad económica de la radio.

No es sano para una organización con las características que venimos trabajando en este módulo la división entre los que “hacen radio” y los que “consiguen dinero”. Esto no quiere decir que no haya personas que se dedican puntualmente a tareas administrativas o de gestión de recursos. Significa que aunque contemos con compañeros que dediquen mayor parte de su tiempo a los aspectos económicos, todos debemos ser responsables de pensar y comprometernos en el autosostenimiento de la radio. De esta manera, la perspectiva económica debe atravesar todas las áreas de trabajo, no sólo la administrativa.

Es cierto que habitualmente es la dirección general de la radio la que lleva adelante la gestión general de la organización con la responsabilidad de coordinar todo el proyecto y que entre sus actividades figura el control de la administración de la radio. Pero esto no debe significar que sea la única instancia que se ocupa de garantizar el autosostenimiento. Lo ideal es que cada uno de los equipos de trabajo cuando elabora un proyecto radiofónico, comunicacional o cultural prevea su gestión económica. ¿De dónde saldrán los recursos para realizar esta campaña?, ¿cómo afrontaremos los gastos que implica realizar un nuevo informativo?, ¿cómo hacemos para que las actividades culturales sean además de una forma de construcción con la comunidad un ingreso para la organización? Estas son algunas de las preguntas que todos deberían plantearse si son corresponsables con la sostenibilidad del proyecto.

Apropiarnos colectivamente de la perspectiva de la sostenibilidad económica supone dejar de lado la concepción de que la captación de recursos es una tarea de los directores. Los trabajadores de todas las áreas deben incluir en sus objetivos y planes de acción modos de captación de recursos y promoción de los mismos que colaboren a que el proyecto de la radio siga siendo factible.

Otro problema frecuente en la gestión económica de las radios es considerar que administrar es simplemente controlar una caja de ingresos y egresos. La gestión económica de una organización sin fines de lucro, pero con servicios y productos que pueden ser rentables, implica garantizar esta sostenibilidad a la que venimos haciendo referencia.

Está claro que para ello es importante una gestión clara que supone:

- CRITERIOS CLAROS Y CONSENSUADOS EN BASE A LOS CUALES SE TOMAN LAS DECISIONES VINCULADAS CON LO ECONÓMICO.

Es importante que todos los integrantes conozcan cuál es el marco en el que se toman las decisiones. Por ejemplo, es importante tener claro cuál es la escala de prioridades a la hora de utilizar los ingresos de la radio. Nosotros podríamos decidir que la prioridad es el equipamiento técnico de la emisora o bien los salarios de los trabajadores. Pero también podría ser la compra de discos para musicalizar mejor el aire o la construcción de nuevas oficinas. En cualquier caso, es importante que estos criterios generales sean conocidos y en lo posible consensuados por la mayor cantidad de compañeros posible.

- INFORMACIÓN SOBRE LAS FUENTES DE INGRESO Y DE EGRESO DE LA ORGANIZACIÓN.

Muchas veces los directores de la radio se quejan de que sus compañeros no asumen su responsabilidad en el financiamiento de la radio. Pero es importante tener muy presente que una de las condiciones indispensables para la participación es la información. Es muy poco probable que los integrantes de la radio se preocupen por algo que desconocen en gran parte.

En este sentido es importante que, teniendo en cuenta los niveles de participación, los integrantes de la emisora sepan cuánto dinero ingresa a la radio y en qué se lo utiliza y cuánta es la cantidad de dinero necesaria para sostener la radio al aire todos los días. Podemos creer que todos saben que estamos viviendo problemas económicos y sorprendernos cuando los compañeros digan que ellos no lo sabían. Y es probable que, en el momento en el que se enteren de que la radio está atravesando momentos difíciles, muchos se comprometan a ayudar aportando nuevas ideas o dedicándole parte de su trabajo a buscar nuevas fuentes de ingreso. O que simplemente tomen conciencia de que no hay que dejar las luces encendidas o hacer llamadas personales desde el teléfono de la radio.

Por esto, la información de los aspectos contables, los presupuestos, los costos, los ingresos y los egresos debe estar al alcance de los miembros de la radio. Compartir las cuentas de la emisora es sano por su carácter democrático y porque los compañeros pueden ver claramente el estado de situación general. A partir de ahí la actitud esperada en un colectivo de trabajo es que todos aporten ideas y asuman su propia responsabilidad en un proyecto autosostenible.

