

La Radio Comunitaria Una empresa **social** sustentable

Herramientas para la gestión



radios
comunitarias

Producción colectiva:

Miguel Fajardo Rojas, Beatriz Toloza Suárez,
Fernando Tibaduiza Araque, Olga Marín Arango



La Radio Comunitaria Una empresa **social** sustentable

Herramientas para la gestión



Producción colectiva:

**Miguel Fajardo Rojas, Beatriz Toloza Suárez,
Fernando Tibaduiza Araque, Olga Marín Arango**



**Ministerio de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones**
República de Colombia



Ministerio de Cultura
República de Colombia

vive digital
Colombia

REPÚBLICA DE COLOMBIA

**Ministro de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones**
Diego Molano Vega

**Viceministra de Tecnologías de
la Información y las Comunicaciones**
María Carolina Hoyos Turbay

Secretario General
Camilo Reyes Trujillo

**Director de Apropiación de Tecnologías de
la Información y las Comunicaciones**
César Augusto Torres López

**Asesora Dirección de Apropiación de
Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones**
María Fernanda Ardila López

Ministerio de Cultura
Mariana Garcés Córdoba

Viceministra de Cultura
María Claudia López Sórzano

Secretario General
Enzo Rafael Ariza Ayala

Director de Comunicaciones
Germán Franco Díez

**Coordinadora del Grupo de
Políticas e Investigación**
María Orlanda Aristizábal Betancur

Reconocimiento especial
Catholic Media Council – CAMECO,
Aachen, Alemania

Red Cooperativa de Medios de Comunicación
Comunitarios de Santander - RESANDER

Asociación Radio Comunitaria
Estéreo de San Gil, Radio La Cometa

Centro de Estudios de Economía Solidaria,
Facultad de Ciencias
Económicas y Administrativas,
Fundación Universitaria
de San Gil - UNISANGIL.

Ivonne Janeth Pico Flórez
Elluz Tatiana Pinilla Triana
Gilberto Rueda Aparicio
Luis Alfonso Rodríguez
Miguel Ángel Cerón
Lina Moreno Rodríguez

Ilustraciones
Fundación Mavi

Diseño gráfico y diagramación
equilibrioge@gmail.com

Impresión
Offset Gráfico Editores

ISBN: 978-958-9177-53-2

Impreso en Colombia
Diciembre de 2010



Índice

Capítulo 1	
Comunicación y participación	11
La comunicación: necesidad vital, derecho fundamental	13
La emisora comunitaria un proyecto comunicativo	15
Dimensiones de un proyecto comunicativo	19
Capítulo 2	
Gestión integral de las emisoras comunitarias	23
Gestión sustentable de las emisoras comunitarias	25
Desafíos de la gestión de las emisoras comunitarias	26
Sistema de gestión de la emisora comunitaria	27
Dimensiones de la gestión en la emisora comunitaria	28
Capítulo 3	
Dinámicas e instrumentos para la gestión de las emisoras comunitarias a partir de sus principios y valores	41
Sistema de gestión integral de la emisora comunitaria	43
Metodología para la elaboración del plan de gestión integral	45
Primera fase: Direccionamiento estratégico	46
Segunda fase: Diagnóstico estratégico	51
Tercera fase: Formulación de la estrategia general	66
Cuarta fase: Diseño del plan operativo anual	68
Quinta fase: Estrategia organizativa	68
Sexta fase: Estrategia financiera	70

Índice

de gráficos, tablas,
herramientas y anexos

Gráficos

Gráfico No. 1.	Sentido de la comunicación humana	13
Gráfico No. 2	Niveles de la comunicación humana	14
Gráfico No. 3	Dimensiones del proyecto comunicativo de la emisora comunitaria	20
Gráfico No. 4	Sistema de gestión empresarial	28
Gráfico No. 5	Dimensiones de la gestión en la emisora comunitaria	29
Gráfico No. 6	Factores de la gestión integral de la emisora comunitaria	43
Gráfico No. 7	Estructura organizacional básica de una emisora comunitaria ...	68

Tablas

Tabla No. 1	Valores, principios y criterios de la emisora comunitaria	17
Tabla No. 2	Paradigmas de gestión empresarial	26
Tabla No. 3	Lineamientos de evaluación de la programación de la emisora comunitaria	36
Tabla No. 4	Esquema para la planeación de la gestión integral de la radio comunitaria	46
Tabla No. 5	Gastos operacionales de la emisora comunitaria	71
Tabla No. 6	Ingresos operacionales de la emisora comunitaria	74

Caja de herramientas (CD)

- Herramienta No. 1** Revisión y ajuste de la misión de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 2** Revisión y ajuste de la visión de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 3.** Autodiagnóstico del estado actual de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 4** Análisis dofa de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 5** Mapa de problemas críticos de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 6** Objetivos y áreas de acción de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 7** Definición de metas a mediano y largo plazo en la emisora comunitaria
- Herramienta No. 8** Guía para la elaboración del plan operativo anual de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 9** Costo programa temático e informativo de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 10** Costo programa netamente musical de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 11** Presupuesto de la emisora comunitaria
- Herramienta No. 12** Estados financieros de la emisora comunitaria

Anexos(CD)

- Anexo No. 1** Modelo de acta de asamblea
- Anexo No. 2** Modelo contrato de coparticipación periodística y venta a comisión
- Anexo No. 3** Ejemplo convenio de cooperación interinstitucional
- Anexo No. 4.** Ejemplo calendario anual de una emisora comunitaria (caso, La Cometa)
- Anexo No. 5** Ejemplo manual de funciones




Presentación

En Colombia la radio comunitaria ha sido una construcción colectiva, la suma de esfuerzos, conocimientos, experiencias de los diversos sectores y actores sociales y el Gobierno. Hombro a hombro hemos aprendido a narrar historias, a propiciar y ampliar espacios de diálogo, a encontrar caminos que nos permitan fortalecer y consolidar nuestros proyectos comunicativos.

Este libro es un buen ejemplo del esfuerzo en común. En primer lugar, tiene como punto de partida el interés por hacer de la emisora comunitaria “una empresa social sustentable”. En segundo lugar, el tema ha sido articulador de experiencias emprendidas en distintos municipios del país para lograr que el enunciado sea una realidad. Y por último, en un ejercicio integrador, logra conciliar ideas, elaborar conceptos y crear instrumentos para un escenario particular, el de nuestra radio comunitaria.

En efecto, la propuesta de organización y administración para una emisora comunitaria que aquí se ofrece, así como la metodología de trabajo para alcanzarla, obedece a más de diez años de experiencia de la Emisora La Cometa, de San Gil, Santander, y de la Red Cooperativa de Medios de Comunicación Comunitaria de Santander, RESANDER.

También reúne los aprendizajes del proceso de fortalecimiento organizacional llevado a cabo por seis emisoras comunitarias seleccionadas como experiencias significativas en el marco del programa “Radios Ciudadanas: Espacios para la Democracia”, liderado por el Ministerio de Cultura en Santuario Stereo, Nátaga, Huila; Radio Andaquí, Belén de los Andaquíes, Caquetá; Ocaina Stereo, Puerto Caicedo, Putumayo; Verde Estéreo, Gualmatán, Nariño; Radio Libertad, Totoró, Cauca, y Radio CRIT, Ortega, Tolima. Igualmente recoge las lecciones adquiridas durante el desarrollo de la estrategia de formación denominada “Municipios al Dial” y puesta en marcha por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en aquellas organizaciones que han obtenido viabilidad para operar una emisora comunitaria.



La suma de todos estos esfuerzos, constituye un acumulado que hoy compartimos con el deseo de poner en las manos de los entusiastas y líderes de la radio comunitaria algunos elementos, saberes y herramientas que los alentarán a continuar trabajando para y con las comunidades de los municipios del país, en donde esperamos se valore cada vez más la radio como un actor estratégico del desarrollo social y cultural.



Capítulo 1

Comunicación y participación



**radios
comunitarias**



La primera parte del presente capítulo tiene como objeto presentar a las personas vinculadas a las emisoras comunitarias un marco de referencia sobre la naturaleza de la comunicación y de la participación, y el papel que estos aspectos desempeñan en la construcción de la sociedad. La segunda parte se refiere a los aspectos fundamentales de las emisoras comunitarias: su naturaleza, su misión y los principios y criterios que deben ser tenidos en cuenta para su adecuada gestión.

La comunicación: necesidad vital, derecho fundamental

Dos de las grandes aspiraciones y necesidades de la humanidad son la comunicación y la participación. La participación supone la comunicación y sin ellas no es posible un desarrollo armónico de las comunidades. Incluso, puede afirmarse que la comunicación, a través de diferentes lenguajes, es uno de los rasgos distintivos de la especie humana. La comunicación es la estrategia más importante que ha utilizado la humanidad para su propio progreso.

No podemos imaginar una sociedad en la cual los seres humanos permaneciéramos incomunicados. Tal tipo de sociedad no solo es irreal sino impensable. Los procesos de comunicación permiten la circulación de la información en las comunidades y la toma de decisiones colectivas. La comunicación contribuye a su integración y organización, construye identidad, motiva e influye en los comportamientos individuales y sociales. En una palabra, los procesos comunicacionales son esenciales para el desarrollo humano.

Gráfico
No.1

Sentido de la comunicación humana



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas

Los seres humanos estamos en permanente conversación con nosotros mismos, con la sociedad en la cual vivimos y con personas y comunidades que viven en otras culturas. Con nosotros mismos, conversamos de nuestros planes, de nuestros valores, de nuestros deseos y sueños, y también de nuestras frustraciones y defectos. La comunicación con otras personas es variada y compleja, depende del estilo de relación e interés que tengamos. Y con las comunidades, hablamos de aquello que despierta nuestro interés o se refiere al bienestar colectivo.

El vehículo de la comunicación son los lenguajes en sus diferentes manifestaciones discursivas: la palabra, la conversación, las expresiones corporales, los gestos, las expresiones culturales y artísticas, entre otros.

La necesidad de comunicarse es un derecho vital como lo es el derecho a la libertad y a la organización. Cada ser humano tiene el derecho a la libre opinión, a la libre interpretación de los fenómenos y acontecimientos de los cuales forma parte.

En la propuesta de Desarrollo a Escala Humana del Centro de Alternativas de Desarrollo, CEPAUR, de Chile, creado en 1986 y liderado por Manfred Max Neef, se planteó que la participación es una de las necesidades básicas de los seres humanos. Pero, desde luego, toda participación solo es posible a partir de procesos comunicativos. Para entender mejor el contenido de la propuesta es necesario señalar que las necesidades no son carencias sino potencialidades que impulsan al ser humano en la conquista de su propia realización. Las necesidades son el estímulo para la búsqueda y los satisfactores son los caminos para la realización de dichas necesidades. El ser humano, en la búsqueda de su realización, es decir, de su felicidad, emprende la satisfacción de tales necesidades básicas a las cuales algunos también le han dado el calificativo de instintivas¹.

El grupo de CEPAUR consideró que las necesidades básicas son solamente nueve y en ellas están incluidas todas las aspiraciones profundas de los seres humanos. Tales necesidades son: la subsistencia, la protección,

Gráfico
No.2

Niveles de la comunicación humana



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas

(1) MAX NEFF Manfred. *Desarrollo a Escala Humana*, Montevideo: Nordan Comunidad. 1993. 147 p.

el afecto, el entendimiento, la participación, el ocio, la creación, la identidad y la libertad. Al satisfacer o, mejor, realizar sus necesidades básicas con satisfactores positivos, los seres humanos alcanzan un mejor nivel de bienestar.

La acción comunicativa genera cultura colectiva y esto es lo que hace que los seres humanos seamos constructores de la historia. Por eso, la vida social emerge como una construcción de ambientes de vida a partir de procesos comunicativos. Desde esta perspectiva, las emisoras comunitarias están llamadas a ser oportunidad para que las personas y las organizaciones de las comunidades locales generen sus propios espacios de interacción y a través de ellos expresen sus visiones de la realidad y las propuestas de acción para el logro de una convivencia armoniosa e impulsora del desarrollo colectivo.

La emisora comunitaria un proyecto comunicativo

La constitución y puesta en marcha de las emisoras comunitarias demanda un trabajo social de alta calidad a partir de conceptos y criterios previamente concertados. En esta segunda parte del presente capítulo se describen los conceptos básicos, los principios y criterios que las buenas prácticas de las emisoras comunitarias han aportado a la sociedad. También, se hace referencia a las características comunicativas, sociales y empresariales que debe desarrollar la emisora comunitaria.

¿Por qué hablar de emisora y no de radio?

Para una mejor comprensión del manual, en adelante nos referiremos a emisoras comunitarias y no a radios comunitarias. El concepto de emisora es más amplio, más global y comprende la totalidad de las acciones y procesos indispensables para hacer ra-

dio. La emisora es un proyecto social, una apuesta de desarrollo, con proyectos comunicativos donde la práctica en radiodifusión solo es una parte de una gran experiencia de gestión del desarrollo de la comunidad. Por lo tanto, es condición importante que la emisora comunitaria esté gestionada por una organización social con trayectoria, con una relación consolidada con la comunidad y en permanente comunicación con el entorno institucional y organizacional de la localidad o municipio.

Características de la emisora comunitaria

Las emisoras comunitarias en Colombia, en general, han sido fundadas por asociaciones u organizaciones de comunicación, comunales, étnicas, religiosas, ambientales, entre otras. Cualquiera sea su origen, la emisora comunitaria es una organización autónoma, patrimonio de la sociedad y regulada por diferentes normas del Gobierno nacional. De ella, se pueden enunciar algunas características:

(((**La emisora comunitaria es una empresa social de propiedad colectiva y gestión democrática.** Como se ha señalado, la emisora comunitaria es una organización de la comunidad local cuya tarea primordial es contribuir mediante actos comunicativos al desarrollo humano de los miembros de dicha comunidad. Como empresa, la emisora comunitaria debe enfrentar el desafío de generar los recursos para hacer sostenible en el tiempo al proyecto comunicativo, y como asociación, debe garantizar la participación de los principales actores sociales en la gestión de la emisora.

(((**La emisora comunitaria es una empresa sin ánimo de lucro.** La denominación “sin ánimo de lucro” se refiere solamente a la distribución de excedentes y a la intención primera de la empresa comunitaria. La emisora comunitaria no se orienta por la ética económica de la utilidad o la ganancia sino por

el interés social, aunque como empresa tenga la responsabilidad de ofrecer productos de calidad y generar los recursos financieros indispensables para su sostenibilidad a largo plazo. La característica fundamental de esta empresa sin ánimo de lucro radica en que los excedentes económicos deben reinvertirse en el mejoramiento de las condiciones laborales, en la formación y capacitación de comunicadores, en las dinámicas propias de la relación comunicativa para el desarrollo, así como en la adquisición de tecnología y equipos necesarios para el adecuado funcionamiento. Los equipos, los recursos financieros y demás bienes materiales e inmateriales son propiedad colectiva de la emisora comunitaria.

(((**La emisora comunitaria apuesta por un discurso y una práctica pluralista.** El pluralismo se entiende como la posibilidad de que las personas puedan compartir sus ideas, opiniones y posiciones distintas, sin discriminación o censura alguna. El quehacer comunicativo en general y el radiofónico, en particular, deben estar abiertos a diferentes enfoques ideológicos; es decir, deben propender por la divulgación de todas las opciones políticas que expresan una ideología. Existen otras pluralidades que invitan a la no discriminación, como por ejemplo el pluralismo de las posiciones epistemológicas, cuando se trata de hablar del punto de vista de la ciencia. También el pluralismo se refiere a las posiciones religiosas y culturales que se hallan en la comunidad.

(((**La emisora comunitaria es un proyecto comunicativo que se identifica por su misión.** Una emisora comunitaria es una organización socioempresarial y jurídica que tiene como misión el empoderamiento de la ciudadanía y de las organizaciones comunitarias para que puedan participar en el desarrollo sustentable de las comunidades locales.

Para el cumplimiento de su misión, la emisora comunitaria desarrolla estrategias de información, educación, movilización social, generación de opinión pública, recreación y cultura. En resumen, genera

relaciones comunicativas comunitarias y produce sentido a través de los discursos radiofónicos que circulan entre sus audiencias. Hablar de discursos “generadores de sentido” significa pensar que además de los contenidos intelectuales y cognitivos hay en ellos significaciones emotivas, construidas a partir de la mirada de mundo y de realidad que tienen quienes los construyen.

