

Gestión de la radio comunitaria y ciudadana



FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG

 **AMARC**
Asociación
Mundial
de Radios
Comunitarias

Claudia Villamayor
Ernesto Lamas

MÓDULO 1

EL DESAFÍO DE GESTIONAR LAS RADIOS COMUNITARIAS Y CIUDADANAS

Entre las urgencias y las prioridades

“Siembra, si pretendes alcanzar
lo que el futuro te traerá
pero no olvides que de acuerdo a la semilla
así serán los frutos que recogerás”
Rubén Blades

1. ¿POR QUÉ HABLAR DE GESTIÓN HOY?

¿A qué tipo de “problemas” nos estamos refiriendo?

¿Por dónde pasan nuestras necesidades y nuestras búsquedas de respuestas?

¿Qué soluciones encontramos?

Problemas de aquí y de allá

- Para mí, el problema pasa por tener una administración mejor..
- Yo no estoy de acuerdo. Porque, como decía Julia, el asunto no es sólo de coordinación, sino de pensar el proyecto de la radio de manera global.
- Sí, claro... ustedes hablan del proyecto y del proyecto... y la verdad es que me tienen un poco aburrida. Yo soy la que tengo que hacerle frente todos los días a la programación, a los reclamos de los técnicos, también a los acreedores... ¿Y quién pone la cara? ¿Eh ?
- Mira... la cara la ponemos todos, pero tú eres la directora. Así que...
- Así nada. Uds. me pidieron que coordine... pero no entiendo que por eso me tenga que hacer cargo de todo...
- La veo mal. Por este camino no vamos a ningún lado. Damos vueltas y vueltas, nos reunimos una y otra vez y ... ¡qué quieren que les diga!... me parece que siempre estamos en el mismo punto.
- No sé si siempre estamos en el mismo punto... pero... a mí me parece que no tenemos claro qué es lo que nos pasa, qué nos sucede.
- Puede ser... pero a mí se me da por pensar que, a lo mejor, lo que ocurre es que cada uno de nosotros tiene una radio distinta en la cabeza...
- ¡Epa!... compañero... no será para tanto.
- O sí...
- Tal vez...
- Quién sabe...

¿Verdadero o falso?

El diálogo anterior ¿podría ser parte de alguna de las reuniones de las que hemos participado últimamente? Es probable que sí, aún cuando las palabras no correspondan de manera estricta. Las preguntas, las respuestas, las dudas... y hasta los puntos suspensivos, configuran de cierta manera las preocupaciones, los interrogantes que forman parte de nuestra cotidianeidad. No importa si los actores, los nombres o las circunstancias son diferentes. Las preguntas son las mismas. Puede haber respuestas diferentes, pero seguramente tendrán ejes en común.

Hace tiempo que hablamos de “*nuestros problemas de gestión*”. Los nombramos de diferente manera y para referirnos a ellos hacemos una larga enumeración de las dificultades, muchas veces formuladas en forma de preguntas. ¿Cómo coordinar mejor los proyectos? ¿Cómo organizarlos? ¿Cómo administrarlos? ¿Cómo financiarlos? Estas son sólo algunas de las preguntas habituales, parte de una lista mayor.

Es, sin duda, una lista que se transforma en fuente de nuestras angustias. También (¡y vaya que sí!) motivo de muchas de nuestras discusiones. A veces porque tenemos distintas respuestas. En otras ocasiones (¿las más?) porque las preguntas no llegan a formularse... pero los problemas siguen estando ahí. Los obstáculos en el camino (¿o los palos en la rueda?) no son pocos, pero no son barreras infranqueables sino desafíos para ser superados.

De allí que cada instancia que se supera, cada barrera que se sobrepasa, se transforma en ocasión de gozo, de celebración. Normalmente ese momento llega cuando logramos hacer un alto y descubrimos que, después de cuatro, cinco, ocho o más años, la noche siempre está esperando que amanezca y ese

es motivo suficiente para seguir soñando y haciendo concreta la siembra de nuestra utopía radioapasionada que apunta a hacer de la radio una experiencia de comunicación en pos de alcanzar una sociedad más justa y más solidaria.