#### 4.4.2 LA DIMENSIÓN ECONÓMICA EN LA RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

La sostenibilidad económica de una empresa comunitaria no depende únicamente de la claridad de sus directores o del compromiso de sus integrantes. Podemos tener un equipo de trabajo comprometido pero poco podremos hacer si nuestra radio no tiene vínculos sólidos con la comunidad. Una radio poco conocida por la sociedad civil no conseguirá gestionar los recursos necesarios, le será muy difícil convencer a posibles anunciantes y prácticamente imposible lograr la colaboración de los ciudadanos con su sostenimiento económico.

De la misma manera que necesitamos de un tejido social para poder desarrollar nuestros objetivos comunicacionales, necesitamos construir un tejido económico para hacer de nuestro proyecto un emprendimiento viable y sostenible. Pero ese tejido económico está en estrecha relación con nuestra inserción comunitaria.

Está claro que la inserción social de la radio en su comunidad y las relaciones con sus audiencias no garantizan la sostenibilidad económica. Pero podemos pensar que son una condición necesaria para conseguirla. Haber construido una buena relación con nuestras audiencias no garantiza que éstas se comprometan a colaborar con lo que puedan para que la radio siga al aire. Pero es evidente que jamás se comprometerán si no nos relacionamos con ellas.

Podemos visualizar la importancia de la relación con la comunidad para la sostenibilidad de nuestro proyecto en muchos aspectos y situaciones que han vivido las radios comunitarias de América Latina. Un ejemplo, FM Alas, una radio del sur de la Argentina, sufrió hace algunos años el decomiso de sus equipos de transmisión por parte de las autoridades. Y fueron los vecinos los que apoyaron a la radio, con dinero pero fundamentalmente con su presencia, e hicieron posible que la radio siguiera transmitiendo. En el momento en el que se enteraron que la radio estaba siendo decomisada, cientos de vecinos se acercaron a la casa de Alas para impedir que la policía se llevara los equipos de la radio de la comunidad. Esto no hubiera sido posible si FM Alas no hubiera sido una organización social importante de la ciudad que los vecinos sentían que les pertenecía también a ellos y que por eso debían defenderla. Y podríamos relatar muchas situaciones en las que ha sido la audiencia la que ha permitido que una emisora o un programa de radio pudieran seguir existiendo en situaciones económicas o políticas adversas.

Por lo tanto, si trabajamos para lograrlo, la sostenibilidad económica puede ser una responsabilidad compartida con la comunidad. En este sentido, uno de los objetivos sería conseguir que la sociedad civil participe y se responsabilice aportando sus propios recursos al financiamiento de la radio.

Hay diferentes maneras y mecanismos concretos para lograrlo: desde los comerciantes que anuncian en la radio y los vecinos que colaboran por medio de una contribución mensual o anual con la emisora hasta la colaboración de las organizaciones sociales de todo tipo que siempre han encontrado en las radios comunitarias un medio de comunicación dispuesto a colaborar en la difusión de sus actividades y les han garantizado un acceso a la palabra pública muy difícil de encontrar en los medios comerciales.

Es poco probable que esta colaboración se dé espontáneamente. Por eso, debemos diseñar propuestas y mecanismos por medio de los cuales hacer posible que las audiencias y las organizaciones colaboren, en la medida de sus posibilidades, con el autosostenimiento de nuestra radio.

Para lograrlo, hay que tener presentes que hay algunas condiciones mínimas necesarias que tenemos que cumplir para desarrollar la autosostenibilidad.

- SER UNA RADIO ESCUCHADA Y CON UNA BUENA PROGRAMACIÓN.

Es sencillo, sin audiencia no hay proyecto radiofónico que cuente. Y esto se hace sentir en la sostenibilidad económica. Los anunciantes no vendrán si no tenemos audiencia. Y no tendremos audiencia sin una buena programación acorde a las necesidades informativas, culturales y de entretenimiento de nuestra comunidad. Es como un círculo en el que uno de los elementos depende del otro.

- CONTAR CON UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EXTERNA.

También es sencillo, nadie apoyará a una emisora que no sabe que existe. Pero tampoco nadie contribuirá con una emisora de la que sabe su nombre pero muy poco más. Es fundamental, como lo desarrollamos en el punto dedicado a la comunicación externa, que podamos comunicar a la sociedad cuál es nuestro proyecto y cuál es nuestra identidad como radio.

#### 4.5. CC. PARA NO OLVIDAR: LAS DOS C

##### 4.5.1 PRIMERA C: COHERENCIA

Cualquier propuesta para la sostenibilidad económica debe estar construida en base a los objetivos político culturales y comunicacionales de la radio comunitaria. Éstos son el marco de las decisiones sobre las fuentes de financiamiento y la administración de los recursos. Cada emisora toma estas decisiones de la manera que cree más coherente con su misión y con su razón de ser. Hay emisoras que, por ejemplo, no aceptan publicidad de empresas que contaminan el medio ambiente. Otras que no aceptan propaganda política en su programación. Otras que aceptan ambas cosas. No se trata aquí de establecer que unas decisiones son "malas" y otras "buenas".