Por esto, un proyecto de emisora comunitaria propicia diversidad de sentidos a través de sus propuestas discursivas que, de una u otra manera, serán los encargados de dar cumplimiento a sus objetivos políticos y culturales.

Por su carácter social, las emisoras comunitarias se fundamentan en principios y valores que le dan sello de calidad y marcan la diferencia con otros proyectos de empresas comunicativas cuyo principal criterio de actuación es la generación de utilidades económicas y políticas para sus propietarios. En la tabla No.1 se describen los principales valores que animan los proyectos comunicativos de las emisoras comunitarias.

Acciones estratégicas de las emisoras comunitarias

El cumplimiento de la misión se realiza a través de acciones estratégicas como las que se relacionan a continuación:

(((**Empoderar a los actores sociales.** Se busca que tanto sujetos como comunidades de diversos sectores socioculturales, pero en especial de los excluidos, fortalezcan su liderazgo y su capacidad de negociar, ejecutar y controlar planes de desarrollo de la comunidad local. La emisora comunitaria, como proyecto de comunicación construido desde prácticas alternativas, está llamada a empoderar las ciudadanías para que incidan efectivamente en la vida de las comunidades territoriales. Particularmente en Colombia, es necesario que la sociedad civil construya un poder suficiente para orientar el desarrollo. El desarrollo local es muy importante para dejarlo exclusivamente en ma-

**Tabla
No.1**

Valores, principios y criterios de la emisora comunitaria

VALORES	<p>« Reconocimiento: de la dignidad de la persona humana con todos sus derechos individuales y colectivos.</p> <p>« Solidaridad: es un valor y un estilo de vida fundamentado en la cooperación, en la ayuda mutua y sobre todo, en la construcción de relaciones humanas basadas en la justicia y la equidad social.</p> <p>« Creación de relaciones de confianza: la emisora establece unas relaciones de confianza con las personas participantes del proyecto y ayuda a que la comunidad viva en relaciones de confianza. Las relaciones de confianza son la base de la paz social, forman el capital social de la emisora, que bien utilizado contribuye eficazmente a la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.</p>
PRINCIPIOS	<p>« Coherencia: el actuar está de acuerdo con los principios, objetivos, fines y valores acordados por el grupo humano y la organización. El proyecto comunicativo de las emisoras comunitarias explicita los valores, principios y criterios de actuación.</p> <p>« Pertinencia: los procesos y actividades realizados corresponden a las necesidades, a las potencialidades y a los procesos de desarrollo territorial del contexto social del cual forman parte.</p>
CRITERIOS DE ACTUACIÓN	<p>« Gestión democrática: facilita la participación de los diferentes niveles operativos, directivos y de coordinación. Debe darse la gestión de forma participativa, no autoritaria, escuchando a la gente de la comunidad.</p> <p>« Trabajo a partir de grupos y liderazgos reconocidos: comprende la capacidad de dirección y participación de personas con diferentes liderazgos que incorporan en su quehacer de manera intencionada el ejercicio de la comunicación desde la emisora comunitaria y a través de metodologías de trabajo colectivo.</p> <p>« Innovación social y tecnológica: la permanente actualización y aprovechamiento de los recursos tecnológicos, apropiados críticamente, generan mejores canales de relación y más eficacia en los objetivos propuestos.</p> <p>« Autonomía y autofinanciamiento: son conquistas que deben alcanzar los gestores de las emisoras comunitarias.</p>

nos de los actores del Estado y de la dirigencia de los partidos políticos.

«« **Promover espacios de diálogo y reflexión.** En una emisora participativa se abren espacios para el debate y el intercambio de ideas, opiniones y experiencias entre los diversos actores sociales que forman parte de la comunidad o se relacionan con ella (autoridades locales de diversa naturaleza). Los micrófonos de las emisoras sirven para ventilar los asuntos públicos que afectan a la sociedad, para escuchar voces y versiones diferentes sobre necesidades, problemas y propuestas de solución.

«« **Motivar a la acción comunitaria.** A través de la divulgación de situaciones y experiencias en las

que se muestran propuestas de solución creativas, se motiva a la comunidad a tomar en cuenta los ejemplos propositivos o diseñar acciones para mejorar el desarrollo individual y colectivo. Las acciones colectivas que benefician el desarrollo de las comunidades locales normalmente son impulsadas por organizaciones. Por eso, la emisora comunitaria apoya y difunde las iniciativas de organización social que surgen en la comunidad, es decir, hace una apuesta por la circulación y articulación de discursos incidentes, generadores de sentido entre y a partir de las audiencias.

«« **Dinamizar el intercambio de información y conocimientos.** Las comunidades son generadoras de información y sus proyectos y su vida cotidiana también pueden ser fuente de conocimientos. La

emisora anima el intercambio de conocimientos y experiencias que se convierten en recursos de aprendizaje para la comunidad. Las experiencias exitosas de desarrollo bien compartidas estimulan el trabajo comunitario.

(((**Impulsar la construcción de identidad colectiva territorial.** “La identidad colectiva local se da cuando hay un reconocimiento compartido de creencias, actitudes y comportamientos por parte del grupo al que se pertenece, y está estrechamente vinculada a una cierta territorialidad. Tiene un fuerte componente emocional y surge de la relación entre ‘el yo frente a los otros’ (abarca lo social y lo personal). Dicha identidad se construye en la esfera grupal y se basa en ese reconocerse en una historia colectiva... y adquiere toda su potencialidad cuando provoca interrogantes sobre el presente y sobre un proyecto [colectivo futuro común]”².

La identidad colectiva se convierte en motor del desarrollo cuando conlleva al convencimiento de poder actuar de manera conjunta, para aportar algo a la comunidad.

(((**Realizar seguimiento al plan de desarrollo local.** Las emisoras comunitarias, tanto en las Américas como en otros continentes, han sido vistas como un factor de desarrollo social y, a veces, reciben apoyo de los gobiernos locales por intermedio de programas específicos; de organizaciones no gubernamentales; de iglesias; de sectores académicos, que las reconocen con propósitos explícitos de favorecer el desarrollo social y económico, buscando la reducción de la pobreza absoluta. Cualquier medio de comunicación puede contribuir al desarrollo social y local, pero las emisoras comunitarias tienen potencial especial para hacerlo. ¿Por qué? La razón de ser del medio de comunicación comunitario se basa en el compromiso con la

mejora de las condiciones de existencia y de conocimiento de los miembros de una “comunidad”, es decir, en ampliación del ejercicio de los derechos y deberes de la ciudadanía.

(((**Impulsar el desarrollo humano.** Normalmente el término “desarrollo” es usado para expresar un alto grado de progreso económico, social, político y tecnológico alcanzado por una sociedad o por un conjunto de naciones. Pero el desarrollo sólo tiene sentido si está al servicio de cada persona y de la colectividad como un todo, siempre basado en la participación activa de los ciudadanos. Por tanto, la cuestión del desarrollo no puede restringirse a aspectos económicos o al aumento de la renta. Este debe darse de manera integral y sustentada en condiciones que le permitan ser duradero e igualitario³.

(((**Proponer significados alterativos para generar nuevos estilos de vivir en sociedad.** Con respecto a lo alterativo, se dice que la radio es para aquellos “que no tienen voz”. Diferente es decir que la emisora comunitaria es la posibilidad para que “todas las personas” ejerzan su derecho a la libre expresión sobre los asuntos de interés público. Las emisoras comunitarias no pretenden ser voz de los que no tienen voz, sino hacer oír la voz de los sectores excluidos o silenciados de la sociedad. Ese pensamiento altera el orden logrando una participación efectiva de la sociedad. En la actualidad la gente participa, principalmente a través de representación, la participación directa de la ciudadanía en la toma de decisiones que afecten la vida municipal es casi inexistente. La gente delega su opinión y su poder en los líderes comunales, los dirigentes políticos y los líderes institucionales. La mediación de las organizaciones, de los partidos y la manipulación de la opinión pública se han convertido en los canales de participación de las

((2)) Arocena, 1995:151.

((3)) Estos aspectos fueron trabajados con más profundidad en el texto “Mídia comunitária, liberdade de expressão e desenvolvimento”, (PERUZZO, C. M. K.; y F. F. de ALMEIDA (orgs.). Comunicação para cidadania. São Paulo: Intercom/UNEB, 2003, pp. 245-264.



sociedades contemporáneas. Propiciar el empoderamiento de las ciudadanías locales significa alterar el orden establecido y avanzar en la difícil y necesaria tarea de impulsar la democracia participativa. Cuando se indica que se está alterando el orden, quiere decir que se están subvirtiendo los paradigmas de actuación normalmente aceptados y se están impulsando nuevas formas de integrar a la gente y generar desarrollo.

Los pilares éticos vistos anteriormente no tendrían sentido si no están orientados hacia la libertad de expresión, en ella encuentran su razón de ser, el techo que cobija a los seres humanos. Esta ética informativa implica un exigente compromiso personal y colectivo, unas normas de conducta que no pueden ser impuestas por los Estado, pero tampoco pueden quedar sueltas a las buenas intenciones de una autorregulación. Es la ciudadanía la que garantizará la práctica de esta ética.

Dimensiones de un proyecto comunicativo

La producción de sentido

Las emisoras comunitarias, por surgir de las iniciativas e intereses de las comunidades locales organizadas poseen discursos propios. Las visiones, las propuestas de las comunidades se convierten en productos radiofónicos, que se anclan en la cultura y en consecuencia, en las palabras y connotaciones que la gente del común le da al lenguaje en cada comunidad. En este sentido, conviene tener en cuenta lo que Van Dijk señaló:

La elección de palabras, incluso más que los modelos sintácticos, se asocia usualmente con el estilo del discurso (...) La elección de palabras específicas puede señalar el grado de formalidad, la relación entre los participantes en el habla, la inserción institucional o grupal del discurso, y en especial las actitudes y, en consecuencia las ideologías del hablante (Van Dijk, 1980,122).

En resumen, en este mundo de sujetos comunicantes, existen infinidad de discursos y diversidad de sentidos provocados a partir de los mismos; tantos como los que se puedan imaginar y producir; sin embargo el proyecto de la emisora comunitaria tiene la posibilidad de escoger cuáles hace circular, cuáles desea promover, con cuántos disiente.

Lo político social

Este horizonte debe contener una perspectiva con la comunicación con que se quiere comprometer la organización. Por ley, el estatuto de radiodifusión indica que las emisoras deben estar comprometidos con la participación y el pluralismo entre los habitantes; deben promover el dialogo público; se deben ocupar de temas, personas y experiencias que tenga que ver con el desarrollo y la convivencia, la paz, el respeto y el desarrollo de la cultura. Desde esta propuesta pedagógica, enfatizamos en las siguientes áreas estra-

Dimensiones del proyecto comunicativo de la emisora comunitaria



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas

técnicas para trabajar y promover nuestros discursos radiofónicos:

- ☞ La promulgación y ejercicio de los derechos humanos: individuales y sociales, económicos, políticos y culturales.
- ☞ La democracia, especialmente la participativa.
- ☞ El desarrollo sostenible y una justa distribución de las riquezas.
- ☞ La identidad étnica y la diversidad cultural.
- ☞ El enfoque de género.
- ☞ La preservación del ambiente.
- ☞ La soberanía nacional y la integración regional.
- ☞ La cultura de paz y solidaridad entre los pueblos.

El componente social está referido al quehacer central de la emisora comunitaria pues su función es buscar la democratización de los derechos de la comunicación para la sociedad.

La comunicación es un derecho inalienable de los ciudadanos y ciudadanas del mundo y es uno de los fundamentos inherentes a una democracia, es requi-

sito indispensable para garantizar una sociedad justa, ya que sin la libre manifestación y circulación de ideas, opiniones e información no puede construirse y sostenerse un sistema democrático. "Mujeres y hombres, adecuada y oportunamente informados, es una condición innegociable de una sociedad participativa, que asume la responsabilidad de construir desarrollo"⁴.

La emisora comunitaria es el instrumento que ayuda a visibilizar las experiencias de los distintos sectores poblacionales: minorías étnicas, mujeres, niñez, juventud. A través de los micrófonos de los medios comunitarios estos sectores poblacionales, principalmente los socialmente excluidos, tienen la posibilidad de ser protagonistas a partir de sus propias historias y realidades, haciendo acción el discurso de la democratización de la palabra, del acceso a la información.

Lo organizativo y financiero

El componente organizativo comprende una serie de elementos que se deben adoptar para que las emiso-

((4)) ALER, 2009, p.64.



ras comunitarias puedan ser visibles y estar en capacidad de incidir en el desarrollo de las comunidades del territorio donde están presentes. Para lograr este propósito, es necesario que las organizaciones de comunicación estén fortalecidas en sus estructuras desde lo administrativo, social y cultural. Esta dimensión incluye tanto los procesos administrativos propios de la dinámica empresarial –manual de procedimientos, sistemas contables, reglamento interno, etc.–, hasta el hecho de que cada área de la emisora tenga funciones y propósitos claros; que la estructura organizativa permita promover, construir y fortalecer el proyecto comunitario.

En cuanto al componente financiero, hace referencia a la gestión de recursos económicos para sostener la emisora en todos los aspectos (humanos, de relación comunitaria, técnicos, tecnológico). Es importante que la emisora incluya en su dinámica opciones de venta, comercialización y sostenimiento: producciones radiales, cuñas, programas, convenios interinstitucionales, producción en red, jornadas de capacitación, etc. Esto implica una constante revisión de las actividades cotidianas para explorar en ellas y más allá oportunidades y fuentes diversas de recursos. Incluso hay experiencias de emisoras comunitarias que cuentan con centros culturales donde se ofrecen actividades como teatro, danza y canto y que permiten nutrir la programación cultural de la emisora y además encontrar otra fuente de sostenimiento para el proyecto comunicativo.






Capítulo 2

Gestión integral de las emisoras comunitarias



**radios
comunitarias**



El presente capítulo tiene como objetivo definir y desarrollar las dimensiones y los aspectos a tener en cuenta en la gestión de las emisoras comunitarias. Se comparten conceptos, estrategias y prácticas que contribuyan al logro de la sustentabilidad de las emisoras comunitarias como empresas sociales que garanticen a las comunidades locales el derecho a la comunicación.



Gestión sustentable de las emisoras comunitarias

Las prácticas realizadas en diferentes continentes en la gestión de las emisoras comunitarias han propiciado la creación de principios y criterios especiales que podrían agruparse bajo el título *Estrategias para la gestión sustentable de las emisoras comunitarias*. Tales prácticas estudiadas se inspiran en los principios teóricos y éticos de las organizaciones socioeconómicas de la economía social y la economía solidaria basada en la propiedad común de los medios y en la participación comunitaria en los procesos de gestión. De esta manera, se puede afirmar que, desde dichas prácticas, va surgiendo un “estilo de gerencia estratégica para las emisoras comunitarias”.

Es aceptado que el modelo de gestión o gerencia debe estar de acuerdo con el tipo de organización empresarial. La emisora comunitaria, por su naturaleza, es una empresa económica y una organización social con objetivos culturales y políticos. La emisora comunitaria forma parte de las empresas del sector de la economía social y solidaria y en consecuencia, se rige por sus principios y criterios.

La gestión está orientada a lograr el éxito social, organizativo y económico que permita a la empresa su contribución de manera permanente y eficaz en el desarrollo de la comunidad donde se halle ubicada. Para llevar a cabo esta gestión el Gobierno nacional formuló el Conpes 3506 de 2008 mediante el cual se definen líneas de política que fortalezcan, desde distintos campos de acción, la radio comunitaria.

En el contexto empresarial actual se pueden distinguir tres modelos empresariales a los cuales corresponden otros tantos estilos de gerencia que les son propios. En la tabla No. 2 se puede apreciar un resumen de los aspectos centrales de cada modelo.