Aquí estamos. A veces esperando algún sendero que nos haga la cuesta más gozosa. Hemos desarrollado proyectos que viven y perduran. Una realidad que es mucho más rica, más dinámica y más exitosa (sí ¡exitosa!) que la mera “sobrevivencia” a la que pretenden reducirla ciertos análisis y algunos analistas. Nuestras radios siguen en el aire. Los oyentes se reconocen en ellas. Muchos encienden las radios comunitarias y ciudadanas porque reconocen en ellas fragmentos de su propia historia, la música que quieren oír o las noticias más cercanas a sus intereses. No hay una única medida para el éxito, ni tampoco es el éxito la única categoría para juzgar los proyectos de nuestras radios. ¿O acaso no constituye una victoria el hecho de mantener en alto nuestros sueños y aquellas ideas que nos movieron en el comienzo? ¿O no lo es que la radio siga funcionando, aún con sus problemas financieros y organizativos, en medio del caos generado por un impiadoso modelo económico que concentra y no repara en las consecuencias? ¿O no son mucho más importantes los procesos que permitieron a tantas compañeras y compañeros, colegas, amigos encontrar en nuestras radios espacios donde expresarse, donde formarse, donde sentir la solidaridad a flor de piel?

Trabajamos en la entrega de lo que creemos y, sin embargo, nos cuesta desarrollar estrategias que le hagan frente a estos nuevos tiempos que corren. Las dificultades son de diverso orden: políticas, de organización, económicas, tecnológicas, de carácter propiamente radiofónico o mediático. Nos preguntamos cómo gestionar de manera eficaz, coherente y con fidelidad a lo que queremos, cada uno de nuestros proyectos radiofónicos y las iniciativas que surgen en torno a ellos.

Casi por necesidad, pero también como reflejo de los tiempos que vivimos, el vocablo “gestión” se instaló en nuestro día a día, en la vida cotidiana de la radio. Poco a poco nos ha tocado descubrir y experimentar (más bien descubrir a través de la experiencia) que **gestionar no es exclusivamente administrar, ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir**. Algunas “recetas” aparecieron: el marketing estratégico, la imagen institucional y muchas otras. DE todas ellas surgen aportes que pueden resultar útiles a nuestros proyectos, sin perder de vista que estas propuestas están totalmente desligadas de los criterios ideológicos y políticos a partir de los cuales fueron generados. Ciertos conceptos de la planificación estuvieron directamente ligados a la concepción del estado centralizado y otros al capitalismo liberal. Las herramientas metodológicas que produjeron respondieron, en consecuencia, a esas concepciones del mundo.

En otras palabras: las herramientas y los recursos metodológicos no son totalmente autónomos de las perspectivas ideológicas y de interpretación que les dieron vida. Lo que no equivale a decir que determinadas herramientas no puedan ser usadas y adecuadas desde otras lógicas y modos de pensar. La encuesta es una herramienta que se usa para muchos fines. Sin embargo, no todas las encuestas son iguales ni idénticas las finalidades que se persiguen cuando se las realiza.

¿Cómo cargar de sentido la pregunta sobre la gestión?

Acaso ¿es una moda? ¿O una pregunta retórica para disimular algunas incapacidades o limitaciones?

Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones y como personas) somos partícipes de las transformaciones del escenario dentro del cual actuamos.

La garantía estará siempre en los proyectos, en su mística, en su capital humano, en la vida que sigue fluyendo en cada una de las iniciativas de las que participamos, en los logros, en las cosas concretas que hacemos. Allí es donde todo puede adquirir nuevos sentidos, otras dimensiones y valores. Nuestros proyectos no están solos. A veces marchan junto a organizaciones no gubernamentales, asociaciones, fundaciones, parroquias, centros de formación o desarrollo cultural, microemprendimientos productivos, escuelas, organizaciones campesinas o indígenas, etc. En cualquier caso, pertenezcamos directamente o no a estas organizaciones, la intención es aportar a través de acciones concretas caminos nuevos para coordinar redes que nos ayuden a consolidarnos y construir, política y culturalmente, una sociedad sin exclusión social. Claro que para poder construir redes es necesario que cada radio logre fortalecerse como proyecto.

Casi naturalmente surgirá la pregunta acerca de cómo gestionar mejor, no desvinculada de otros interrogantes sobre la manera de hacerlo en el interior de nuestras propias instituciones radiofónicas y sobre formas de gestión colectiva que respondan de manera más adecuada a los criterios participativos a partir de los que queremos trabajar. Las problemáticas comienzan a ser comunes y la demanda por buscar respuestas juntos (pero no amontonados) es cada vez más creciente.