Lo importante es que cada emisora construya, de manera colectiva y participativa, criterios económicos que se correspondan al mismo tiempo con sus idearios y con la necesidad de garantizar la sostenibilidad.

Estos criterios generales son los que nos permitirán luego decidir políticas y estrategias más específicas y dirimir cuestiones como si aceptamos o no publicidad y qué tipo de publicidad aceptamos o si trabajaremos con los criterios del marketing o mercadeo para hacer rentable nuestra programación.

Pero tenemos que tener presente lo importante que es desde un punto de vista cultural que podamos demostrarnos a nosotros mismos y al conjunto de la sociedad que es posible construir y sostener organizaciones democráticas y participativas. Si logramos ser eficientes en la gestión económica de nuestros

proyectos sin perder la coherencia con nuestros ideales estaremos demostrando que las empresas tradicionales y la lógica del mercado no son las únicas exitosas.

#### 4.5.2 SEGUNDA C: CREATIVIDAD

No hay formulas mágicas que nos resuelvan los problemas económicos. Tampoco hay soluciones que nos sirvan de una vez y para siempre porque la realidad económica de nuestras radios está muy relacionada con la realidad del contexto en general y porque a medida que una emisora crece irán apareciendo nuevas necesidades que habrá que resolver. No son iguales las estrategias que requiere una emisora recién nacida que las de una radio que tiene muchos años y que además de una programación de 24 horas diarias cuenta con un centro de salud y un comedor para su comunidad.

Podemos encontrar algunos criterios comunes a todas las radios comunitarias como la no finalidad de lucro, pero las estrategias de cada emisora para autofinanciarse dependen de su contexto y de su identidad como proyecto. De esta manera, hay radios que han iniciado emprendimientos agrícolas y otras que han puesto un bar. Ambas son estrategias de autofinanciamiento pero difícilmente la radio que puso un bar podría haber desarrollado un emprendimiento agrícola y viceversa.

Una de las claves de la gestión económica de las radios comunitarias es la creatividad y la inteligencia para detectar oportunidades de desarrollo y estrategias para generar nuevas fuentes de ingreso. Uno de los elementos claves en este proceso es realizar una adecuada y precisa evaluación del contexto en el que vivimos y de las necesidades de nuestra comunidad.

Y para nuestras experiencias es vital el intercambio con otros proyectos, hay radios que han avanzado en su gestión económica y construido proyectos autofinanciables. En este sentido es importante aprovechar las redes y los espacios de intercambio para aprender de las otras radios comunitarias del continente.

A la hora de diseñar la gestión económica tenemos que ser coherentes y creativos.

#### 4.6 UN PRIMER ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

Los recursos son todo aquello que es necesario para realizar las actividades y alcanzar los objetivos de la radio. Son los insumos de todo tipo, pueden ser tangibles o intangibles, con los cuales contamos o necesitamos contar para funcionar adecuadamente: dinero, equipos, trabajo humano, capacitación, espacio físico. Los recursos que necesitamos se derivan de todo lo que es necesario para realizar nuestras actividades cotidianas y de los planes de acción que tengamos para el futuro.

Podemos clasificar a los recursos en tres grupos.

##### EL EQUIPO DE TRABAJO

Incluye a todas las personas que trabajan de alguna manera en la radio. Abarca a las personas que están en la radio a tiempo completo y a las que

ocasionalmente cumplen alguna tarea en la emisora, a los trabajadores rentados y a los voluntarios.

#### LOS RECURSOS FINANCIEROS

Es el dinero en efectivo o en cheques. También los créditos de los cuales disponemos a través del banco, o el plazo en el pago que nos otorga nuestro proveedor en la compra de materiales o insumos.

#### LOS RECURSOS FÍSICOS

Son todos los recursos que no son financieros como el local en donde funciona la radio, los equipos, un vehículo, las computadoras, los muebles.

Habitualmente utilizamos una combinación de estos tres tipos de recursos para llevar adelante todas las actividades. Es importante tener en cuenta que los tres tipos de recursos son igualmente necesarios.

No debemos, por ejemplo, subestimar la importancia de los recursos físicos, muchas veces la comunidad no puede ayudarnos con dinero en efectivo pero tal vez puedan donarnos o prestarnos muebles, colaborar brindándonos servicios de mantenimiento de nuestro local o donándonos otro tipo de recursos como pintura para las paredes, café para el desayuno de los productores, la impresión de nuestros volantes o materiales de limpieza. El canje por este tipo de productos o servicios puede sernos igual de útil que pedirle a nuestros vecinos que colaboren con dinero, cosa que seguramente les resultará mucho más dificultoso.