**Tabla
No.2**

Paradigmas de gestión empresarial

ASPECTOS	EMPRESAS SOLIDARIAS	EMPRESAS CON ÁNIMO DE LUCRO	EMPRESAS ESTATALES
NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> « Asociación de personas. « Propiedad común. « Empresas de carácter social y económico sustentables económica y socialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> « Empresas individuales o formadas por accionistas. « Empresas centradas en la producción y acumulación de la riqueza económica. 	Empresas administradas por el Estado que prestan servicios a la sociedad.
PROPÓSITO	Resolver necesidades a partir de la acción solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> « Producir bienes y servicios para la sociedad. « Generar riqueza a partir de la inversión de capitales en la producción de bienes y servicios. 	Ofrecer servicios para el bienestar de las comunidades.
FUNDAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> « Reconocimiento de la persona humana. « La solidaridad, la autonomía, la mutualidad, la participación equitativa, sin ánimo de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> « Máxima rentabilidad al capital. « La acumulación, la eficiencia económica, la toma de decisiones centrada en los intereses de los mayores accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> « Manejo de recursos fiscales. « La transparencia de la gestión pública, la pertinencia del servicio, la solidaridad para la redistribución del ingreso, la equidad, la legalidad.
MODELO DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> « Participativo: gestión democrática « Empodera las personas. « Autogestionario, solidario, cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> « Gestión centrada en la productividad y la competitividad. Decisiones de gestión centradas en los intereses de los dueños del capital. 	<ul style="list-style-type: none"> « Planes de desarrollo territoriales y políticas públicas y la gestión de organismos del estado.

Fuente:

Reelaborado a partir de FAJARDO *et al.* (2005)

Desafíos de la gestión de las emisoras comunitarias

Las emisoras comunitarias, por ser empresas sociales, necesitan una gestión que resuelva los desafíos que le llegan. A partir de Michel La Fleur (2007) se describen y complementan algunos desafíos:

Desafío de la participación

Es obligación de las emisoras comunitarias garantizar a los miembros de su comunidad el derecho

a la participación, tanto en las actividades radiales como en la gestión de la misma empresa.

Desafío de la intercooperación de los actores

Los actores sociales de las comunidades locales ya no pueden ser considerados audiencias pasivas, son “audiencias protagonistas” llamadas a ser determinantes en el rumbo que tome la emisora. Cuando las redes de grupos de trabajo, grupos de apoyo y organizaciones líderes del desarrollo local se vinculan a la comunicación comunitaria,

se convierten en el capital más valioso para el éxito de la emisora. Los resultados de la emisora dependen del compromiso de los actores sociales y las alianzas establecidas con organizaciones que persigan fines similares.

Desafío de la operación

La emisora debe estar en capacidad, a través de su actividad de radiodifusión, de captar recursos para cubrir los gastos y costos de funcionamiento. Por consiguiente, es esencial que identifique cuáles son las fuentes primarias que le permitirán tener un flujo de caja para su operación diaria, mensual y anual.

Desafío de la inversión y la capitalización

La inversión y la capitalización están principalmente en manos de las organizaciones y personas fundadoras del proyecto. La emisora comunitaria debe contar con una capacidad de inversión que garantice su sostenibilidad a largo plazo. Para obtener fondos de capitalización es necesario implementar estrategias diversificadas, desde luego, centradas en el cumplimiento de la misión de la emisora.

Desafío de la calidad, el servicio y el producto

Si se quiere incidir con propiedad en la comunidad, es necesario identificar y trabajar por lograr los estándares mínimos de calidad que garanticen la producción de piezas comunicativas pertinentes con las realidades sociales y coherentes con los principios y criterios de las emisoras comunitarias.

Desafío de la segmentación

La sociedad es compleja, por tanto, se requiere que la emisora aprenda a manejar dicha complejidad. La emisora comunitaria, por su naturaleza, debe atender y responder a las necesidades comunicativas de los más diversos actores sociales. Este trabajo debe realizarse con un pleno conocimiento de las necesidades y demandas comunicativas de cada sector social o audiencia. En

suma, ha de trabajar con cuidado y atención las distintas audiencias reales y potenciales.

Desafío tecnológico y de innovación

La emisora comunitaria debe estar atenta a los cambios sociales y tecnológicos favorables al desarrollo de la comunicación comunitaria para asimilarlos y, de esta manera, ser más eficaz en el cumplimiento de su misión.

Desafío del desarrollo local

Al cumplir sus objetivos, la emisora comunitaria deja de ser un relator de las acciones de desarrollo de la comunidad local para convertirse en un agente que lidera procesos de transformación.

Desafío de la estructura organizacional

Por su naturaleza, la emisora comunitaria requiere una estrategia participativa y operativa que garantice la calidad de la acción en todos los procesos inherentes al desarrollo de la empresa. Contar con manuales de responsabilidades, procesos y protocolos es requisito para la realización de las actividades comunicativas propias del medio.

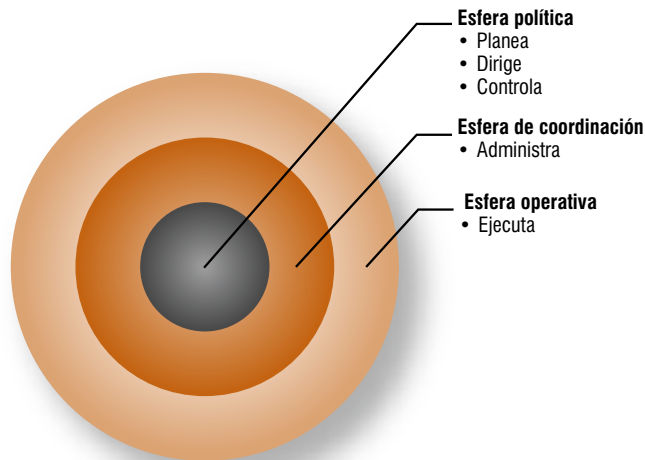
Desafío de la educación para la comunicación social

La educación es un instrumento de transformación de los seres humanos. Por eso, la emisora comunitaria es también un proceso educativo inmerso en cada comunidad. Al crear las oportunidades de comunicación para las ciudadanías de la comunidad está generando no solamente comunicación sino también empoderamiento social. En la emisora comunitaria todos nos convertimos en aprendices y maestros.

Sistema de gestión de la emisora comunitaria

Un sistema de gestión empresarial incluye varias dinámicas y procesos sociales que pueden describirse a partir del gráfico No. 4.

Sistema de gestión empresarial



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas

El sistema estratégico decisional o esfera política

Es el corazón, el núcleo principal de todo el proceso de gestión. Está compuesto por los niveles estratégicos y es responsable de la “vida y muerte” de la organización. Por ser estratégico, su horizonte de trabajo es de largo plazo, mayor de un año, y en este radica la gobernabilidad de la organización.

Operativamente, este sistema está constituido por la Asamblea de Asociados.

El sistema gerencial o esfera de coordinación

Actúa a manera “de bisagra” entre las esfera política y operativa y es responsable de convertir las políticas y estrategias en hechos. Su horizonte de trabajo es un año y su espacio está ocupado por las juntas directivas, los consejos coordinadores y la gerencia o administración de la emisora.

El sistema operativo o esfera operativa

Está compuesto por las unidades de ejecución de actividades y tareas, es responsable de las denominadas operaciones básicas, tareas cotidianas de la empresa. Trabaja sobre un horizonte temporal de corto plazo y está generalmente constituido por los comités o unidades operativas.

Dimensiones de la gestión en la emisora comunitaria

Gestión administrativa y financiera

La mayor parte de las empresas concentra todas sus energías en garantizar que los ingresos sean siempre superiores a los costos. Para ello, incluso llegan a cometer equivocaciones que pueden comprometer el futuro empresarial. Las emisoras comunitarias son empresas y simultáneamente organizaciones de beneficio común. Por esta razón, el desafío de desarrollar una estruc-

Dimensiones de la gestión en la emisora comunitaria



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas

tura financiera y presupuestal es mayor que en las empresas de capital. El adecuado costeo de las operaciones, las políticas de ahorro, el trabajo voluntario y la búsqueda de fuentes primarias y alternas de financiamiento son piedras angulares para garantizar la vida económica y social de la emisora.

Fuentes de financiamiento

Existen varias alternativas de financiación, algunas son explícitas en la normatividad vigente, otras han sido producto de la experiencia acumulada por las dinámicas de las emisoras comunitarias.

La reflexión sobre la permanencia en el presente y futuro de las emisoras comunitarias en el país, como organizaciones sin ánimo de lucro, está dada a partir de la capacidad de generar recursos suficientes para su funcionamiento, una labor que obliga tener una dinámica diaria, y desarrollar proyectos viables y sostenibles.

En tal sentido, a continuación se presentan algunas alternativas de financiación que se pueden

cualificar y cuantificar para la proyección del presupuesto anual:

« **Aportes de los asociados.** Los asociados pueden ser personas naturales o jurídicas, su sentido de pertenencia con la emisora es fundamental para la sostenibilidad y consolidación del medio comunitario. En algunos casos, los socios aportan para la preinversión y la inversión o compra de equipos de comunicación, cómputo, y muebles y enseres de oficina. Por su parte, la emisora financia sus gastos de funcionamiento o gastos operativos, mediante la producción y emisión de cuñas, avisos y auspicios. Cuando entre los asociados existen personas jurídicas, la administración de la emisora puede generar convenios de articulación de acciones en las cuales parte de los costos son cubiertos por la organización aliada. Por ejemplo: si dentro de los asociados existe una organización cuya misión propenda por la protección ambiental, el trabajo de género, los derechos de la niñez y la juventud, es propicio formular estrategias de comunicación que coordine la emisora.

«**Transmisión de eventos.** La radio puede transmitir directamente eventos recreativos, deportivos, académicos y de movilización social: festivales, conciertos con los artistas locales y regionales, radiotón, fechas y temporadas especiales (día o mes de las madres, de la mujer, de la secretaria, del amor y la amistad, calendario ambiental, calendario religioso). En estos eventos, la radio puede participar también como organizadora para posicionar su nombre en la comunidad y constituirse en un actor social.

«**Colaboraciones y donaciones.** La normativa (Estatuto Tributario artículo 125) permite que las empresas del sector privado se beneficien en reducción del impuesto de renta mediante el apoyo a entidades sin ánimo de lucro que promuevan la cultura, a través de donaciones a nivel local, nacional e internacional.

«**Club de oyentes o amigos de la emisora.** La emisora tiene la posibilidad de crear una red de personas e instituciones amigas que con sus contribuciones, voluntarias y periódicas, fortalezcan el patrimonio y los recursos de gasto. Los socios donantes recibirán en contraprestación espacios para sus avisos sociales y una credencial preferencial. Esta práctica ha sido implementada con buenos resultados en varias emisoras comunitarias de distintos países, entre ellos Colombia.

«**Formulación y gestión de proyectos de desarrollo social.** Se logra a través del diseño de estrategias de comunicación orientadas a los diferentes componentes de la vida humana y del contexto municipal. Tales enfoques se pueden determinar con los mismos asociados, como se mencionó anteriormente. Es conveniente tener en cuenta tres sectores: el sector público, que comprende las instituciones a nivel local, regional y nacional, como la administración municipal, los institutos descentralizados, la Gobernación, entre otros; el

sector empresarial, que comprende el sector productivo y el comercio representado en microempresas, pequeñas y medianas empresas, y gran empresa, de acuerdo con las dinámicas de la localidad; y el sector de la economía solidaria, que comprende organizaciones sociales y de base, sector cooperativo, asociaciones, fundaciones, corporaciones y demás organizaciones sin ánimo de lucro.

Algunos ejes sugeridos por las emisoras que están diseñando proyectos y estrategias integrales de comunicación son: ciudadanía, democracia, paz, derechos humanos, economía solidaria, ecología y medio ambiente, turismo, identidad cultural, infancia y familia.

«**Participación en licitaciones y convocatorias públicas.** Organismos gubernamentales y empresariales realizan convocatorias para la presentación de proyectos comunicativos. La emisora debe estar preparada con un equipo humano que acompañe y respalde metodológicamente esas convocatorias. Sin embargo, deberá tener cuidado de no depender exclusivamente de apoyos externos, pues su dinámica se puede ver comprometida cuando los recursos de estas fuentes lleguen a su fin.

«**Proyectos de cooperación.** Los países más desarrollados han creado fondos destinados a apoyar procesos de los países con menor desarrollo. Normalmente, la cooperación es intermediada a través de fundaciones y organizaciones sociales de los países desarrollados. Para acceder a dichos fondos es necesario conocer las líneas de trabajo, las prioridades y los criterios para la presentación de proyectos. Si la emisora ha logrado un buen nivel de madurez en la gestión, podrá presentar proyectos de cooperación internacional.

Presupuesto

El presupuesto es la herramienta administrativa que la emisora debe implementar para establecer

sus metas de ingresos y aplicación de los egresos. Es tarea permanente de la Junta Directiva y de la administración hacer seguimiento y evaluación a la ejecución presupuestal, ya sea con periodicidad mensual, bimestral o trimestral.

Se recomienda a la administración diseñar un plan único de cuentas (ingresos y egresos), el cual debe ser implementado en el sistema de información contable y, posteriormente, se debe reflejar en el estado de resultados. También se recomienda que en su diseño se establezca una manera de proyectar y registrar la ejecución en periodos mensuales, teniendo en cuenta las fluctuaciones y comportamientos del mercado y las costumbres y hábitos de la comunidad.

Gestión tributaria

Las emisoras comunitarias, como empresas sin ánimo de lucro están clasificadas según el Estatuto Tributario, en el artículo 19 “Régimen Tributario Especial”, que les obliga asumir compromisos de impuestos y contribuciones dirigidas a instituciones del Estado y privadas, del orden nacional y municipal, así:

☞ **Retención en la fuente.** Se debe presentar cada mes, aun cuando no se realicen retenciones. Este procedimiento se hace en el Formato 350 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, a través de medios físicos o medios digitales. En cualquiera de los dos, se entrega evidencia en las entidades financieras autorizadas por el Estado para este recaudo. Las bases de retención, los porcentajes de las mismas y las fechas en que se debe presentar se publican por la DIAN de manera anual y se pueden consultar en la página web de esta institución: www.dian.gov.co

☞ **Renta y complementarios.** Su periodicidad es anual, el procedimiento de presentación es similar al de retención en la fuente, pero se lleva a cabo en el Formato 110 de la DIAN.

☞ **Información exógena.** Su periodicidad es anual, se lleva cabo a través del Formato Prevalidador de la DIAN. En este formato se informa sobre las retenciones en la fuente que se hicieron en el año, de manera detallada: número de identificación tributaria, NIT, nombres y apellidos, dirección, valor de la base de retención, retención practicada y concepto por el cual se hizo la retención. Su presentación se realiza en las fechas señaladas por la DIAN, en formato digital (CD o USB) que se entregará personalmente en la oficina regional que corresponda.

☞ **Declaración de industria y comercio.** Se presentará cada año a la administración municipal. El impuesto corresponde a un porcentaje determinado del valor de los ingresos durante el periodo presentado. Su incumplimiento implica sanciones.

☞ **Registro mercantil.** Las emisoras comunitarias, como empresas, están en la obligación de obtener el registro mercantil, registrar libros de actas de Asamblea y de Junta Directiva, de Mayor y Balances y de Caja Diario. Este registro se lleva a cabo ante la Cámara de Comercio, organismo privado con funciones públicas.

☞ **Derechos de concesión.** La emisora comunitaria, como administradora del espectro electromagnético, adquiere el compromiso ante el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del pago anual de los derechos de concesión.

☞ **SAYCO y ACINPRO.** La emisora comunitaria debe hacer contribución a la Sociedad de Autores y Compositores, SAYCO, y a la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos, ACINPRO, por el uso y la difusión musical.

Adicionalmente, es importante tramitar ante la DIAN la Resolución de Facturación. Dicha factu-

ración se puede diligenciar en papel o por computador. Su vigencia es de dos años, si al finalizar este periodo se cuenta con existencias de la facturación autorizada, se debe pedir habilitación para poder seguir utilizándola.

Otro aspecto importante a tener en cuenta: los gastos que se ocasionen deben estar respaldados con soporte válido tributariamente. Es decir, si se compra al régimen común, se debe exigir factura con el lleno de todos los requisitos legales; si se compra al régimen simplificado, la emisora comunitaria debe elaborar el documento equivalente a la factura y solicitar copia del registro único tributario, RUT, de la persona a la que se le compran los bienes y servicios, la cual debe estar disponible en caso de que la DIAN haga una visita a la organización.

Mercadeo

Como se ha indicado en esta publicación, si realmente la emisora comunitaria desea constituirse en una organización empresarial sólida social, organizativa y económicamente, debe revisar su capacidad de gestión. La publicidad es una fuente de ingresos importante, pero muchas veces puede resultar engañosa. La disputa por la publicidad entre los medios de comunicación ha llevado en ocasiones a sacrificar el proyecto comunicativo, es decir, la misión de la emisora, convirtiendo la emisora comunitaria en una radio de grandes franjas musicales al servicio del mercado discográfico, al estilo de la radio comercial. La búsqueda desesperada de la pauta publicitaria puede conducir, inclusive, a emitir mensajes que están en contradicción con los principios y valores que promueve la emisora, poniendo lo económico por encima de lo ético y lo moral.