Cuando nos juntamos para dialogar sobre la situación de nuestras radios, en cada encuentro continental, regional o local en el que decidimos enfrentar los problemas de gestión sabemos que el tema no se reduce a aprender técnicas o aplicar herramientas- aunque las necesitemos- para que la cosa marche mejor. Cuando encaramos el tema de la gestión sabemos que estamos a punto de tomar una decisión político institucional que seguro nos llevará a una revisión de casi todo lo que hacemos.

¡Cuántas reuniones, encuentros, charlas y asambleas! Nosotros mismos nos criticamos cuando caemos en lo que llamamos el “reunionismo” o el “asambleísmo” o el “democratismo”. Todo lo decidimos entre todos y cuando repartimos las tareas hay algo que falla y finalmente no funciona. Y es cierto que algunos se cansan más pronto que otros.

A veces la coyuntura nos gana y no nos permite apreciar ciertos logros que se han ido consolidando a través de la historia de la radio y que se han constituido en cimientos de la institución que hoy existe. Si volvemos a la anécdota que encabeza este módulo nos encontraremos con una realidad que nos ocurre a muchos de nosotros: debatir sobre nuestra cotidianeidad. Mientras lo hacemos seguimos avanzando en nuestras tareas: grabar una cuña, preparar una reunión, atender a los aspectos administrativos. Y eso no es sólo problema de uno. Todos los que estamos comprometidos con la radio trabajamos en las mismas condiciones. En esta situación, ganados por el cansancio y el agobio, hacemos de nuestras reuniones una “agenda de quejas” y reclamamos. Todos ellos legítimos en sí mismos. Pero la suma de lamentos termina por hacernos perder de vista que la radio sigue en el aire, que ha costado mucho lograr eso, que la audiencia aumentó y que gran parte de los oyentes están sumamente satisfechos con la función que cumple la radio. Comprobar esto no modifica la situación ni soluciona los problemas, pero los ubica en su justa medida. Tenemos dificultades, pero éstas son consecuencia de nuestro propio dinamismo. Si estuviésemos detenidos nadie podría darse cuenta que cojeamos al caminar. Pero lo más importante es que caminamos.

También es cierto que a lo largo de la misma historia de la radio anidan dificultades no advertidas en el momento oportuno y que en cualquier momento comienzan a saltar como ranas, precisamente cuando menos lo estamos esperando.

Nuestros proyectos han crecido mucho y esto nos demanda estar a la altura de nuestras propias circunstancias. Por lo tanto, si queremos hacer ajustes fuertes **hace falta hacer un recorrido más profundo y sistemático de nuestros problemas de gestión.**

Para realizar ese recorrido es preciso que el equipo de la radio reconozca y asuma que la gestión es un tema central. Sobre todo porque a la hora de identificar fortalezas y debilidades del proyecto surgen, como ya dijimos, una larga lista de preguntas que sacarán a luz todo tipo de diferencias¹: de experiencias, de miradas, de generaciones, de formación, de historias, de modos de involucrarse cada uno en el proyecto y de modos de concebirlo y llevarlo adelante.

Por otra parte, si nos largamos a realizar este reconocimiento comenzamos a desatar un proceso que adquiere una doble dimensión: cada uno comienza re-pensar el proyecto y, simultáneamente, a pensarse él mismo dentro del proyecto.

No siempre estamos listos para vivir estos procesos y por ese motivo es necesario generar condiciones mínimas para que ello se dé.

La primera condición: que a partir de constatar y confirmar la necesidad de que la dirección de la radio tome la decisión política de realizar un proceso que implicará revisar el proyecto. Esta decisión también puede ser el resultado de una demanda del equipo de la radio.

La segunda: comprobar si en el grupo de la radio existe consenso para llevar adelante ese proceso de revisión o construir las condiciones para que esta tarea tenga significación y sea útil para la institución.

¹ Cuando hablamos de diferencia estamos celebrando la identidad de cada uno y de cada una, de todas las personas que se involucran en la radio. Cada una de ellas representa identidades únicas e irrepetibles, son seres humanos que comparten sueños pero que provienen de historias y de experiencias distintas. Por lo tanto, a la hora de pensar y actuar en nuestros proyectos (que se dicen participativos) entran en juego todas las diversidades. Construir en la diferencia no es nada fácil; adoptar la decisión de hacerlo es un acto político; vivirla y articularla es desatar procesos de comunicación entre los equipos de nuestras radios. En todo caso, es importante entender la diferencia como un valor y una condición inherente a todo grupo humano.