Antes de diseñar un plan de acción para el autosostenimiento es bueno tener un panorama general de cómo se está desarrollando la gestión económica de nuestra radio.

#### EQUIPO DE TRABAJO

- ¿Quiénes trabajan?
- ¿En base a qué criterios?
- ¿Cuáles son los criterios para los trabajadores rentados?
- ¿Cuáles son los criterios para los trabajadores voluntarios?
- ¿Cómo se establece la escala salarial?
- ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto destinado a los salarios?
- ¿Los salarios responden a las necesidades de los trabajadores?

#### RECURSOS ECONÓMICOS

- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?
- ¿Son suficientes?
- ¿Cuánto dinero ingresa?
- ¿Cuánto dinero egresa?
- ¿Cuáles son los criterios de administración de los ingresos económicos?
- ¿Utilizamos el dinero que ingresa de la mejor manera posible para el logro de nuestros objetivos?

#### RECURSOS FÍSICOS

- ¿Qué recursos tenemos?

- ¿Cómo los mantenemos?
- ¿Los utilizamos correctamente o los desperdiciamos?
- ¿Qué recursos que necesitamos nos faltan?

Por otra parte, todos los emprendimientos implican cuatro etapas fundamentales en los que se plasman la combinación de recursos. Estas etapas son procesos que se dan dentro de la gestión económica. Nosotros los vamos a enumerar pero en la realidad de nuestra radio muchas veces se dan de manera simultánea.

### 1. ADQUISICIÓN DE INSUMOS

En este momento adquirimos (por compra, préstamos, alquiler o canje) todo lo que necesitamos para producir. Tomemos como ejemplo un programa de radio musical. Necesitaremos contar con: por lo menos un productor, un conductor y un operador; equipamiento técnico, discos, papel y lápiz, luz eléctrica y teléfono, casetes y podríamos continuar con la lista.

### 2. PRODUCCIÓN O FABRICACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

En esta etapa se transforman los recursos en productos finales o servicios. Hay organizaciones que transforman insumos en productos. Por ejemplo, una panadería transforma una serie de insumos como harina, levadura y leche en una serie de productos como panes, galletas y tortas. Otras empresas transforman insumos en servicios. Cuando llamamos a un técnico para que nos solucione un problema que tuvimos con el transmisor, el técnico nos brinda un servicio.

Las radios son emprendimientos que transforman insumos en servicios, aunque también podemos generar productos. Un programa de radio es un servicio pero si además publicáramos una revista estaríamos generando un producto. En el caso del ejemplo, el conjunto de los insumos que enumeramos se transforman en un servicio: el programa musical.

### 3. CIRCULACIÓN O COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Es la etapa en la cual los productos o los servicios salen del interior de la organización. En algunos casos hablamos de comercialización. En este caso no se trata únicamente de vender. La comercialización es todo un proceso que implica el público al que nos dirigimos, quién es nuestra competencia, cómo podemos promocionar nuestra propuesta. Estos elementos combinados dan lugar a una estrategia comercial. El productor de nuestro programa musical puede proponerse conseguir que algunas discográficas auspicien su programa por medio de la publicidad.

En otros casos, no se trata de comercialización sino de circulación. Son los casos en los cuales no comercializamos nuestros productos o servicios sino que necesitamos que circulen en la comunidad para que alcancen su real sentido. De todas maneras, aunque no nos proponemos vender un producto o servicio, necesitaremos también conocer a nuestros destinatarios y promocionar nuestras actividades. El productor de nuestro programa tal vez no necesite vender publicidad para su programa porque se ganó la lotería y con ese dinero financia su programa. Pero igualmente necesitará difundirlo para que sea escuchado por la mayor cantidad de gente posible.

#### 4. ADMINISTRACIÓN

La administración implica el uso eficaz de los recursos con los que ya contamos y los que vamos obteniendo. Involucra el análisis de los costos y los presupuestos del sostenimiento cotidiano y de las actividades especiales, tareas tales como pagos y cobranzas y la realización de los balances económicos generales y particulares.

Mediante una buena administración podemos mejorar nuestros sistemas de captación de recursos y, sobre todo, mejorar el ordenamiento económico interno de nuestro proyecto popular y comunitario.

La pregunta que debemos hacernos es ¿Cómo se desarrolla cada una de estas etapas en nuestra radio? Para alcanzar nuestros objetivos es necesario reconocer cada uno de estos procesos, optimizar su funcionamiento y analizar en cada momento si los estamos realizando de la mejor manera posible o si es necesario efectuar ajustes.