La pauta publicitaria es un componente del mercadeo y en ella inciden las características y dinámicas de las economías regionales, la oferta y el consumo mediático (en radio, televisión e Internet), los hábitos y la dinámica social. Por

lo tanto, no tiene un comportamiento uniforme en la emisora comunitaria, pueden existir municipios que generen un alto volumen de pauta y otros donde esta sea escasa. En consecuencia, lo primero que debe hacer una emisora antes de ofrecer sus servicios de pauta publicitaria es definir un plan de mercadeo y estructurar un portafolio de servicios.

Para estructurar un plan de mercadeo deben tenerse en cuenta, por lo menos, cuatro aspectos: el producto, el precio, la cobertura y la estrategia de mercado.

El producto

El principal producto de la radio comunitaria es su programación y su principal valor agregado para el mercadeo, sus audiencias: una población familiar a la emisora, con hábitos predecibles, con una cotidianidad cercana; un oyente que dialoga e interactúa con la emisora cada día, a diferencia de los medios masivos cuya audiencia es anónima y se referencia por sintonía.

Ese carácter de la audiencia puede convertirse en un potencial distintivo. Por eso, es necesario que la emisora comunitaria cree un estilo propio para narrar sus audiencias. Existe información útil y de fácil acceso, como el censo, los estudios demográficos que tienen los planes de desarrollo municipal, los estudios de los gremios y de las instituciones de educación superior; basta con recoger unos datos como número de mujeres cabeza de familia, número de jóvenes y adolescentes, número de adultos mayores, número de población en situación de discapacidad o de desplazamiento, número de habitantes urbanos y rurales. Cuanto más se desagregue la audiencia, se podrá comprender mejor el universo de la emisora comunitaria. Pero no basta con la cifra, es indispensable describir, con el conocimiento que produce la cercanía, los gustos, tradiciones, costumbres, economías,

formas de recreación, sueños y otras realidades de ese oyente de la emisora.

Adicionalmente, la emisora puede llevar un registro sistematizado de los reportes de sintonía, los requerimientos expresados por sus oyentes y otras formas de interacción que permitan construir indicadores sobre la participación de sus audiencias.

Es muy seguro que quien va a promocionar un producto, a generar un cambio de percepción o a informar sobre un hecho de interés particular, quiera saber quién puede oírlo, en qué momento y por qué. De ahí que cada programa de la emisora debe tener explícito el perfil de sus oyentes. No existe el “público general”, siempre que se realiza un programa

se tiene un público objetivo, así “arrastre” otras audiencias.

Esas dos descripciones, del programa y su audiencia, son dos informaciones que no pueden faltar en la presentación del producto.

(((El precio

Para determinar el precio se pueden tener en cuenta distintas variables: los costos de la emisora comunitaria, el comportamiento del mercado (la competencia), la cobertura, el conocimiento de las audiencias, la sintonía, los horarios. En las herramientas No. 9 y No. 10 se ofrecen metodologías fáciles de aplicar.

En cuanto al comportamiento del mercado, la emisora solo puede compararse con emisoras pares, es decir, similares en potencia, pero debe tener como referente los precios de toda emisora que esté en el área, haciendo un cuadro diferenciador de ventajas y desventajas en cada caso observado.



«« La cobertura

La radio comunitaria tiene una cobertura estrictamente local. Sin embargo, por su naturaleza comunitaria, es una radio que multiplica en el territorio nacional su campo de acción, ya que existe o puede existir en todos los municipios del país. Este es otro potencial que a través de redes y alianzas abre un campo de acción en la gestión de recursos.

«« La estrategia de mercado

La emisora comunitaria crecerá de manera sostenible si conforma un equipo humano capacitado y habilitado de manera permanente para la búsqueda de recursos económicos, bien sea a través de pauta o del diseño, formulación y gestión de proyectos.

El mercadeo es un área fundamental para garantizar la sostenibilidad económica de la emisora como una organización socioempresarial. Al realizar una estrategia de mercadeo, además de los factores relacionados en los puntos anteriores (producto, precio y cobertura) se deben definir cuántos recursos se deben gestionar, en qué tiempo y cómo conseguirlos.

El plan de mercadeo se formula anualmente. Ayuda en esta tarea tener a la mano un listado de clientes reales y potenciales, su relación con el mercado publicitario; el calendario de eventos y las líneas de acción y proyección social de los gobiernos local, regional y nacional. Se requiere que el plan sea lo suficientemente flexible para dar respuesta a los cambios y transformaciones que el mercado trae.

Gestión del proyecto comunicativo

La gestión que se lleve a cabo del proyecto comunicativo se verá reflejada en la programación de la emisora comunitaria. Históricamente, se conocen en la radio dos modelos de parrilla, la generalista y la segmentada. La primera corresponde a la programación de una emisora que

quiere abarcar todos los públicos, por lo tanto incluye programas de diverso contenido y formato, desde musicales hasta informativos. La segunda, por el contrario, concentra su interés en el gusto, especialmente musical, de un segmento de la población. La segmentación de audiencias es una noción que deriva del auge de la F.M., y se consolida a medida que las grandes cadenas adquieren frecuencias para satisfacer un mayor número de audiencias y tener un mercado más amplio. Es decir, las grandes cadenas se comportan como una sola emisora generalista.

Por su naturaleza, la emisora comunitaria estructura su programación en parrillas generalistas, con programas dirigidos a niños, jóvenes, adultos, mujeres, campesinos, adultos mayores, en fin, todo un universo incluyente de interlocutores de su localidad y región. Sin embargo, debe enfrentar el gran reto de la segmentación, la cual se logra conformando y posicionando franjas, horizontales y verticales, que facilitan a sus audiencias construir una agenda de citas con su emisora. Por ejemplo, toda la semana, de lunes a viernes, de 10 a 12 del día, las madres sintonizan la emisora para compartir conocimientos sobre salud, cuidado y crianza. Esta sería una franja horizontal. Las franjas horizontales se reconocen porque son la suma de programas con la misma estructura y cabezote de identificación, es el caso de *Rádios ciudadanas, espacio para la democracia*, que apoya los ministerios de Cultura y de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La franja vertical es aquella que se construye en un horario amplio, consecutivo y en el mismo día. Por ejemplo, todos los viernes, de 2 a 5 de la tarde, los jóvenes pueden escuchar músicas creadas para ellos, como una hora de vallenato, seguida de una hora de *pop* y una hora final de *top* variado. Estas tres horas se caracterizan porque están estructuradas como un solo espacio, con los mismos locutores, pisadores de identificación, contenidos que dan coherencia y un hilo conductor a la diversidad de géneros presenta-

dos. Por lo general, las franjas verticales corresponden más a las estéticas juveniles.

Definir franjas horizontales y verticales resulta ser un elemento útil en el momento de construir y evaluar una parrilla de programación. Las franjas permiten generar hábitos de escucha, facilitan saber cuáles son las audiencias que se están construyendo y transformando, y cuáles se han dejado ausentes. Ayudan también a reconocer los hábitos de esas audiencias en los horarios en que se les convoca y a hacerles un seguimiento permanente.

Una parrilla bien estructurada en la emisora comunitaria ha de ser como una especie de reloj de la comunidad: acompaña en el momento oportuno el paso de las horas de sus ciudadanías. Por eso, es indispensable graficar de manera clara y sencilla la parrilla de programación, de tal forma que al leer esta graficación, las audiencias, la Junta de Programación, la Junta Directiva, los anunciantes y los aliados puedan saber por qué esta es una emisora comunitaria y por qué se reconoce como un patrimonio del municipio.

La presentación de la parrilla deberá ser un espejo de esa riqueza sonora que ofrece. Deberá mostrar cómo la emisora es incluyente, es un actor social de desarrollo, tiene contenidos para todas las audiencias, convoca la participación en torno a los temas que interesan a la localidad y a la región, es formativa y movilizadora, y es un potencial para el cambio. Si la parrilla logra transmitir este complejo entramado, la emisora habrá ganado un significativo espacio en las tres esferas de la gestión: proyecto comunicativo, audiencias, y administrativa y financiera.

Evaluación y autoevaluación permanente de la programación

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la programación, es necesario hacer revisiones permanentes de cada uno de los programas, y dichas revisiones deben partir de los mismos

colectivos de comunicación y del equipo de trabajo en general.

La programación ha de ser evaluada desde distintos lineamientos (tabla No. 3).

Desde la producción de sentidos. Recordemos que esta dimensión hace referencia a la manera de construir la comunicación en nuestra radio, un ejercicio que se lleva a cabo con las comunidades para trabajar juntos en la definición de un nuevo panorama y un nuevo estilo de vida. La producción de sentidos hace referencia a los contenidos y metas que guían la programación.

Desde la estética. Nada más satisfactorio que tener la capacidad de estimular todos los sentidos utilizando solo uno de ellos; así ocurre con la radio, a través del oído logramos entrar en la mente del oyente para despertar todo tipo de imágenes, sensaciones y emociones. Pero solo alcanzamos este objetivo en la medida en que enamoramos al oyente con un adecuado lenguaje radiofónico y con la utilización de la gran variedad de formatos radiofónicos.

La gestión de la programación debe incluir la revisión constante de la estética de los programas. Y este aspecto puede incluirse en los ejercicios de evaluación interna, cuando se busca dar respuestas a preguntas como:

- « ¿Estamos utilizando todos los elementos del lenguaje radiofónico en nuestras producciones o programas?
- « ¿Existe una adecuada utilización del lenguaje (es incluyente, respetuoso)?
- « ¿Utilizamos variedad de formatos para hacer nuestros programas?
- « ¿Nuestros programas están basados en la estética radial acordada?

La radio necesita oírse bien y para ello es preciso encontrar la forma más adecuada de expresar esas ideas, esos temas y contenidos, esto es a lo

**Tabla
No.3**

Lineamientos de evaluación de la programación de la emisora comunitaria

FACTOR	VARIABLES	INDICADORES
Desde la producción de sentidos	« Pertinencia	« Número de públicos año a las que va dirigida la programación « Número de sectores que se articulan a la programación « Número de organizaciones sociales incluidas en la programación « Número de horas emitidas contenido misional
	« Coherencia	« Número de ejes temáticos año abordados en la programación que derivan de los principios y valores
	« Participación	« Número de llamadas mes de oyentes « Número de invitadas mes a la programación « Número de fuentes consultadas mes « Número de voluntarios mes vinculados a la programación de la emisora « Número de nuevos programas año incorporados a la programación « Número de colectivos de comunicación vinculados año a la programación de la emisora « Número de programas evaluados año « Número de comunicaciones de sectores sociales recibidas mes « Número de llamadas de reconocimiento de las audiencias recibidas mes
	« Planeación	« Número de proyectos formulados año « Número de proyectos ejecutados año
	« Contenidos (los temas que desarrollo en mis programas)	« Número de horas sobre Derechos Humanos « Número de horas sobre democracia « Número de horas sobre desarrollo sostenible « Número de horas sobre diversidad cultural « Número de horas sobre género « Número de horas sobre ambiente « Número de horas sobre paz « Número de horas sobre economía solidaria
Desde la estética	« Formatos radiales	« Número de formatos trabajados año en la programación « Número de programas pregrabados producidos año « Número de programas de pequeño formato pregrabados producidos año « Número de horas promedio de producción semanal
	« Calidad técnica	« Documentos para la prevención de riesgos « Número de acciones de mantenimiento preventivo año « Valor inversión reposición de equipos año
	« Lenguaje radiofónico	« Número de crónicas producidas y emitidas mes « Número de reportajes producidos y emitidos mes « Número de radiodramas producidos y emitidos mes

Continúa 

FACTOR	VARIABLES	INDICADORES
	«« Diálogo permanente	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de sondeos de percepción realizados año «« Número de grupos focales realizados año «« Número de alianzas estratégicas firmadas año «« Número de alianzas estratégicas disueltas año «« Número de alianzas estratégicas formuladas año
	«« Relaciones permanentes con los demás actores sociales	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de visitas a instituciones estatales realizadas año «« Número de mesas temáticas realizadas año «« Número de visitas a instituciones educativas realizadas año «« Número de capacitaciones realizadas año «« Número de personas capacitadas año
	«« Generación de opinión	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de temas de coyuntura abordados mes «« Número de participantes mes en temas de coyuntura
	«« Movilización ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de campañas sobre temas sociales realizadas año «« Número de cabildos de comunicación realizados año «« Número de foros emitidos año
Desde la sustentabilidad	«« Lo misional	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de personas que recibieron al año socialización de principios misionales de la emisora «« Número de instituciones visitadas por la emisora al año para divulgar su misión «« Número de entidades y organizaciones vinculadas a la Junta de Programación «« Documentos promocionales de la emisora
	«« Lo organizativo	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de procesos diseñados e implementados año «« Número de procedimientos diseñados e implementados año «« Número de evaluaciones y seguimientos al plan de acción año «« Número ejecuciones presupuestales año
	«« Lo financiero	<ul style="list-style-type: none"> «« Número de anunciantes mes «« Número de aliados económicos del sector gobierno año «« Número de aliados económicos del sector privado año «« Número de aliados económicos de agencias de cooperación año «« Ingresos por publicidad año «« Ingresos por donaciones año «« Ingresos por cofinanciación año
Evaluación y autoevaluación permanente		

que se refiere la estética como proceso de reconocimiento y conciencia.

Desde la incidencia. La radio es un actor social, incidir significa hacer presencia viva en nuestra comunidad, ser referentes y generadores de cambio, ser transformadores de realidades.

Desde la sustentabilidad. La sustentabilidad hace referencia a la permanencia en el tiempo, pero con una dimensión ética.

Gestión del capital social y las audiencias

La audiencia es la razón de ser de la emisora comunitaria, el objetivo principal. Más que oyentes, la emisora comunitaria busca interlocutores: ciudadanas y ciudadanos que se identifiquen con la emisora, participen en ella y generen cambios de vida a partir de los procesos comunicativos que allí se lideran.

Por consiguiente, la gestión de las audiencias se orienta a buscar un equilibrio entre el conocimiento de la audiencia y la razón de ser de la emisora comunitaria. El encuentro entre estos dos aspectos consolida el proyecto comunicativo, en cuanto fortalece los procesos de construcción democráticos: satisface necesidades de los oyentes y promueve la creación de nuevas audiencias en torno a temas que son prioritarios para la comunidad.

Por ejemplo, la emisora en su misión tiene el compromiso con el cuidado y protección de los ecosistemas; a su vez, en la comunidad existen organizaciones cuya misión se relaciona con este compromiso; también hay grupos de población con inquietudes en torno al tema, como otros grupos y personas que desconocen la problemática. ¿Qué hará la emisora frente a este caso?:

1. La emisora ha detectado un potencial para su programación, y decide desarrollar un programa ambiental: lo primero que deberá hacer es conciliar entre los puntos de vista e intere-

ses disímiles que encuentre entre las organizaciones relacionadas con el tema para que todos puedan ser aliados estratégicos, con la capacidad de participar en el consenso y en el disenso.

2. En seguida, deberá identificar un líder o grupo líder del programa, capaz de darle el primer lugar a la emisora como espacio público para la discusión, sin apropiarse de este protagonismo. Cuando los programas se vuelven de personas, la emisora comunitaria está debilitando su misión y poniendo en riesgo sus audiencias, ya que son audiencias de personas y no de la emisora.
3. La propuesta se elaborará con las audiencias. No es suficiente saber qué quieren escuchar, es necesario conocer también cómo les gustaría abordar el tema, a qué hora sería mejor recibido, cuáles son las resistencias que puede generar, qué tanto afecta en lo social, lo político y lo económico. Aspectos como estos determinan el formato, el lenguaje, los invitados, el tratamiento del tema, los públicos, los horarios de emisión y el número de programas a emitir.
4. Llevar el programa al aire es un paso más de la sostenibilidad, el punto real de equilibrio se conocerá cuando sepamos si el programa es escuchado, aceptado, con la participación cuantificada de sus audiencias y la incidencia demostrada en la transformación de sus comportamientos. Para llevar a cabo el seguimiento y las evidencias se pueden diseñar instrumentos sencillos que se incorporan a la actividad y metodología misma del programa, como registro de llamadas, sondeos con las audiencias, análisis de la participación a través de otros medios (teléfono, chat, visitas a la emisora, comentarios de plaza).
5. El seguimiento y la evaluación de las audiencias conduce a ir ampliando la esfera de parti-

cipación e ir identificando nuevas necesidades que determinarán si el programa ha cerrado su ciclo, debe ampliarlo o requiere espacios complementarios, inclusive, de intercambio con otras emisoras comunitarias para multiplicar las audiencias en otras regiones.