Sólo si se alcanzan estas condiciones tendrá sentido emprender una mirada sistemática sobre la gestión, para analizarla, problematizarla e intentar superar lo hecho hasta el momento.

En vista de lo anterior, antes de comenzar hay que realizar una consulta al equipo de la radio para saber si se cuenta con el acuerdo de la mayoría. Esto nos permitirá desarrollar una experiencia participativa que cree condiciones positivas, promueva el sentido de pertenencia a la emisora y potencie las capacidades de cada participante en función de la realización personal y colectiva.

PRÁCTICA 1 UNA RONDA DE CONSULTAS

Propósito

Identificar intereses y expectativas del equipo de la radio para evaluar los distintos aspectos de la gestión. ²

Desarrollo de la práctica

Se sugiere la realización de una planilla de preguntas a todo el personal de la radio que llamaremos encuesta. Para ello hay que seguir los siguientes pasos:

- a. Elegir uno o dos miembros de nuestro equipo para coordinar la realización de la encuesta.
- b. Armar el cuestionario y distribuirlo a todos los miembros del equipo de la radio.
- c. Organizar la información relevada y elaborar las conclusiones.

Para tomar en cuenta

La primera tarea será definir con claridad el objetivo de la encuesta. ¿Qué queremos saber? ¿Cuáles son los datos que necesitamos obtener de los compañeros, qué opiniones y sobre qué aspectos de la gestión? Sólo con este objetivo claro -discutido y acordado en el equipo responsable de realizar esta tarea- se podrá elaborar un cuestionario que se ajuste a nuestras necesidades.

En este caso lo que estamos proponiendo es una encuesta simple, para cuya elaboración no se necesita un gran instrumental metodológico. Sin embargo, es necesario formular las preguntas de la manera más precisa para que el abanico de las respuestas no haga imposible la interpretación.

Se deben hacer preguntas abiertas, es decir, que permitan que el compañero o la compañera se exprese libremente sin sentirse limitados por la misma interrogación.

Por ejemplo:

Hay una diferencia entre hacer preguntas precisas y formular interrogantes que ya incluyen las respuestas del interlocutor: “¿Tenemos problemas de gestión en la radio?” Peor sería decir “¿No les parece que el equipo de programación es el principal responsable de las dificultades de organización?”

No conviene hacer encuestas con muchas preguntas. Lo normal es que las primeras se respondan con entusiasmo y no pase lo mismo con el final de un largo cuestionario. La consecuencia es que aquello que ubicamos en el tramo final del cuestionario no tendrá la misma validez que las preguntas que fueron respondidas inicialmente. Más allá de la extensión del cuestionario, este mismo criterio nos sirve para situar en el primer tramo aquellos interrogantes que nos parecen de mayor relevancia.

La forma de elaborar la encuesta puede sintetizarse de esta manera:

En primer lugar **establecer dos o tres temas claves** sobre los que queremos obtener información.

Podrían ser:

- La opinión acerca del momento actual de la gestión de la radio
- La manera cómo cada uno siente su participación en el proyecto
- La disposición del equipo para revisar cómo estamos organizados

Estos son los temas sobre los que queremos saber y nos servirán, a la hora de organizar las respuestas,

² Esta práctica propone una modalidad y una herramienta para realizar la consulta en la radio que debe ser previamente revisada por la dirección con el fin de incluir nuevos aspectos o sacar aquellos que no sean apropiados, incluso encontrando otras alternativas que se ajustan de manera más apropiada a la realidad organizativa de la radio. Por ejemplo: en reuniones generales o de áreas, a través de una jornada con modalidad de taller, entrevistas a cada uno de los miembros de la radio, etc. En este caso la herramienta sugerida es una encuesta que, a nuestro juicio, tiene la ventaja de permitir la libre expresión de cada uno de los miembros de la radio sin sufrir los condicionamientos de nadie.

para agrupar los elementos que surjan. Nuestros propósitos iniciales son útiles para darle una canalización a las respuestas que recibiremos.

En este caso también es importante que cada pregunta puntual esté acompañada de un “¿por qué?”, que ayude a la explicitación de motivos. Estos argumentos nos permitirán ver después cuáles son las razones, los valores y los sentidos que cada uno de los miembros de la radio está poniendo en su trabajo.

Para cada uno de los temas podemos producir una o dos preguntas concretas. Si alguna de ellas está “cerrada”, sería bueno que se la acompañe de otra más “abierta” que permita que los entrevistados introduzcan otros temas o perspectivas no previstas por el equipo responsable.