#### 4.7 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS RADIOS COMUNITARIAS

Si recorriéramos las radios comunitarias de América Latina nos encontraríamos con emisoras que desde el punto de vista económico no tienen las condiciones mínimas necesarias para funcionar. Hay otros proyectos que han logrado cierta estabilidad y otros, los menos, que logran solventarse completamente. Y también te encontrarías con la historia de algunas radios que tuvieron que cerrar por falta de sostenibilidad económica.

Pero, ¿qué se considera sostenible?, ¿cuáles son los parámetros de sostenibilidad? Sólo es posible establecer medidas de sostenibilidad económica a partir de la realidad de cada proyecto y de sus definiciones político culturales que involucran las prioridades por las que han optado a la hora de desarrollarse.

Te encontrarías con radios que son solventes porque pertenecen y están amparadas en otras organizaciones que garantizan su sostenibilidad económica. Es el caso de las emisoras que pertenecen a la Iglesia Católica o que forman parte de una organización no gubernamental de mayor alcance. Y te encontrarías con otras que son solventes porque han encontrado múltiples y complementarias maneras de generar recursos propios.

Hoy en día las radios comunitarias y populares de América Latina cuentan con una serie de fuentes principales del financiamiento.

##### 4.7.1 LA PUBLICIDAD

La venta de publicidad es una de las fuentes de financiamiento más importante para buena parte de las radios comunitarias y populares. Sin embargo, este terreno presenta algunas dificultades.

La publicidad no puede ser un mecanismo para generar ingresos para las radios que se encuentran en comunidades de bajos recursos económicos o en zonas rurales. En radios con esta realidad es preferible apelar a la colaboración de la



comunidad por otras vías como la organización de fiestas populares, comidas o cualquier otro tipo de actividad.

Esto se debe a que el pautado de publicidad en una radio depende de que el que va a poner la publicidad considere que de esta manera sus ventas aumentarán o su mensaje llegará a más gente. Y esta es la razón principal por la cual decide en qué radio pautar.

En general, la publicidad es una fuente importante de ingreso es las ciudades o en zonas con mucha población. Aunque también en las grandes ciudades, donde hay una gran cantidad de emisoras que compiten en el mercado publicitario, puede ser difícil convencer a los posibles anunciantes de que la nuestra es la mejor radio.

La publicidad también es una fuente de ingreso inestable porque depende de la situación económica general de la sociedad y está sujeta a todos los vaivenes de nuestras economías nacionales.

Pero si decidimos vender publicidad para financiar nuestro proyecto hay algunas cuestiones vinculadas con el mercado que no hay que perder de vista.

Por más que desde un punto de vista ideológico rechacemos la lógica con la que se organiza el mercado, éste es una realidad en la que también estamos insertos. Estamos insertos en él desde el momento en el que necesitamos comprar elementos y equipos técnicos para la transmisión de la radio o cuando tenemos que pagar los impuestos o la factura del teléfono. Permanentemente interactuamos con el mercado para poder realizar muchas de nuestras actividades cotidianas.

Muchas de las posibilidades de financiamiento que podemos encontrar están determinadas por nuestra capacidad de insertarnos en el mercado. Por supuesto, sin abandonar nuestra identidad como proyecto comunitario y popular. Además, para posicionarnos en el mismo no es necesario que adoptemos sus principios ni que empecemos a trabajar buscando únicamente la mayor cantidad de beneficios económicos posibles ni siendo absolutamente pragmáticos.

Es necesario que nos ubiquemos en el mercado desde nuestros objetivos. Para esto es importante que veamos con claridad nuestras ventajas y desventajas comparativas y que sepamos aprovecharnos de las primeras y modificar las segundas. Las ventajas comparativas son las que nos diferencian de las otras radios de manera positiva y las que nos permiten distinguirnos del resto de las ofertas del mercado por la calidad de nuestros servicios. Únicamente si tenemos en claro esto podremos salir a vender publicidad.

#### 4.7.2 LOS ESPACIOS CEDIDOS

Muchas emisoras ceden parte de su programación diaria a grupos de productores que a cambio deben realizar un aporte económico a la emisora. Esta es una buena fuente de financiamiento siempre y cuando contemos con criterios claros de selección y seguimiento de los programas. De lo contrario el gran peligro en el que han caído algunas radios es que la programación no tenga un perfil definido o, mucho peor aún, no sea coherente con los objetivos político culturales de una radio comunitaria y popular.

Esto se ve de manera clara en el caso de radios que completamente asfixiadas por su situación económica tuvieron que musicalizar totalmente su programación o alquilarle la frecuencia a otra emisora para no dejar de existir.