Con el ejemplo anterior ilustramos la relación de la emisora comunitaria con el grupo de audiencia de un programa en particular. En otra dimensión, ayuda a la gestión tener un mapa general de audiencias, en el cual estarían referenciadas con detalle todas de acuerdo con la proximidad y el tipo de relación que tienen con la emisora. Esta carta de navegación contribuirá a definir estrategias de posicionamiento y apropiación del proyecto comunicativo. No basta con la construcción de audiencias a través de los espacios de emisión, es indispensable identificar escenarios y medios paralelos donde proponer diálogos que conduzcan a relaciones de cercanía entre las audiencias y la emisora.

El principal capital de la emisora comunitaria se fundamenta en una base social de saberes, la cual se identifica haciendo un inventario de organizaciones, líderes locales, grupos de expresiones culturales, proyectos de desarrollo local, colecti-

vos; fiestas locales, actividades recreativas, festejos conmemorativos, todas las iniciativas que reúnen a la gente o convocan al espacio público.

La emisora debe salir en búsqueda del capital social de su localidad y orientarlo para que lleve sus discursos al lenguaje radiofónico. En esa búsqueda, sin duda, hallará aportes interesantes desde las experiencias y los saberes, e iniciativas económicas que aporten al sostenimiento del proyecto radial.

La emisora propone y apuesta por la pluralidad en el discurso, ello no significa otra cosa que aceptar el reto de tratar, divulgar e incentivar las distintas miradas y enfoques sobre los temas que atañen a la vida pública de la localidad, y estos se encuentran fuera de las cuatro paredes del estudio: en las calles, los buses y lugares públicos de la ciudad, a donde deben dirigirse los micrófonos de la radio.

Para realizar esta mirada del contexto local, la emisora comunitaria puede construir, con metodologías propias, sus mapas sociales. Por ejemplo, el mapa organizacional del territorio, con datos generales como directivos, áreas de trabajo, gráfico de ubicación en el municipio; necesidades y potencialidades de las organizaciones; líneas de trabajo común. Con base en esta información puede establecer agendas para el fortalecimiento de la participación ciudadana. Lo mismo puede hacer con el mapa de las instituciones de desarrollo local, de las entidades gubernamentales, de las emisoras comunitarias y los procesos comunicacionales.

Estos mapas posibilitan, además, la articulación e incidencia en los procesos sociales del municipio, tener actualizado un balance social y promover la producción radiofónica en red.

A través del trabajo en red los proyectos comunitarios tienen la posibilidad de incidir más allá de la localidad donde se desarrolla la propuesta





radiofónica. Uno de los aspectos más importantes que puede generarse a través del trabajo en red es el sentido de pertenencia. Culturalmente, como seres sociales, las personas necesitamos sentirnos siempre ‘parte de’ y construir de manera asociativa. En el caso de las emisoras comunitarias, la experiencia en Colombia indica que en más de una década de labores la organización en red ha servido para incidir en escenarios regionales y nacionales frente a otros actores sociales como los estamentos del Gobierno o los organismos de financiamiento, que comienzan a valorar de manera distinta los procesos comunicativos comunitarios.

Por ejemplo, en la región del sur del departamento de Santander, identificada por el proceso de desarrollo organizativo y social que ha marcado las formas de vida individuales y colectivas de las comunidades a lo largo de más de cuatro décadas, surgió RESANDER, Red Cooperativa de Emisoras Comunitarias del Sur de Santander quien tiene 32 emisoras asociadas y entró a formar parte de esta experiencia con estilo asociativo y solidario donde se destacan las cooperativas de toda índole, instaurando el estilo de la economía solidaria como referente organizativo de mayor primacía. RESANDER en estos años de trayectoria en red ha participado en la ejecución de distintos proyectos de producción y capacitación en comunicación en áreas estratégicas como: derechos humanos, derechos de la niñez y la familia, formación política, entre otros.

Capítulo 3

Dinámicas e instrumentos para la gestión de las emisoras comunitarias a partir de sus principios y valores



radios
comunitarias



El presente capítulo ofrece una serie de instrumentos que permitirán a las emisoras comunitarias organizar sus actividades en las áreas de gestión mencionadas en los capítulos anteriores. En primer lugar, se presentan algunas ideas en torno al sistema de gestión integral, reconocido y recomendado por diferentes sectores empresariales. Posteriormente, se desarrolla la metodología para implementar este sistema en las emisoras comunitarias. El capítulo también incluye algunas recomendaciones que surgen de experiencias prácticas.

Sistema de gestión integral de la emisora comunitaria

La naturaleza de las emisoras comunitarias exige la implementación de un sistema de gestión empresarial de carácter integral. La gestión integral busca desarrollar todas las dimensiones del proceso de producir y difundir productos comunicativos de manera consciente, articulada y con impacto. En el caso de las emisoras comunitarias comprende múltiples factores, como se explica en el gráfico No. 6. Factores de la gestión integral de la emisora comunitaria:

Gráfico
No.6

Factores de la gestión integral de la emisora comunitaria



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas

el talento humano; lo social y cultural; el conocimiento; la apropiación de tecnologías, incluidas las de información y comunicación; lo administrativo; el capital y las finanzas, y, por supuesto, los principios y valores que animan la emisora. En consecuencia, las personas encargadas de la gestión de la emisora comunitaria deben tener en cuenta todos los aspectos técnicos de la administración de empresas y deben cuidar en todo momento la aplicación de los principios y criterios que inspiran la radiodifusión comunitaria.

El talento humano

Cuando se habla de talento humano se hace referencia a todas las personas involucradas a nivel interno y externo. Por tanto, se tienen en cuenta los empleados, el voluntariado, los colectivos de trabajo, las audiencias, los anunciantes y la comunidad local en general. Uno de los grandes retos que enfrenta la emisora comunitaria es garantizar que en cualquier momento de su existencia cuente con una generación dispuesta y capacitada para asumir los diversos roles y desafíos que se le presenten. Muchas emisoras desaparecen porque el proyecto tiene nombre propio, es decir toda su historia y gestión ha sido posible por una persona en particular, y se ha dejado de lado la formación del personal que ha de sucederle en sus funciones.

Lo social y cultural

Las emisoras comunitarias han sido creadas para contribuir a la consolidación del tejido social, la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de la democracia del municipio. Esta responsabilidad asumida y ratificada por mandato legal espera una respuesta de la comunidad, razón por la cual la gestión debe tener en cuenta los actores, procesos y dinámicas de su contexto social para apoyarlos y propiciar los puentes co-

municativos que contribuyan a transformaciones positivas. El factor social y cultural debe reflejarse en la parrilla de programación.

La apropiación de tecnologías

En el campo de las comunicaciones, los desarrollos tecnológicos propician nuevas formas de hacer, abren campos a la creatividad y generan dinámicas de interacción. Esta es una de las razones por las cuales las emisoras comunitarias deben prever, desde su gestión, una renovación continua de sus instrumentos acompañada de una capacitación que trascienda el conocimiento básico de lo técnico. Así mismo, no basta con una visión del campo exclusivo de la radio, los medios se complementan y se necesitan para fortalecer los proyectos comunicativos. Incluirse en la convergencia multimedia⁵ y en las tecnologías de información y comunicación, TIC, fortalece al medio radial comunitario y en consecuencia los intereses de la comunidad.

Lo administrativo

Vista como empresa social, la emisora comunitaria cuenta con las herramientas y técnicas de la administración moderna, las cuales facilitan llevar a cabo el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar. Una emisora que cumpla con cada una de estas actividades logrará ser una organización eficiente y eficaz con rentabilidad social y económica.

Los principios y valores

Un factor decisivo en la sostenibilidad de la emisora comunitaria lo constituye el anclaje de su gestión en los principios de solidaridad, base del desarrollo social. Al trabajar por el bien común, la emisora comunitaria crea una distancia con las empresas dedicadas al lucro. Por eso, la vivencia, aplicación y apropiación de los principios y va-

(5) De acuerdo con Mariano Cebrián Herreros, se apropia el término para hacer referencia a los retos y oportunidades que Internet plantea a los medios de comunicación tradicionales, como la transformación de los lenguajes y de las formas de investigación periodística, la participación de las audiencias, la consolidación de redes y el fortalecimiento del medio en sí mediante el intercambio con otros medios.

lores de las emisoras comunitarias se convierten en un factor innovador y de éxito de su gestión.

El capital y las finanzas

El capital de la emisora comunitaria está compuesto por todos los bienes disponibles para el desarrollo del proyecto. Este capital debe ser suficiente para sostener el proyecto comunicativo a largo plazo, y se protege y multiplica cuando se lleva a cabo una administración financiera organizada que tiene en cuenta aspectos como: una planeación financiera con su respectivo presupuesto, una gestión de recursos, una contabilidad técnicamente desarrollada y unos mecanismos internos de seguimiento y control de los procesos administrativos.

Además de los factores descritos, la gestión integral tiene como reto enmarcar sus acciones en un Plan de Direccionamiento Estratégico, el cual debe construirse de manera articulada y conjunta entre los niveles directivos, gerencial o de coordinación, y operativo. La elaboración de este plan exige revisar la misión, la visión, los principios y valores; llevar a cabo un autodiagnóstico y formular unas estrategias. De esta manera, el proyecto político comunicacional debe traducir-

se en planes operativos de mediano y corto plazo, y prever una estructura organizacional que funcione.

Hasta este momento se han examinado, de manera general, los componentes de toda gestión estratégica e integral. En el siguiente aparte se presenta la estructura metodológica del proceso de gestión integral de las emisoras comunitarias.

Metodología para la elaboración del plan de gestión integral

Como es de conocimiento común, para lograr resultados eficientes en una organización empresarial se requiere contar con un sistema dinámico de planeación institucional que garantice la eficacia de la organización y su sostenibilidad en el tiempo. A continuación se presenta un esquema de trabajo que sirve de guía a las emisoras comunitarias para la formulación de su Plan de Gestión. Se propone trabajar de manera prospectiva, estratégica y participativa. Para apoyar este trabajo, las emisoras disponen de una Caja de Herramientas que se encuentra en el CD adjunto a esta publicación. Tales herramientas son for-



Tabla
No.4

Esquema para la planeación de la gestión integral de la emisora comunitaria

FASES	CONTENIDO	CAJA DE HERRAMIENTAS (CD adjunto)
Primera fase: Direccionamiento estratégico	Revisar o formular la misión, la visión y los principios de la emisora comunitaria.	Herramientas No. 1 y 2
Segunda fase: Diagnóstico estratégico	Descubrir colectivamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la vida y el trabajo de la emisora. Identificar y priorizar los factores críticos de la organización teniendo en cuenta la áreas de diagnóstico interno y de contexto.	Herramienta No. 3, 4 y 5
Tercera fase: Formulación de la estrategia general	Determinar los objetivos de largo, mediano y corto plazo en las diferentes áreas de acción seleccionadas por la emisora. Definir las estrategias para lograr los objetivos.	Herramientas No. 6 y 7
Cuarta fase: Plan operativo anual	Diseñar el plan operativo anual de la emisora en las diferentes áreas, a partir de los objetivos y las metas establecidos.	Herramienta No. 8
Quinta fase: Estrategia organizativa	Revisar la estructura organizacional de la emisora teniendo en cuenta el nivel estratégico, el nivel de coordinación y el nivel operativo. Decidir sobre las políticas de participación y el trabajo en equipo.	
Sexta fase: Estrategia financiera	Comprende la elaboración del diagnóstico financiero, el plan financiero y el presupuesto.	Herramientas No. 9, 10, 11 y 12

matos diseñados en Excel que al ser diligenciados entregarán resultados inmediatos para la toma de decisiones. Los herramientas que contiene el CD deben ser descargadas a un computador si se quieren llevar a cabo los ejercicios.

Primera fase: **Direccionamiento estratégico**

Revisión de la misión

La misión establece la razón de ser, el enfoque de principios y valores de la organización y los objetivos estratégicos de la emisora comunitaria. Todos los actores y grupos de interés están llamados a participar en la revisión y ajuste de la misión y la visión de la emisora. Se trata de decidir partici-

pativamente el horizonte de vida organizacional y la incidencia que va a tener la emisora en su región. Aunque exista una estrecha relación con la misión de la organización a la cual fue concedida la licencia, es necesario que la emisora, como medio de comunicación, construya una misión propia.

Con este ejercicio haremos una narración descriptiva de los orígenes de este medio comunitario, a partir de las intenciones que tuvieron las personas y asociados que le dieron origen. Vamos a recordar quiénes somos y de dónde venimos. Es importante que revisemos, ante todo, el contexto de la emisora como medio de comunicación, antes que la organización que la fundó.

Tiempo mínimo requerido para el ejercicio: un día

Perfil de los participantes: fundadores de la emisora, Junta Directiva, Junta de Programación, programadores, representantes de anunciantes y de audiencias.

Materiales: Papelógrafo, marcadores de colores, papel para notas.

Metodología: Motivación y convocatoria previa de los participantes o de los grupos interesados en la emisora comunitaria. Discusión en grupo y socialización en plenaria.



REVISIÓN Y AJUSTE DE LA MISIÓN DE LA EMISORA COMUNITARIA

¿Quiénes tuvieron la iniciativa de crear la emisora y quiénes apoyaron esta idea?

¿Cómo se originó la emisora? Describa las necesidades identificadas que influyeron en su origen.

¿Cuáles fueron las intenciones iniciales de quienes crearon la emisora? ¿Para qué la crearon?

¿Cuáles fueron los principios y valores que definieron para este medio de comunicación quienes crearon la emisora?

Ahora, revisemos o redactemos la misión de la emisora comunitaria. Al escribirla tendremos en cuenta las respuestas al cuestionario anterior y lo haremos en forma breve. Recordaremos que la misión señalará: la identidad de la emisora, los principios y valores, el compromiso ético, la tarea principal que debe realizar y los medios para cumplirla.



Revisión de la visión

La visión representa el futuro ideal de la organización, a una fecha determinada, por ejemplo en cinco años; expresa a dónde queremos llegar. Responde a preguntas como: ¿qué resultados habremos alcanzado en cinco años?, ¿qué posicionamiento tendremos en el conjunto de emisoras comunitarias de la región y del país?, ¿cuál será el ámbito de incidencia?, ¿por qué seremos reconocidos?

Tiempo mínimo requerido para el ejercicio: un día

Perfil de los participantes: fundadores de la emisora, Junta Directiva, Junta de Programación, programadores, representantes de anunciantes y de audiencias

Materiales: papelógrafo, marcadores de colores, papel para notas

Metodología: motivación y convocatoria previa de los participantes o de los grupos interesados en la emisora comunitaria. Discusión en grupo y socialización en plenaria



REVISIÓN Y AJUSTE DE LA VISIÓN DE LA EMISORA COMUNITARIA

Para construir la visión haremos una lista de productos, recursos o situaciones que quisiéramos en un futuro, y los organizaremos teniendo en cuenta la prioridad de los mismos:

En lo organizacional

Enumere, en orden de importancia, los recursos que requiere para funcionar, como por ejemplo: un organigrama, un manual de funciones, un manual de procesos, un sistema contable, un portafolio de servicios. Enuncie también cómo quiere ver organizada su emisora y de qué manera operaría mejor: revise si fomenta el trabajo en equipo, si existen buenos canales de comunicación.

En lo económico

Enumere, en orden de importancia, los recursos que requiere para sostener económicamente el proyecto comunicativo, como por ejemplo recursos para: funcionamiento (pago de personal, de impuestos o contribuciones, de servicios públicos, de arriendo...), inversión (para reposición de equipos, formación, compra de sede).

En lo político

Enumere, en orden de importancia, cómo quisiera que su comunidad se identificara con la emisora, como por ejemplo: de qué manera podría participar en los planes de desarrollo, en las mesas temáticas, en el seguimiento a los planes de gobierno y su impacto en la comunidad.

En lo cultural

Enumere, en orden de importancia, cómo quisiera contribuir al fortalecimiento de su cultura y de sus expresiones creativas, por ejemplo: a la preservación del patrimonio; a la recuperación de la memoria histórica, las costumbres, los mitos; a la promoción de los artistas.