Por ejemplo:

Si respecto de la participación de cada uno en la gestión preguntamos:

“¿Son adecuados y suficientes los canales de participación existentes? ¿Por qué?”

Sería útil pedir también una opinión, a modo de propuesta, acerca de otras opciones de participación que aún no han sido contempladas por la radio.

Una vez que tenemos todas las respuestas ¿qué hacemos con todo ese material?

La forma como hayamos elaborado la encuesta condiciona también el modo de tabulación.

Una primera conclusión puede ser que 14 compañeros, sobre un total de 18 están de acuerdo, en términos generales, con los canales de participación en la gestión que la radio tiene establecidos. Este dato, meramente cuantitativo, nos dirá que el 77,77% está conforme con el modo de participación acordado. Sin embargo, cuando vamos a los argumentos nos encontramos que existen diferencias de apreciación de los problemas.

HERRAMIENTA- EJEMPLO PARA APLICAR EN LA RADIO

Un título posible: Una ronda de consultas para seguir creciendo

Luego del título es conveniente expresar: la intención u objetivo de la encuesta, plazos para su entrega, dónde y a quién hay que entregarla.

Ítems para considerar en la encuesta:

Tarea que desempeñas:

Tiempo que le dedicas a tu tarea:

¿Estás conforme con tu tarea en la radio?

Muy Conforme

Conforme

Poco conforme

Nada conforme

¿Consideras importante revisar cómo estamos trabajando el proyecto de nuestra radio?

SI

NO

¿Por qué?

¿Qué implica para ti hablar de gestión?

¿Qué aspectos involucra?

¡Gracias por tu dedicación!

¿Qué hacer con los resultados de la encuesta?

Deberá designarse un equipo para ordenar los resultados (con dos personas alcanza).

Los tres primeros puntos de la encuesta sirven para constatar datos que nos permiten ver: ubicación de un rol, la tarea que desempeña y el espacio en el que se desenvuelve cotidianamente cada uno. De

esta manera, obtendremos conclusiones generales acerca de los tiempos de trabajo asignados y los reales, acercándonos también a las inquietudes personales y a la relación que cada uno percibe entre la realidad que se vive en el trabajo y las propuestas para surgen para modificarlo.

Con los tres últimos puntos alcanzaremos a evaluar miradas que se tienen respecto de la marcha del proyecto, condiciones para revisarlo y orientarnos respecto de nuevas búsquedas en torno de la gestión.

En definitiva, obtendremos datos concretos respecto de la situación existente y la disponibilidad para revisar o iniciar el camino de mejorar la gestión de la radio.

Para organizar dichos datos ofrecemos, a modo de ejemplo, las siguientes planillas que permiten sistematizar los resultados:

Planilla Número 1

ROLES	TAREAS
Ejemplo: Co-director de la radio	Ejemplo: Coordinación de finanzas, conducción del programa de la noche del jueves, participa de las reuniones de la conducción y abre las instalaciones de la radio todos los días.

Planilla Número 2

NIVELES DE CONFORMIDAD CON LA PROPIA TAREA	¿POR DÓNDE PASAN LOS CAMBIOS ESPERADOS?
Ejemplo: Muy conforme: 4 personas Conforme: 7 personas Poco conforme: 10 personas Nada conforme: 3 personas	Ejemplo: Mayor definición de roles y funciones. Trabajar más integrados/as. Más claridad respecto del trabajo rentado y el trabajo voluntario. Ordenar los tiempos de trabajo, etc.

Planilla Número 3

NIVEL DE EXPECTATIVAS PARA REVISAR EL PROYECTO DE LA RADIO Y MEJORAR LA GESTIÓN	¿POR DÓNDE PASAN LOS INTERESES Y LA FALTA DE ELLOS?
Ejemplo: Mucha: 17 personas Poca: 5 personas Muy poca: 2 personas Regular: 2 personas Ninguna: 1 persona	Ejemplo: Por mejorar la marcha del trabajo. Por no dejar que la coyuntura no nos permita pensar cómo estamos trabajando. Por ponernos de acuerdo respecto de los objetivos y de la misión de la radio. Para que armemos un organigrama realista y podamos ser coherentes con él. Por lograr una mejor comunicación entre nosotros, etc. En el caso de que no haya intereses: Porque el nivel de caos nos sobrepasa a todos. Porque ya no se cree más la mística del proyecto.