#### 4.7.3 LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Las radios están en condiciones de prestar varios tipos de servicios y de convertirlos en una fuente importante de financiamiento.

Algunos de estos servicios están vinculados con el quehacer radiofónico: la producción de campañas para organizaciones sociales, la edición en nuestro estudio de grabación de producciones de otros grupos o personas, servicios informativos para otros medios de comunicación, nuestros conductores pueden conducir eventos como radios abiertas o espectáculos.

También podemos prestar como servicio el alquiler de algunos de los espacios de nuestro local para eventos, conferencias, fiestas, el alquiler de nuestro estudio de grabación e incluso de nuestros equipos de sonido.

Y hay otros servicios que no son estrictamente radiofónicos. Por ejemplo, podemos ofrecernos como capacitadores en producción radiofónica para otras organizaciones o centros de estudios, o encargarnos del diseño de campañas de concientización que no están únicamente vinculadas con la radio sino que integran un conjunto de actividades comunitarias en conjunto con el municipio.

#### 4.7.4 LOS EMPRENDIMIENTOS CULTURALES

El desarrollo de actividades o proyectos culturales paralelos a la radio no es una decisión que se vincule únicamente con lo económico. No es lo mismo decidir hacer una fiesta por mes para juntar dinero para la radio que proponerse crear un centro cultural. La diferencia entre una y otra decisión no tiene que ver con el financiamiento sino con el proyecto político cultural del colectivo que lleva adelante la gestión de la radio.

De la misma manera, no es lo mismo brindar capacitación radiofónica cuando alguna organización nos lo solicita que fundar un centro de capacitación que desarrolle sus propias actividades y su propia perspectiva.

Muchas radios han dejado de ser únicamente radios para convertirse en espacios culturales de mayor alcance en los que confluyen lo radial y una serie de manifestaciones artísticas como la música y el teatro, fiestas populares, espacios de encuentro como bares o salas de conferencias, cibercafés, bibliotecas, centros de capacitación, salones de usos múltiples, publicaciones.

El desarrollo de una radio hacia un proyecto mayor no se vincula, como decíamos, únicamente con la necesidad de generar nuevas fuentes de ingreso sino con decisiones sobre las estrategias a llevar adelante por la radio.

La mayor parte de las radios que hoy son centros culturales empezaron muy de a poco. Primero un taller de radio y una fiesta cada tanto, luego algunos recitales y una revista que comenzaba a aparecer. Con el paso del tiempo, los talleres y las

fiestas populares se multiplicaron hasta hacer de la emisora un espacio de producción cultural de la comunidad.

#### 4.7.5 EL APOYO SOLIDARIO DE LOS OYENTES Y LA COMUNIDAD

Algunas emisoras han desarrollado clubes de oyentes que les permiten sostener una parte de sus actividades como es el caso del Club de amigos de radio Santa Clara en Costa Rica que llegó a contar con 14. 000 socios y del Club de Radioparticipantes de FM Alas en Argentina. Un club de oyentes requiere de una estructura organizativa que permita llevarlo adelante y sostenerlo.

Otras formas de lograr la contribución económica de los oyentes son los bonos de colaboración cada cierto tiempo, las rifas, los concursos y los bonos de colaboración por servicios como los mensajes de saludos al aire.

#### 4.7.6. LOS CONVENIOS CON EL ESTADO NACIONAL O LOCAL

Una de las fuentes de financiamiento posibles que además de generar los ingresos que necesitamos nos da la posibilidad de desarrollar plenamente nuestros objetivos político culturales son los convenios con los Estados nacionales o locales. En general estos convenios están relacionados con el financiamiento de programas de capacitación radiofónica para distintos sectores de la comunidad o la realización de campañas comunitarias temáticas (medio ambiente, educación cívica, salud).

En tanto organizaciones que agrupan a la sociedad civil, las radios comunitarias tienen el derecho de presentar propuestas a las dependencias estatales solicitando su colaboración para el desarrollo de iniciativas de interés público como son las campañas o la capacitación de la comunidad. En este sentido, es conveniente estar bien informados sobre las áreas y los planes de trabajo que se desarrollan desde la gestión pública para solicitar ser tenidos en cuenta en nuestra calidad de organización ciudadana.

#### 4.7.7 LOS CONVENIOS CON OTRAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Se trata de comprometer a otras organizaciones sociales en la sostenibilidad económica de la radio. Este punto tiene mucho que ver con la construcción de redes entre las radios comunitarias y las otras organizaciones de la sociedad civil. Podríamos pensar que de la misma forma que las radios colaboran de múltiples maneras con el accionar de un conjunto de organizaciones sociales, éstas podrían hacerlo con las radios comunitarias.