En lo social

Enumere, en orden de importancia, aquellos sectores o aspectos en los cuales quisiera contribuir a su transformación, como por ejemplo: protección de los derechos humanos; prevención y promoción de la salud; promoción de la equidad y la justicia social.

En la programación

Enumere, en orden de importancia, cuáles son aquellos programas que no tiene aún la emisora y la fortalecerían como medio comunitario, como por ejemplo, ecología y medio ambiente, seguridad alimentaria, autonomía.

Redacción de la visión

La Visión tiene en cuenta las carencias o deseos expresados en la herramienta No. 2. La visión se redacta como si el sueño se hubiese alcanzado, por eso es recomendable formularla en tiempo presente.

Segunda Fase: **Diagnóstico estratégico**

A la luz de la misión, que se convierte en el fin último de la organización, se examina o evalúa la situación actual. La idea es establecer el contexto de actuación de la emisora comunitaria. Por consiguiente, se trata de identificar las potencialidades y los obstáculos de la emisora para cumplir la misión institucional. Hay que evaluar el entorno (aspectos internos de la organización) y el contorno (aspectos externos a la organización). En el entorno se identifican las fortalezas y las debilidades y en el contorno las oportunidades y las amenazas. El diagnóstico también permite identificar los problemas críticos que requieren una atención especial por parte de las personas responsables del desarrollo de la emisora.

Se propone utilizar tres herramientas: responder un cuestionario que conduce a un autodiagnóstico del estado actual de la organización, aplicar la matriz DOFA (debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas) y aplicar la matriz para valoración de problemas críticos.

Autodiagnóstico

A través de este ejercicio se busca evaluar tres aspectos de la gestión: direccionamiento estratégico, gestión y proyección económico-empresarial y gestión sociocultural. El ejercicio exige revisar a conciencia la gestión que se ha desarrollado a lo largo de la historia de la emisora y los resultados que se han obtenido; requiere la participación de todos los actores que intervienen en el proyecto y especialmente la responsabilidad y sinceridad para autoevaluarse.

El cuestionario “Autodiagnóstico” tiene unos factores clave que debemos analizar y responder colocando 1 en la columna correspondiente de acuerdo con el nivel de cumplimiento; al final se totalizarán los resultados para determinar qué porcentaje de factores “se cumplen totalmente”, “se cumplen parcialmente” y cuáles “no se cumplen”. La calificación debe ir en una sola casilla, de lo contrario anulará el puntaje, el cual se generará automáticamente en el formato diseñado para este fin, que se encuentra en la Caja de Herramientas del CD y debe ser descargado al computador. El puntaje viene acompañado de un sistema de alarmas que le dirán a la emisora cuándo se encuentra en riesgo y le recomendará medidas a tomar.

Tiempo mínimo requerido para el ejercicio: dos días

Perfil de los participantes: fundadores de la emisora, representantes de la Junta Directiva y la Junta de Programación, programadores, representantes de anunciantes y de audiencias, voluntarios.

Materiales: papelógrafo, marcadores de colores, papel para notas

Metodología: organizar los participantes en tres grupos de trabajo de acuerdo con el conocimiento y cercanía que tienen con el tema. Cada grupo debe responder uno de los componentes de la evaluación: gestión y proyección interna, gestión y proyección económico-empresarial y gestión sociocultural. Requiere una documentación previa de las áreas de gestión. Discusión en grupo y socialización en plenaria.



AUTODIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMISORA COMUNITARIA

Nombre de la emisora:			
Fecha de diagnóstico:			
I. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
FACTOR CLAVE	No se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple totalmente
Planeación estratégica			
1. La emisora, como medio de comunicación, cuenta con misión definida.			
2. El equipo de trabajo conoce la misión.			
3. La Junta Directiva y la Junta de Programación conocen la misión.			
4. Se ha cumplido ya la visión de la emisora.			
5. La emisora ha realizado en los últimos tres años un análisis del contexto local-sectorial para identificar oportunidades y amenazas.			
6. La emisora ha realizado en los últimos tres años un análisis de sus áreas funcionales para identificar sus debilidades y fortalezas.			
7. La emisora ha realizado en los últimos tres años un ejercicio de planeación estratégica.			
8. Esta planeación se hizo de manera participativa con actores internos y externos.			
9. La organización tiene objetivos claros y líneas de desarrollo estratégico.			
10. La emisora tiene un plan de desarrollo estructurado por proyectos.			
11. Los directivos saben preparar planes, programas y proyectos.			
12. Los miembros de la emisora saben preparar planes, programas y proyectos			
Valoración de la planeación estratégica			
Dirección estratégica			
13. Los directivos promueven el conocimiento de los principios, la misión y la visión de la emisora.			
14. Las decisiones de la emisora se orientan por un plan establecido.			
15. La Junta Directiva orienta y controla al equipo administrativo.			
16. La emisora es dirigida con criterios de eficiencia y eficacia.			
17. La emisora es orientada teniendo en cuenta la legislación de la Radio Comunitaria			
18. La emisora aplica en la gestión el Conpes 3506			
19. La emisora conoce y aplica en su gestión los planes de gobierno local, regional y nacional.			
20. Los directivos tienen un perfil que responda al cargo desempeñado.			
21. La emisora pertenece a redes, gremios, asociaciones u organizaciones de mayor nivel.			
22. La emisora participa activamente en proyectos regionales y sectoriales.			
23. La emisora participa regularmente en los espacios existentes de concertación.			
24. Las instancias regionales y sectoriales adoptan las iniciativas presentadas por la emisora.			
Valoración de la dirección estratégica			
Estructura organizacional			
25. La emisora cuenta con un organigrama que refleje el quehacer del medio de comunicación comunitaria.			

Continúa

26. El organigrama define las áreas funcionales que se necesitan para el buen desarrollo de la emisora.			
27. El organigrama es conocido por todos los miembros de la emisora.			
28. El organigrama es concordante con la forma jurídica y objetivos de la emisora.			
29. Los canales y las líneas establecidos en el organigrama permiten comunicaciones y relaciones adecuadas.			
30. La Junta Directiva se reúne de acuerdo con lo pactado en los estatutos.			
31. La administración de la emisora presenta periódicamente informes económicos, administrativos y de impacto social a la Junta Directiva.			
32. La emisora cuenta con manuales de procesos y procedimientos.			
33. La emisora cuenta con manual de funciones y responsabilidades.			
34. La emisora cuenta con reglamento interno de trabajo.			
35. La emisora tiene establecidos indicadores de gestión y de logro.			
36. Se propicia un clima de trabajo adecuado.			
37. Se desarrollan programas de capacitación.			
38. La emisora tiene personal vinculado laboralmente con todas las garantías de ley.			
39. La emisora liquida nómina y paga prestaciones sociales y seguridad social integral.			
40. La emisora tiene personal vinculado mediante orden de prestación de servicios.			
41. El personal voluntario de la emisora está vinculado mediante algún mecanismo formal (carta de compromiso, convenio de cooperación, etc.)			
42. Hay sentido de pertenencia y lealtad de los miembros hacia la organización.			
43. Hay motivación hacia el trabajo por parte de los miembros de la organización.			
44. Se promueven métodos y espacios de concertación internos para el tratamiento y resolución de conflictos.			
45. Se promueven y estimulan mecanismos de comunicación asertiva entre los miembros de la Emisora.			
46. La emisora cuenta con logotipo y eslogan.			
47. La emisora promueve su eslogan en campañas de posicionamiento.			
48. Se cuenta con papelería y elementos de oficina con imagen de la emisora.			
49. Se cuenta con material promocional con imagen y logotipo.			
Valoración de la estructura organizacional			

Con relación al proceso de apropiación del direccionamiento estratégico, por favor indique:

¿Cuáles son los tres logros principales de la emisora comunitaria en los últimos tres años?

¿Cuáles son los tres problemas o necesidades principales que todavía deben solucionarse?

¿Qué se está haciendo para solucionar estos problemas principales?

II. GESTIÓN Y PROYECCIÓN ECONÓMICO- EMPRESARIAL			
FACTOR CLAVE	No se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple totalmente
Presupuesto			
1. Tiene la emisora costeadado y estructurado sus gastos de funcionamiento.			
2. Se tiene un presupuesto anual de ingresos y egresos y se hace seguimiento a la ejecución presupuestal durante el año.			
3. Ha costeadado y proyectado la emisora la reposición y actualización de equipos.			
4. Existe un plan de mantenimiento preventivo y se asignan recursos para este.			
5. Tienen los equipos una hoja de vida.			
6. La emisora cuenta con un plan de actualización y legalización de <i>software</i> .			
7. Se ha diseñado y costeadado un plan de capacitación permanente.			
8. Ha hecho la emisora un costeo de la parrilla de programación.			
9. Ha determinado la emisora el costo de sus espacios radiales (por ejemplo, 15', 30', 45', 60').			
Valoración presupuesto			
Fuentes de recursos			
10. La emisora capta recursos por aportes de asociados.			
11. La emisora consigue recursos por venta de productos y servicios (pauta, servicios sociales, campañas, capacitación, eventos, otros).			
12. Se definen estrategias operativas para gestión de publicidad y proyectos.			
13. La emisora cuenta con un plan de mercadeo a corto y/o mediano plazo.			
14. Se tiene un comité de mercadeo y sostenibilidad que planea, diseña y ejecute estrategias de mercadeo.			
15. Cuenta la emisora con un criterio técnico para establecer el costo de avisos publicitarios y/o espacios radiales.			
16. Realiza la emisora estudios de mercado local y regional.			
17. Ofrece la emisora paquetes publicitarios de acuerdo con temporadas y calendarios de actividades de los distintos sectores.			
18. La programación de la emisora está estructurada de acuerdo con los públicos objetivo.			
19. Tiene la emisora definidos y sustentados cuáles son sus horarios y programas de mayor sintonía.			
20. Emite la emisora certificado de confirmación de horario y confirmación de pauta a sus anunciantes y aliados.			
21. Trabaja en conjunto con otras emisoras de la misma naturaleza y en la misma región para ofrecer paquetes publicitarios.			
22. Trabaja en conjunto con otras emisoras de la misma naturaleza, a nivel nacional, para ofrecer paquetes publicitarios.			
23. Trabaja en conjunto con otras emisoras de la misma naturaleza y en la misma región para ofrecer proyectos.			
24. Trabaja en conjunto con otras emisoras de la misma naturaleza, a nivel nacional, para ofrecer proyectos.			
25. Cuenta la emisora con una base de datos organizada y actualizada de anunciantes reales y potenciales.			

26. Indaga la emisora sobre las dinámicas de la economía regional y local para ofrecer paquetes de servicios, de manera organizada y estratégica.			
27. Investiga la emisora sobre planes de gobierno y planes de desarrollo del sector privado y la economía solidaria, y se formulan y gestionan proyectos radiales con impacto en estos sectores.			
28. La formulación y gestión de los proyectos se hace de manera participativa.			
29. Evalúa la emisora el cumplimiento de la programación que se realiza para la gestión de proyectos.			
30. Cuenta la emisora con personas capacitadas y disponibles para formular y gestionar proyectos a nivel local, regional, nacional e internacional.			
Valoración fuentes de financiación			
Estado contable y administrativo			
31. Dispone de un sistema contable adecuado a la realidad de la emisora y a las exigencias normativas.			
32. La emisora produce estados financieros básicos y se revisan periódicamente.			
33. Realiza la emisora arqueo de caja de manera periódica.			
34. Hace facturación y seguimiento a la cartera.			
35. Tiene actualizada la resolución de facturación ante la DIAN.			
36. Presenta declaración de retención en la fuente.			
37. Presenta declaración de renta y complementarios.			
38. Presenta información exógena (CD para DIAN).			
39. La emisora presenta y paga el impuesto de industria y comercio.			
40. La emisora paga impuesto predial (solo si posee finca raíz).			
41. Tiene registrado los libros de Acta de Asamblea, Junta Directiva, Mayor y de Balances y caja diario.			
42. Tiene registrada el acta de la última asamblea.			
43. Tiene actualizado el pago de concesión ante el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.			
44. Tiene actualizadas las contribuciones de SAYCO y ACINPRO			
45. Si está afiliado a una red, realiza pagos de afiliación y o sostenimiento			
Valoración estado contable y administrativo			
Con relación al proceso de gestión y proyección económico-empresarial, por favor indique:			
¿Cuáles son los tres logros principales de la emisora comunitaria en los últimos tres años?			
¿Cuáles son los tres problemas o necesidades principales que todavía deben solucionarse?			
¿Qué se está haciendo para solucionar estos problemas principales?			

III. GESTIÓN SOCIOCULTURAL			
FACTOR CLAVE	No se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple totalmente
Cumplimiento de principios y valores			
1. El manual de estilo y código de ética de la emisora corresponden al contexto de la radio comunitaria.			
2. Se socializa el manual de estilo y el código de ética entre las personas que se vinculan a la emisora.			
3. Se hace seguimiento riguroso al cumplimiento de los principios y criterios que se fijan en el manual de estilo y el código de ética.			
4. Todos los sectores sociales tienen representación en la Junta de Programación.			
5. La Junta de Programación cuenta con un reglamento funcional y operativo.			
6. Se conoce la normatividad que regula el funcionamiento de la Junta de Programación.			
7. Aplica la Junta de Programación su reglamento.			
8. La Junta de Programación se reúne de acuerdo con lo estipulado en el reglamento.			
9. Se mantiene un registro sistematizado de las reuniones y demás actividades existentes.			
10. Hay articulación entre la Junta de Programación, la Junta Directiva y las demás instancias de la emisora.			
11. Se aplica algún procedimiento de seguimiento, monitoreo y evaluación de la programación.			
12. Existe un mecanismo de articulación e integración entre los diferentes colectivos de comunicación de la emisora.			
Valoración cumplimiento de principios y valores			

Programación



Antes de diligenciar los aspectos relacionados con la programación, resuelva el ejercicio Análisis de Parrilla. En el formato diseñado para este efecto que debe descargar del CD adjunto, usted debe escribir, en la primera columna, el nombre del programa, y para cada programa especificar cuatro aspectos: Contenido, Emisión, Público Objetivo y Financiación. Al hacerlo, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☞ Para cada aspecto debe marcar con el número 1 solo una opción, de lo contrario anulará el puntaje.
- ☞ En Contenido, solo si señala que el programa es temático, escribirá en la columna Sector o Política que favorece el tema que desarrolla el programa, por ejemplo: género, seguridad alimentaria, medio ambiente, salud.
- ☞ En el campo designado para Emisión, deberá seleccionar entre pregrabado, programado o en directo, puede suceder que el programa en oportunidades se emita pregrabado pero el principio con que se creó es en directo, por lo tanto privilegiaremos este formato y marcaremos solamente En Directo. Puede ocurrir también que en el directo usemos pregrabados, igualmente escogeremos la clasificación En Directo.
- ☞ La categoría Pregrabado solo se utilizará para aquellos programas que se realicen completamente en este formato y se emitan así mismo.
- ☞ La categoría Programado se refiere a aquellos espacios que se emiten haciendo uso de un programa de computador para organizar la programación de franjas musicales.
- ☞ Para responder al tercer aspecto, Público Objetivo, debe seleccionar aquel al cual se dirige el programa de acuerdo con el lenguaje y los contenidos, suele suceder que un programa creado para un público específico arraste otros públicos, esos no se deben marcar, solo se marcará uno.
- ☞ En cuanto a la Financiación, escriba el costo estimado del programa, si no se ha costeado el programa, el espacio se dejará en blanco, igualmente si no se recibe financiación para este espacio.
- ☞ Cuando termine de diligenciar el cuadro usted tendrá un puntaje en cada columna y la graficación de la información en porcentajes, que le facilitará analizar la programación que desarrolla.

Análisis de parrilla	FINANCIACIÓN		PROGRAMA	COSTO DEL PROGRAMA	VALOR FINANCIADO				
	PUBLICO OBJETIVO								
	NINOS								
	JOVENES								
	ADULTOS								
	ADULTO MAYOR								
	MUJERES								
	OTROS								
	EMISIÓN		PROGRAMA	COSTO DEL PROGRAMA	VALOR FINANCIADO				
	DÍA								
	HORA								
	PREGABADO								
	EN DIRECTO								
	CONTENIDO		PROGRAMA	COSTO DEL PROGRAMA	VALOR FINANCIADO				
	MUSICAL PURO								
	MUSICAL CON MENSAJES								
	INFORMATIVO								
	TEMÁTICO								
	SECTOR O POLÍTICA QUE FORTALECE								
	NOMBRE DEL PROGRAMA								

FACTOR CLAVE	No se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple totalmente
Programación			
Con base en los resultados del análisis de la parrilla de programación, responda las siguientes preguntas.			
13. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, esta refleja la participación de los diferentes actores sociales del municipio.			
14. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, existen o se abordan líneas temáticas pertinentes para contribuir a la solución de problemáticas sociales.			
15. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, es una parrilla pluralista e incluyente.			
16. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, existen programas de interés para todas las audiencias.			
17. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, es similar el porcentaje de programación musical frente a la programación informativa y temática.			
18. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, cumple con la misión y la visión definidas por la emisora.			
19. De acuerdo con el análisis de la parrilla de programación, es una parrilla sostenible económicamente.			
20. De acuerdo con el análisis de la parrilla, la emisora tiene un alto contenido de programas pregrabados.			
21. De acuerdo con el análisis de la parrilla, existe variedad de formatos radiofónicos en la programación.			
22. La programación de la emisora dispone de espacios para hacer seguimiento a políticas y programas del departamento, municipio y región, en un contexto nacional.			
Valoración de la programación			
Audiencias			
23. Se tienen claramente identificadas las audiencias de la emisora.			
24. Se tiene caracterizado el perfil de dichas audiencias.			
25. El diseño de la programación tiene como uno de sus criterios la audiencia a que está dirigido el espacio.			
26. Se aplican procedimientos para conocer comportamientos de las audiencias.			
27. Se llevan a cabo periódicamente sondeos con las audiencias para conocer hábitos, preferencias y tendencias.			
28. Las opiniones de las audiencias inciden en las decisiones con respecto a la programación.			
29. Se tiene una participación dinámica de las audiencias en el desarrollo de la programación.			
30. Son las audiencias un referente para los anunciantes.			
31. Participan las audiencias en instancias de planeación, organización y evaluación de la programación.			
Valoración de las audiencias			
Con relación al proceso de gestión sociocultural, por favor indique:			
¿Cuáles son los tres logros principales de la emisora comunitaria en los últimos tres años?			
¿Cuáles son los tres problemas o necesidades principales que todavía deben solucionarse?			
¿Qué se está haciendo para solucionar estos problemas principales?			



Análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas

En el siguiente paso vamos a examinar fortalezas y debilidades, o potencialidades y obstáculos, que tiene nuestra emisora frente a la misión y la visión que deseamos alcanzar. Lo haremos a través de una herramienta que consta de dos partes: análisis interno y análisis externo.

Tiempo mínimo requerido para el ejercicio: un día

Perfil de los participantes: fundadores de la emisora, Junta Directiva, Junta de Programación, programadores, representantes de anunciantes y de audiencias.

Materiales: papelógrafo, marcadores de colores, papel para notas.

Metodología: discusión en grupo y socialización en plenaria.



ANÁLISIS DOFA DE LA EMISORA COMUNITARIA

ANÁLISIS DOFA- INTERNO

Nota: se califica la incidencia de 1 a 5 para poder identificar de manera más fácil las estrategias de la emisora.

ÁREAS	FORTALEZAS Datos, hechos, situaciones y personas que influyen positivamente en el éxito de la emisora comunitaria	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5:máxima incidencia	DEBILIDADES Datos, hechos, situaciones y personas que influyen negativamente en el éxito de la emisora comunitaria	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5:máxima incidencia
PLANEACIÓN La planeación es un principio administrativo fundamental para proyectar la situación futura de una empresa.				
DIRECCIÓN La responsabilidad por la dirección y acciones de la emisora comunitaria depende de la organización concesionaria. La delegación de esa responsabilidad es una técnica administrativa eficaz para que sea asumida por diversos niveles de la organización, pero esa delegación debe hacerse con la debida autonomía.				
COORDINACIÓN Y ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA Las organizaciones concesionarias de la licencia tienen autonomía para diseñar mecanismos necesarios para la administración de la emisora. De acuerdo con la estructura organizacional, la directiva establece los objetivos y estrategias de la emisora y las maneras como se van a alcanzar.				
RECURSOS Y PROYECCIÓN FINANCIERA El éxito financiero de una emisora comunitaria depende de una buena gestión y administración. La emisora comunitaria como organización socio - empresarial para crecer, sobrevivir, ser competitiva debe garantizar diversas fuentes de financiamiento.				

Continúa >>



ÁREAS	FORTALEZAS Datos, hechos, situaciones y personas que influyen positivamente en el éxito de la emisora comunitaria	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia	DEBILIDADES Datos, hechos, situaciones y personas que influyen negativamente en el éxito de la emisora comunitaria	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia
<p>MERCADEO Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA El mercadeo es un área fundamental para garantizar la sostenibilidad económica de la emisora. Para llevarlo a cabo deben tenerse en cuenta su contexto geográfico, su dinámica económica, la estructura demográfica. Igualmente, es necesario hacer una caracterización de las audiencias y su articulación a redes y/o alianzas con otros procesos afines.</p>				
<p>ÁREA ADMINISTRATIVA La administración de una emisora comunitaria tiene que ver con todos los procesos que inciden en el logro de los objetivos empresariales propuestos. Es necesario evaluar si los recursos y procedimientos que garantizan el éxito de la emisora se realizan a tiempo y de manera eficiente.</p>				
<p>ÁREA TÉCNICA La emisora comunitaria tiene la necesidad de evaluar permanentemente su desarrollo tecnológico a fin de garantizar la disponibilidad de equipos y tecnología apropiados para la permanencia de la radiodifusión comunitaria.</p>				
<p>PROGRAMACIÓN La programación debe estar basada en los principios y valores, sin perder de vista los ritmos de la gente, sus gustos, hábitos y costumbres, fiestas, religiosidad y actividades económicas que caracterizan el estilo de vida de la comunidad. Para hacer una adecuada gestión de la programación se requiere una dinámica de planeación, producción, seguimiento y evaluación de los programas.</p>				

Continúa 

ANÁLISIS DOFA - EXTERNO

Se puntúa de 1 a 5 el nivel de impacto o incidencia, para poder diseñar las estrategias de la emisora, siendo 1 poca incidencia y 5 máxima incidencia.

ÁREAS	OPORTUNIDADES	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia	AMENAZAS	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia
POLÍTICAS PÚBLICAS Y LEGISLACIÓN Las políticas públicas de carácter nacional y local inciden en los procesos de comunicación comunitaria. También, las leyes y regulaciones estatales condicionan la actividad comunicativa de las emisoras.				
FUENTES DE FINANCIAMIENTO Las emisoras comunitarias tienen diferentes fuentes de financiamiento. Su identificación y adecuado manejo son garantía para la sostenibilidad de la propuesta comunicacional.				
ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS SOCIALES Las organizaciones sociales y comunitarias, por su naturaleza, forman parte de los grupos de interés de las emisoras comunitarias. Por ello se requiere una estrategia de trabajo conjunto soportada en una evaluación permanente.				
OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Los medios de comunicación de carácter local y nacional también forman parte de las preocupaciones cotidianas de quienes trabajan en las emisoras comunitarias. Es indispensable hacer un monitoreo constante y una evaluación de las influencias que pueda tener en la emisora comunitaria.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO Los acelerados desarrollos tecnológicos están transformando continuamente los medios de comunicación. Este es un factor que toda emisora comunitaria no puede perder de vista.				

Continúa 



ÁREAS	OPORTUNIDADES	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia	AMENAZAS	NIVEL DE INCIDENCIA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia
<p>AUDIENCIAS La vida de una emisora se da en relación con sus audiencias. Conocerlas, estar en interacción con ellas, evaluar su forma de percibir el mensaje comunitario, tener en cuenta sus intereses forma parte del hacer de la radio comunitaria.</p>				
<p>ORGANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Las emisoras comunitarias al estar comprometidas en el desarrollo local tienen el imperativo de conocer e impulsar los mecanismos de la participación ciudadana. Por ello es necesario mapearlos y caracterizarlos.</p>				
<p>SISTEMAS O CADENAS PRODUCTIVAS El desarrollo socioeconómico local se construye a través de redes o circuitos económicos. La emisora debe estudiar y comprender las dinámicas propias de cada sector.</p>				
<p>ORGANISMOS GREMIALES Algunos gremios socioeconómicos cuentan con organizaciones formales que hacen presencia en la vida municipal. Ellos son fuerzas vivas del desarrollo local.</p>				
<p>REDES SOCIALES Y COMUNICACIONALES La articulación de la sociedad se da a través de vínculos establecidos a través de entramados sociales que se expresan en acciones colectivas. Es importante descubrir las potencialidades y los riesgos que conlleva entrar en contacto con dichas redes.</p>				
<p>ANUNCIANTES Se requiere un estudio actualizado de los potenciales y actuales anunciantes; el estudio, además de los aspectos económicos, debe contemplar los aspectos culturales y los intereses que ellos tienen.</p>				

Valoración de problemas críticos

Con los documentos anteriores, (herramientas 3 y 4), se elabora una lista que incluya los problemas críticos de la emisora comunitaria. Luego, se procede a priorizarlos valorando la incidencia de cada problema de 1 a 5. El número 1 indica baja incidencia y el 5 alta incidencia.

Tiempo mínimo requerido para el ejercicio: tres horas

Perfil de los participantes: fundadores de la emisora, Junta Directiva, Junta de Programación, programadores, representantes de anunciantes y de audiencias.

Materiales: Papelógrafo, marcadores de colores, papel para notas.

Metodología: Discusión en grupo y socialización en plenaria.



MAPA DE PROBLEMAS CRÍTICOS DE LA EMISORA COMUNITARIA

ÁREAS DE GESTIÓN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS Del autodiagnóstico y del análisis DOFA tomamos los problemas sobresalientes, y valoramos su incidencia o influencia frente al logro de la misión y la visión de la emisora comunitaria	NIVEL DE INCIDENCIA DEL PROBLEMA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia
PLANEACIÓN		
DIRECCIÓN		
COORDINACIÓN Y ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA		
RECURSOS Y PROYECCIÓN FINANCIERA		
MERCADERO Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA		
ÁREA ADMINISTRATIVA		
ÁREA TÉCNICA		

Continúa



ÁREAS DE GESTIÓN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS Del autodiagnóstico y del análisis DOFA tomamos los problemas sobresalientes, y valoramos su incidencia o influencia frente al logro de la misión y la visión de la emisora comunitaria	NIVEL DE INCIDENCIA DEL PROBLEMA 1 a 5 1: poca incidencia 5: máxima incidencia
PROGRAMACIÓN		
POLÍTICAS PÚBLICAS Y LEGISLACIÓN		
FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
ORGANIZACIONES Y MOVIMIENTOS SOCIALES		
OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
DESARROLLO TECNOLÓGICO		
AUDIENCIAS		
ORGANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA		
SISTEMAS O CADENAS PRODUCTIVAS		
ORGANISMOS GREMIALES		
REDES SOCIALES Y COMUNICACIONALES		
ANUNCIANTES		

Tercera fase:
Formulación de la estrategia general

Con los elementos aportados por el direccionamiento estratégico (misión, visión) y el diagnóstico, la emisora cuenta con la información necesaria para hacer la formulación de su estrategia general. Normalmente se entiende que la estrategia general se refiere al hacer (áreas y objetivos estratégicos, fases del sistema de actuación, definición de actores, responsabilidades y recursos) y al ser de la emisora (dinámicas organizacionales, participación, procesos de capacitación, sistema de seguimiento).

El establecimiento de áreas y objetivos requiere un esfuerzo muy grande de análisis de pertinencia y coherencia. La pertinencia se refiere a la conveniente o adecuada relación entre lo que se propone hacer y las demandas de los grupos de interés implicados en la propuesta comunicativa. Por su parte, la coherencia hace referencia al adecuado cumplimiento de la misión institu-

cional y la exigente aplicación de los principios y criterios que forman el patrimonio ético de la emisora comunitaria. Esta fase se puede realizar en dos pasos: acuerdo sobre los objetivos estratégicos y diseño de metas a largo y mediano plazo. (herramientas No. 6 y No. 7).

Para realizar este ejercicio, tenga en cuenta: misión, visión y mapa de problemas críticos. A partir de estos desarrolle los objetivos estratégicos.

Tiempo mínimo requerido para el ejercicio: dos días.

Perfil de los participantes: fundadores de la emisora, Junta Directiva, Junta de Programación, programadores, representantes de anunciantes y de audiencias.

Materiales: papelógrafo, marcadores de colores, papel para notas.

Metodología: discusión en grupo y socialización en plenaria.



OBJETIVOS Y ÁREAS DE ACCIÓN DE LA EMISORA COMUNITARIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Retome misión, visión y mapa de problemas críticos. Con base en ellos formule máximo cinco objetivos en los cuales exprese con acciones la razón de ser de la emisora comunitaria.	ÁREAS DE GESTIÓN Enuncie las áreas de gestión, relacionadas en el mapa de problemas, que fortalece cada objetivo.	ESTRATEGIAS Diga cómo lo va a lograr, con qué recursos (humanos, organizacionales, económicos, técnicos) y en qué momento.



**DEFINICIÓN DE METAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO
EN LA EMISORA COMUNITARIA**

ESTRATEGIAS	METAS		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo 4			
Objetivo 5			

Cuarta fase:
Diseño del plan operativo anual

El paso indispensable para llegar a ser una organización de largo plazo es la planeación sistemática. Las organizaciones no alcanzan el éxito por el azar. Las emisoras comunitarias pueden tener intenciones maravillosas y proponerse el logro de incidencias movilizadoras. Pero, si no establecen una disciplina de elaborar, ejecutar y evaluar planes anuales de acuerdo con las demandas de sus grupos de interés y guiadas por su código de ética, se quedarán en discursos estériles o serán manipuladas por el primer postor que resuelva sus preocupaciones financieras. El plan es la guía de actuación y el compromiso de cada año para todas las personas involucradas. Hay muchas herramientas disponibles para cumplir esta tarea. En la Caja de Herramientas se propone la herramienta No. 8 que contiene los objetivos estratégicos, las metas y las actividades para lograrlos, junto con los indicadores de logro y verificación y las fechas de realización, personas responsables y presupuesto requerido.

Quinta fase:
Estrategia organizativa

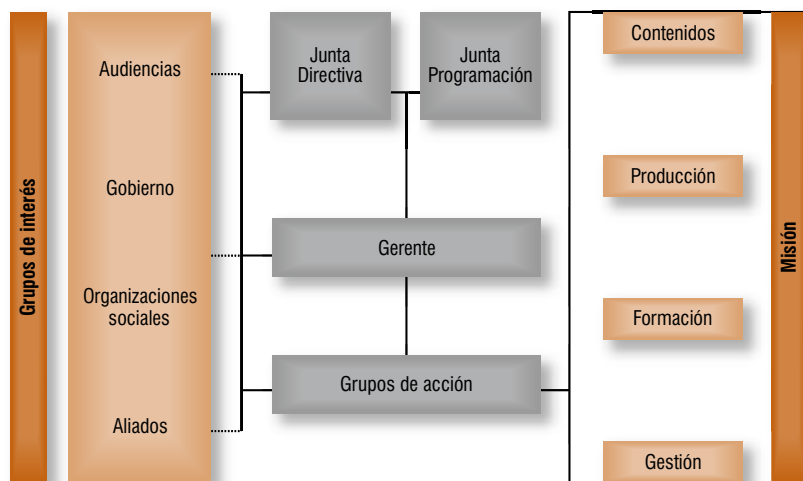
El buen funcionamiento y gestión de una emisora comunitaria está relacionado con la claridad con que defina su estructura organizacional. Esta debe responder, en primer lugar, a las actividades y requerimientos propios de un medio de comunicación comunitario, donde pueden representados todos los actores que vincula y la forma como estos interactúan para dar vida a la parrilla de programación, la cual es el corazón de la emisora. Ofrecemos un modelo de estructura organizacional que puede guiar a las emisoras en la construcción de su propia estructura. (gráfico No. 7).