Alguna vez nos ha pasado que esas organizaciones a las que siempre les difundimos sus actividades, a la hora de poner una publicidad o realizar una campaña lo hacen en la radio comercial en lugar de en la comunitaria. Esto no debería suceder, pero antes de enojarnos con ellos, tenemos que hacerles saber lo necesario que es para nosotros contar con su apoyo económico, por pequeño que sea.

No se trata de que las organizaciones sociales subsidien a las radios comunitarias. Hay algunos servicios que podemos ofrecerles antes de que piensen que somos incapaces de hacerlo y contraten a otros. La producción de campañas comunitarias o de materiales educativos son ejemplos de servicios útiles para muchas organizaciones que una radio comunitaria está en condiciones de realizar.

#### 4.7.8 LA CONTRIBUCIÓN DE LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

Durante muchos años la presencia de la cooperación internacional fue fundamental para el surgimiento y desarrollo de las radios comunitarias del continente latinoamericano. Si bien no se dio de manera pareja en todos los países, en algunos su apoyo fue muy importante para el movimiento y todavía lo sigue siendo.

Este elemento que por un lado fue una fortaleza, a largo plazo fue una profunda debilidad de muchos proyectos que en algunos casos terminó teniendo gravísimos resultados. Por supuesto, esto no fue responsabilidad de las propias agencias sino de las radios que ataron su financiamiento a la confianza en que la agencia siempre les enviaría los fondos necesarios para su sostenibilidad.

Con el retiro o la disminución de las contribuciones de la cooperación muchas radios se vieron en serias dificultades de seguir sosteniéndose. Esto tuvo graves consecuencias: la disminución de los equipos de trabajo de las emisoras, la pérdida de calidad de su programación y el retraso tecnológico.

Otras radios en cambio, reciben cooperación internacional para realizar proyectos puntuales como programas de capacitación, publicaciones, campañas comunitarias o para equiparse técnicamente pero su sostenibilidad general no depende del apoyo de las agencias. En las etapas en las que no cuentan con la ayuda externa tienen problemas para el desarrollo de ciertas actividades pero su programación, sus equipos de trabajo y sus relaciones con la comunidad no se ven afectadas.

#### 4.7.9 LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Algunas emisoras han desarrollado de manera paralela pero independiente emprendimientos productivos. En este caso no se trata de la prestación de servicios. Consiste en la creación de otra organización o una pequeña empresa que realiza otro tipo de actividades y que provee de recursos a la radio comunitaria.

Un ejemplo. ERPE, un proyecto ecuatoriano, produce y comercializa quinua orgánica, una gramínea de gran valor nutritivo. Los ingresos económicos que obtienen a partir de la comercialización y exportación de estos productos significa casi el 60% de sus ingresos

Hay emisoras que cuentan con proyectos de agroturismo y otras han instalado una radio de frecuencia modulada musical con la cual financiar la amplitud modulada de carácter popular.

Las principales fuentes de financiamiento de una radio comunitaria son:

- La publicidad
- Los espacios cedidos
- La prestación de servicios
- Los emprendimientos culturales
- El apoyo solidario de los oyentes y la comunidad
- Los convenios con el Estado nacional o local.
- Los convenios con otras organizaciones sociales

- La contribución de las agencias de cooperación nacional e internacional
- Las actividades productivas

Cada una de ellas nos presenta un conjunto de posibilidades y una cantidad de limitaciones y dificultades. Por supuesto, no son excluyentes entre sí. Por el contrario, la mejor estrategia es complementar dos o más y así lograr fuentes de financiamiento múltiples que no generen una organización dependiente de ninguna de ellas.

La elección por las fuentes de financiamiento debe tomarse teniendo en cuenta, sobre todas las cosas, el contexto y la realidad y las necesidades de la comunidad en la que se encuentra la emisora. Y, en segundo término, las capacidades del equipo de trabajo de la radio y los recursos que necesitaremos de ante mano para poder comenzar a desarrollarlas.

#### 4.8 PARA INSPIRARSE

Durante dos años seguidos, 2000 y 2001, un grupo de radialistas colombianos se encontraron en la ciudad de Bogotá para realizar un taller de Gestión de la Radio Comunitaria organizado por el Centro de Capacitación de la Deutsche Welle.

Cuando trabajaron sobre la gestión de la dimensión económica, armaron entre todos una lista de ideas para la gestión de recursos económicos. Por un lado, te encontrarás con las propuestas vinculadas con lo radiofónico. Por otro, con posibles iniciativas en conjunto con la comunidad.