Grupos de interés

En la sociedad existen varios grupos sociales (organizaciones, instituciones y movimientos sociales) a quienes interesa la existencia de la emisora. Las audiencias son destinatarias de los actos comunicativos de la emisora. El Gobierno, a través de diferentes estamentos, por su función

Gráfico
No.7

Estructura organizacional básica de una emisora comunitaria



Fuente:

Miguel Fajardo Rojas



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMISORA COMUNITARIA

ESTRATEGIA Retome las estrategias planteadas en la formulación de objetivos	METAS Diga qué resultados va a lograr con la estrategia y en qué período de tiempo	ACTIVIDADES Detalle las principales actividades que debe realizar para alcanzar la meta	INDICADOR DE LOGRO Señale en términos de medida (número, porcentajes, tasas) los logros de la meta	FUENTE DE VERIFICACIÓN Referencie los soportes o fuentes donde se pueden constatar los indicadores (acta, fotografías, documentos, grabaciones)	CALENDARIO DE LAS ACTIVIDADES Mes, año, en que realizará la actividad	PRESUPUESTO Recursos económicos requeridos para llevar a cabo la actividad	RESPONSABLES Nombre de la persona que coordina la actividad
Objetivo 1							
Objetivo 2							
Objetivo 3							
Objetivo 4							
Objetivo 5							

social, también forma parte de las entidades de interés para la emisora. Las organizaciones y los movimientos sociales son expresión de la sociedad civil, que protagonizan trabajos y realizaciones de gran interés para la emisora. Finalmente, las organizaciones aliadas, las redes de comunicación de carácter nacional e internacional se convierten en oportunidad para mejorar la gestión de la emisora comunitaria.

Junta Directiva

Por su naturaleza, este organismo cumple el papel de ser la autoridad administrativa de la emisora. En él está representada la Asamblea de Asociados. Su acción en la estructuración y gestión de los planes de trabajo es de vital importancia para el éxito de la emisora.

Junta de Programación

La vida de la emisora comunitaria radica en el éxito de la programación. Esta Junta, integrada por un selecto grupo de ciudadanas y ciudadanos, representantes de las organizaciones fundadoras y de la sociedad civil, tiene como responsabilidad definir las políticas, los planes y criterios de la programación, y orientar, hacer seguimiento, evaluar y formular recomendaciones para el mejoramiento de los programas radiales que emite la emisora.

Gerente

Al gerente, director o coordinador le corresponde liderar los procesos de gestión de la emisora comunitaria. Su liderazgo debe incluir todas las áreas de gestión. Es, además, quien representa la

emisora y coordina todos los procesos que llevan a consolidarla como una empresa social exitosa y sostenible en el tiempo.

Grupos de acción

Para el funcionamiento eficaz de la emisora se requiere establecer equipos de trabajo o grupos de acción. Hay personas que trabajan como voluntarios, otros que forman colectivos radiales, otros que se encargan de las actividades creativas y operativas del hacer radiofónico. Cada grupo es una pieza clave para impulsar el desarrollo de la emisora y cada emisora debe definir cuáles son sus grupos de trabajo de acuerdo con sus necesidades y potencialidades.

Sexta fase: **Estrategia financiera**

Una buena gestión financiera es requisito para lograr la sostenibilidad del proyecto comunicativo comunitario. Esta gestión empieza en el momento en que la emisora se pregunta cuáles son sus gastos mínimos para garantizar su funcionamiento, estos se conocen como gastos operacionales y provienen de distintos rubros de egresos (tabla No. 5. Rubros de gastos operacionales de la emisora comunitaria).

Una vez conozco cuánto me cuesta la emisora, puedo proyectar sus ingresos. Ello requiere determinar las fuentes de donde provendrán los recursos, para lo cual sugerimos tener en cuenta los rubros relacionados en la tabla No. 6. Ingresos operacionales de la emisora comunitaria.

**Tabla
No.5**

Gastos operacionales de la emisora comunitaria

Gastos de personal Comprende personal vinculado laboralmente con todas las garantías de la ley laboral colombiana.
Sueldos
Auxilio de transporte
Cesantías
Intereses sobre las cesantías
Prima de servicios
Vacaciones
Dotación de empleados
Aportes ARP
Aportes a la salud
Aportes a Fondo de Pensiones
Aportes a Caja de Compensación
Aportes ICBF
Aportes al SENA
Honorarios y comisiones Se refiere a contratos de servicios profesionales que no generan vínculo laboral permanente.
Honorarios revisoría fiscal
Honorarios contador
Otros honorarios
Impuestos Son las obligaciones tributarias que aceptamos cuando constituimos la emisora comunitaria como persona jurídica.
Impuesto industria y comercio
Renta (Cuando las emisoras comunitarias no cumplan con todos los requisitos legales que aplican para entidades sin ánimo de lucro, perderán los beneficios que la exoneran del impuesto de renta y deberán responder a las exigencias del Régimen Tributario Especial con el pago de dicho impuesto a la tarifa del 20%).
Arrendamientos Son los pagos por el alquiler de espacios físicos y recursos para el funcionamiento de la emisora.
Construcciones y edificaciones
Equipo de computación y comunicación
Otros

Continúa 

Contribuciones y afiliaciones
Obligaciones inherentes a la naturaleza del servicio de radiodifusión sonora comunitaria.
Derechos de concesión MINTIC
Contribuciones ACINPRO
Contribuciones SAYCO
Cuotas de sostenimiento por afiliaciones
Seguros
Amparos y garantías que toma la emisora por obligatoriedad con el Estado y por voluntad propia para protegerse de riesgos e imprevistos.
Póliza de concesión
Póliza de programas periodísticos e informativos (Ley 1347 de 2009)
Seguro de manejo
Cumplimiento de contratos
Incendio
Terremoto
Sustracción y hurto
Póliza disposición legal
Seguro instalación equipos
Servicios
En este rubro se tienen en cuenta los pagos por concepto de diferentes servicios, desde los públicos hasta aquellos que nos ofrecen personas que no están formalmente vinculadas.
Aseo y vigilancia
Control-Locución
Comisiones por venta de publicidad y servicios afines
Temporales varios
Producción radial
Acueducto y alcantarillado
Energía eléctrica
Teléfono
Correo, portes y cables
Publicidad, propaganda y promoción de la emisora en otros medios
Otros
Gastos legales
Son aquellos que genera la actividad propia de una empresa formalmente constituida.
Notariales (escrituras y autenticaciones)
Registro mercantil (Cámara de Comercio)
Mantenimiento y reparaciones
Son gastos que se deben prever para garantizar la vida útil de los equipos, por lo tanto, del proyecto comunicativo.
Mantenimiento de equipos de oficina
Mantenimiento de equipos de comunicación

Continúa 

Mantenimiento de equipos de computación
Mantenimiento de construcciones y edificaciones <i>(Aplica sólo cuando el bien raíz es propio)</i>
Reparaciones locativas <i>(Aplica sólo cuando el espacio físico donde funciona la emisora es arrendado)</i>
Reparaciones de flota y equipo de transporte
Gastos de viaje Son aquellos requeridos para llevar a cabo las actividades administrativas, de producción, capacitación y demás áreas de la emisora.
Alojamiento y manutención
Pasajes terrestres
Pasajes aéreos
Depreciaciones Es indispensable que la emisora lleve a los gastos el valor que van perdiendo, por su uso, los equipos. De esta manera estará previendo su remplazo.
Depreciación maquinaria y equipo
Depreciación equipo de oficina
Depreciación equipo de comunicación
Depreciación equipo de cómputo
Depreciación de construcciones y edificaciones
Depreciación de flota y equipo de transporte (vehículos)
Amortizaciones Son valores, por bienes o servicios, que se llevan al gasto en varios periodos de tiempo (años).
Amortización a cargos diferidos <i>(Gastos de operación y preoperativos)</i>
Amortización a licencias
Equipos y herramientas Este rubro comprende elementos menores indispensables para el funcionamiento diario (destornilladores, extensiones, alicates)
Equipos y herramientas de oficina
Equipos y herramientas de producción
Varios Aquí se incluyen insumos indispensables para el funcionamiento diario.
Compra de música
Elementos de aseo y cafetería
Útiles, papelería y fotocopias
Repuestos equipo de cómputo
Taxis y buses
Estampillas
Otros

Fuente:

Rubros adaptados del Plan Único de Cuentas, PUC, del sector comercio

PUBLICIDAD
Pauta
Avisos y clasificados
Auspicios y patrocinios
SERVICIOS ASOCIADOS
Alquiler de estudios
Servicios sociales
Producción (Proyectos especiales con entidades públicas y privadas)
Transmisiones

Fuente:

Rubros adaptados del Plan Único de Cuentas, PUC, del sector comercio.

Es indispensables que los usuarios y aliados potenciales conozcan en detalle cuáles son los productos y servicios que ofrece la emisora, cuánto cuestan y por qué tienen ese valor. Para definir el costo de los productos existen distintos métodos técnicos, proponemos algunas claves en los ejercicios siguientes:

Defina el costo de cada hora de programación que usted tiene al aire

Para establecer el costo hora emisora (CHE), bien sea para uso de estudios o producción, realice la siguiente fórmula: divida el costo total de la emisora (CTE) en un el número de días del mes (30); luego, divida este resultado en el número de horas de programación día (HPD):

$$CHE = \frac{CTE/30}{HPD}$$

Defina el costo de sus programas

Es importante tener claro cuánto cuesta la realización de un programa en la emisora. En este costo inciden diversos factores, entre ellos el costo hora de funcionamiento que acabamos de

establecer. No es igual el costo de un programa musical al de uno temático, ya que los recursos se multiplican en el segundo. Para determinar este valor usted cuenta con las herramientas No. 9 y No. 10 que ilustran la página siguiente.

Presupuesto

Con una claridad sobre los productos y servicios que podemos ofrecer, haremos una proyección de ingresos y egresos durante el año, detallados cada mes; uniremos la tabla No. 5 con la tabla No. 6 en la herramienta No. 11, que se encuentra en la Caja de Herramientas.

Pasos para la elaboración del presupuesto:

1. Si la emisora está en funcionamiento desde hace más de un año, retome los ingresos y egresos de los dos años anteriores o del año anterior. Analice estas cifras e identifique los meses en que tuvo mayores ingresos y aquellos en que tuvo altos gastos, busque las razones por las cuales se ocasionó ese comportamiento. Diferencie hechos que inciden en los ingresos y egresos por un ciclo normal de la economía, como las festividades de diciembre



COSTO PROGRAMA TEMÁTICO E INFORMATIVO DE LA EMISORA COMUNITARIA

Recursos humanos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo unitario por programa
Coordinador general	Persona			
Productor	Persona			
Conductor – locutor	Persona			
Reportero	Persona			
Operador – control	Persona			
SUBTOTAL				
Recursos técnicos y físicos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo unitario por programa de 1 hora
Conexión a Internet	Hora			
Estudio de producción	Hora			
Grabaciones de campo (debe incluir costos de transporte)	Hora			
Línea telefónica	Minutos			
Emisión	Hora			
SUBTOTAL				
TOTAL				



COSTO PROGRAMA NETAMENTE MUSICAL DE LA EMISORA COMUNITARIA

Recursos humanos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo unitario por programa de 1 hora
Conductor – locutor – control	Persona			
SUBTOTAL				
Recursos técnicos y físicos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo unitario por programa de 1 hora
Conexión a Internet	Hora			
Línea telefónica	Minutos			
Emisión	Hora			
SUBTOTAL				
TOTAL				

o las actividades escolares, de aquellos que son excepcionales, como un daño inesperado en un equipo o una negociación extraordinaria en beneficios. Aíse los hechos inesperados y tenga en cuenta solo los predecibles.

2. Lleve a cabo un análisis comparativo de mercado: identifique las vocaciones productivas de su región, haga un listado de empresas y describa frente a cada una sus dinámicas comerciales y empresariales. Estudie con cuidado los planes de desarrollo local, en el marco de la política nacional y ojalá, internacional. Detecte riesgos, temores, tendencias de la economía nacional e internacional. Mire con cuidado cuál es el interés o el énfasis de las empresas y entidades en los contenidos de la comunicación. Observe qué le ofrece la competencia. A partir de esta documentación, identifique potencialidades y proponga planes de negocio innovadores que ofrezcan soluciones a las necesidades de esos clientes potenciales que observó.
3. Revise sus costos de personal: analice cada uno de los cargos y requerimientos de acuerdo con lo que ha proyectado desarrollar en el periodo presupuestado. Defina qué tipo y forma de contratación va a llevar a cabo, así podrá prever el valor real del personal que requiere, es decir, con prestaciones sociales y aportes parafiscales.
4. Descargue al computador la herramienta No. 11. Encontrará una tabla en Excel con tres hojas de cálculo. Vaya a la segunda pestaña, “Gastos de personal”, diligencie en cada casilla los datos que le solicitan (nombre de los funcionarios, cargo, sueldo actual, incremento salarial al año proyectado, automáticamente el aplicativo llevará a cabo una proyección mes a mes).

5. Continúe en la herramienta No. 11. Vaya a la tercera pestaña, “Ingresos-Egresos”, diligencie, de manera descendente y mes a mes, la columna “pres” (abreviatura de presupuesto), deje en blanco la columna “eje” (abreviatura de ejecutado), esta columna la llenará en el transcurso del año con las cifras reales que vaya arrojando la contabilidad.
6. Aún en la herramienta 11. Vaya a la primera pestaña: “Presupuesto”, encontrará formulado el presupuesto de su emisora, en dos columnas, una para el primer semestre del año y otra para el segundo. Si encuentra alguna dificultad, observe la ayuda que la herramienta le ofrece en la parte superior.
7. No olvide que la herramienta No. 11 es su carta de navegación para llevar a cabo una administración responsable y transparente de su emisora comunitaria. Por lo tanto, no deje de actualizarla y hacerle seguimiento, monitoreo y evaluación cada mes.

Estados financieros

De acuerdo con los decretos 2649 y 2650 de 1993 toda empresa en Colombia debe llevar contabilidad ajustada a las normas contables y siguiendo un Plan Único de Cuentas, PUC. Igualmente, debe generar estados financieros con corte anual, como mínimo el Estado de Resultados y el Balance General.

La contabilidad es el registro de las actividades económicas que realiza la emisora comunitaria de manera ordenada, ajustado a los principios de contabilidad. Para llevarla a cabo se requiere de un *software* diseñado especialmente para este trabajo.

El Estado de Resultados permite observar el comportamiento de la actividad económica en un



periodo de tiempo determinado, generalmente, un año.

El Balance General muestra los saldos de lo que tiene y lo que debe, a una fecha determinada.

Para llevar a cabo el Estado de Resultados y el Balance General la emisora comunitaria puede hacer uso de la herramienta No. 12. En ella se condensa la información de dos periodos (dos años) para comparar su evolución económica. Es decir, la herramienta No. 12 es un recurso adicional para la planeación.

Con una apropiación de las herramientas que se ofrecen en este capítulo y en la Caja de Herramientas dispuesta en el CD que trae esta publicación, la emisora comunitaria podrá ir implementando una cultura de gestión que la llevará, en el tiempo, a realizar evaluaciones y análisis continuos, uno de ellos en el campo económico, hasta que este factor sea incorporado como un aspecto clave y complementario de la gestión.





Sobre los autores

Miguel Arturo Fajardo Rojas

Licenciado en Filosofía; especialista en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación Social; especialista en Educación con Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. Cofundador de varias organizaciones solidarias de las provincias del sur de Santander. Director del Centro de Estudios en Economía Solidaria de UNISANGIL; miembro de las redes académicas de UNICOSOL y CIRIEC internacional.

Beatriz Toloza Suárez

Licenciada en Ciencias Sociales, especialista en Metodología de la Investigación Social y Educativa, con estudios avanzados en Comunicación Social y experiencia específica en la gestión y organización de las emisoras comunitarias en Santander. Ha realizado su proceso de formación, desarrollo profesional y participación social en los campos de la educación, la comunicación, la cultura y el desarrollo desde un enfoque integral.

Fernando Tibaduiza Araque

Administrador de Empresas. Dinamizador e impulsor de procesos y organizaciones sociales en el departamento de Santander por más de veinte años. Gerente de la emisora comunitaria de San Gil La Cometa por trece años hasta el año 2009. Actualmente, gerente RESANDER - Red Cooperativa de Medios de Comunicación Comunitarios de Santander.

Olga Marín Arango

Comunicadora Social con énfasis en periodismo educativo y cultural. Ha sido reportera, editora y directora de medios impresos y radiales. Ha creado y orientado proyectos radiofónicos y procesos de comunicación con incidencia social. Ha sido docente de la cátedra de Radio de programas académicos de Comunicación Social. Forma parte del grupo de capacitadores de la Escuela Radios Ciudadanas.



**Ministerio de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones**
República de Colombia

Libertad y Orden



Ministerio de Cultura
República de Colombia

Libertad y Orden

vive digital
Colombia