RADIO	COMUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor por recaudo</li> <li>- Complacencias</li> <li>- Coordinación y realización de campañas</li> <li>- Paisanos viviendo en el exterior</li> <li>- Anuncios de proyectos interinstitucionales</li> <li>- Sección cumpleaños</li> <li>- Aporte de los socios</li> <li>- Diseño de campañas publicitarias</li> <li>- Paquetes publicitarios para programación en fechas especiales</li> <li>- Venta de series radiales</li> <li>- Servicios técnicos (grabación)</li> <li>- Transmisiones</li> <li>- Discotienda</li> <li>- Edictos</li> <li>- Clasificados</li> <li>- Alianzas de publicidad con otras estaciones</li> <li>- Gestión de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concursos</li> <li>- Venta de productos naturales</li> <li>- Loterías comunitarias</li> <li>- Torneos locales y campeonatos</li> <li>- Feria escolar del libro usado</li> <li>- Conciertos de música que la radio promueve</li> <li>- Serenatas quinceañeras</li> <li>- Mercasueño campesino</li> <li>- Cineforos comunitarios</li> <li>- Encuentros de melómanos y coleccionistas</li> <li>- Olimpiada del saber</li> <li>- Fiestas o bailes</li> <li>- Festivales</li> <li>- Bazares</li> <li>- Bingos</li> <li>- Rifas</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Eventos culturales</li> <li>- Mercados comunitarios</li> <li>- Club de oyentes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Donaciones</li><li>- Comodatos</li></ul>
--	--

## BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. La gestión de las organizaciones no lucrativas, Editorial Deusto, Bilbao, España, 1998.

AA.VV. La Tribu, Comunicación Alternativa, Ediciones La Tribu, Buenos Aires, Argentina, 2000.

ALER. Un nuevo horizonte teórico para la radio comunitaria en América Latina. 1996.

ALFARO, Rosa María "Descifrando paradojas ciudadanas". en Los medios, nuevas plazas para la democracia. Asociación de comunicadores Calandria, Lima, Perú, 1995.

BALAN, Eduardo y otros. Barrio Galaxia. Manual de comunicación comunitaria. Centro Nueva Tierra, Buenos Aires, Argentina, 2000.

BURIN, David; KARL, Istvan y LEVIN, Luis. Hacia una gestión participativa y eficaz: manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales, Ciccus, Buenos Aires, Argentina, 1995.

CAMACHO AZURDUY, Carlos A. Las radios comunitarias en la construcción de ciudadanía. Enseñanzas de la experiencia de ERBOL en Bolivia. Universidad Andina Simón Bolívar, La Paz, Bolivia, 2001.

DE WILDE, Carine. Mesa de trabajo 6: Sostenibilidad económica. ALER, septiembre, 1997.

ERBOL, Estatutos y reglamentos, La Paz, 1997.

ERBOL. Estrategia de comunicación educativa para el desarrollo. ERBOL, La Paz, Bolivia, 1995.

ETKIN, Jorge, SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1992.

FERNANDES, Rubem Cesar. Privado aunque público. El tercer sector en América Latina, Civicus, Rio de Janeiro, Brasil, 1994.

GARRETÓN, Manuel Antonio "Democracia, ciudadanía y medios de comunicación" en Los medios, nuevas plazas para la democracia. Asociación de comunicadores Calandria, Lima, Perú, 1995.

GEERTS, Andrés y VAN OEYEN, Victor. Informe general del Estudio Vigencia e incidencia de la Radio comunitaria, ALER; Santo Domingo, República Dominicana, 2001.

GESINO, Alejandra. Documento de trabajo: Herramientas para el diagnóstico económico, La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 1999.

HERMOSILLA, María Elena "La educación que viene de los medios" en Los medios, nuevas plazas para la democracia. Asociación de comunicadores Calandria, Lima, Perú, 1995.

MARTÍNEZ GUARINO, Ramón. Estrategias de gestión y microplaneamiento. Buenos Aires, Argentina, Lumen, 1996.

PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de comunicación, Manuales didácticos CIESPAL, CIESPAL, Quito, Ecuador, 1990.

RODRIGUEZ MANSILLA, Darío. Gestión organizacional. Elementos para su estudio, Plaza y Valdés Editores- Universidad Iberoamericana, México, 1996.

SIMPSON GRINBERG, Máximo. "Comunicación alternativa: tendencias de la investigación en América Latina" en Comunicación alternativa y cambio social, Premia Editora, México, 1989.

URANGA, Washington. "Fuego" en La Tribu, Comunicación Alternativa, Ediciones La Tribu, Buenos Aires, Argentina, 2000.

VILLAMAYOR, Claudia y LAMAS, Ernesto. Gestión de la radio comunitaria y ciudadana, AMARC- FES, Quito, Ecuador, 1997.