Planilla Número 4

	IDEAS FUERZAS
¿QUÉ IMPLICA HABLAR DE GESTIÓN PARA LOS INTEGRANTES DE NUESTRA RADIO?	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización/organigrama - Misión - Proyecto - Comunicación - Información - Administración - Financiamiento - Coordinación - Conducción -Descentralización vs. Centralización - Roles y funciones - Liderazgos - Áreas o departamentos - Comunicación con las instituciones - Etc.

¿Qué hacer con los datos sistematizados?

Sugerimos presentarlos de una manera clara y sintética en una reunión general. Para hacerlo se pueden buscar tres o cuatro puntos centrales destacados por su importancia y que sean conocidos por todos.

La exposición puede organizarse escribiendo estos puntos en un papel afiche, en un panel o en un pizarrón que quede a la vista de todos. También tenemos que ir incorporando otros recursos como el retroproyector o directamente la computadora para agilizar este tipo de reuniones.

La presentación de la síntesis busca que los resultados sean ratificados y convalidados por el grupo y que, al mismo tiempo, se realicen nuevos aportes. Será entonces una buena ocasión para tomar decisiones respecto de aquellos aspectos que deseamos revisar de la gestión. Es muy importante que quienes coordinen la propuesta de la herramienta, su sistematización y la devolución en una reunión general tengan representatividad frente al conjunto de los compañeros y compañeras.

2. GESTIONAR: ¿COMO ORGANIZAR LA MARCHA EN MEDIO DE UNA TORMENTA?

¿Qué entendemos por gestión?

¿Cómo elegir alternativas entre urgencias y prioridades?

Una mañana en la radio

Raúl colgó el teléfono. Respiró profundo. Por un instante cerró los ojos mientras en su cabeza las imágenes se precipitaban desordenadamente: los problemas técnicos, los turnos de locución, la publicidad... ¡Y ahora esto! El teléfono acababa de convertirse en portador de otra noticia preocupante: el banco había anunciado que el crédito apenas saldrá para el segundo semestre. Por lo tanto ahora no habrá dinero para reparar la antena.

Desde el otro rincón de la misma sala que alberga la producción del noticiero de la radio, a la dirección y que sirve de lugar de reuniones para el equipo, Raquel y Miguel observan en silencio a Raúl que, por un instante, se lleva las manos al rostro. En la sala, el vértigo de la radio continúa: alguien que sale corriendo hacia el noticiero, una señora de la zona que llega solicitando que se difunda una actividad de la escuela.

Raquel y Miguel no necesitan otras explicaciones. La cara y los gestos de Raúl hablan por sí solos. Son amigos desde hace tiempo; el proyecto de la radio lo soñaron juntos. Son compañeros en la radio, pero... ¿Será el momento para preguntarle algo? ¿Qué podemos agregar nosotros que él o nosotros no hayamos tenido en cuenta? ¿No lo incomodaremos en lugar de ayudarlo?

Sin apartar las manos de su cara Raúl ya se formuló una decena de preguntas. ¿Qué hacer? ¿Cómo? Y sobre todo ¿cómo compartir esta nueva dificultad con los compañeros? ¿No será agregarles una nueva angustia, un problema más a los que ya tienen? En medio de la tormenta Raúl parece olvidar que sus compañeros no están a su cargo y, en todo caso, que juntos han asumido el desafío de hacer la radio hace mucho tiempo.

Raquel y Miguel saben que Raúl está sobrecargado de tareas. Saben también de su angustia actual para encontrar soluciones a los problemas de la radio. No desconocen su entrega al proyecto. Por eso no aceptan los comentarios de otros compañeros: "Lo único que le importa a Raúl es tener el poder, concentrar todo en sus manos". ¿Pero ellos mismos han comentado que "hay que buscar alternativas para que las decisiones sean más compartidas. Algo no funciona y eso hace que Raúl termine concentrando todo. Es necesario mirarnos a nosotros mismos porque parte de la responsabilidad quizás es nuestra. También para evitar que Raúl se enferme."

Pero ¿valdrá la pena plantearle algo? ¿No será peor?

Lidia ingresa como un torbellino y al paso tropieza con uno de los redactores del noticiero que, con la misma prisa, sale hacia el estudio. "Raúl-dice casi a los gritos- tenemos que reconocerlo: o tomamos medidas para organizar a los operadores o esta radio se convierte en un caos".

Raquel y Miguel observan desde el otro rincón del salón. Raúl agrega una nota más en una libreta de apuntes que hace mucho tiempo perdió la blancura inicial del papel agredida por los trazos desordenados de su dueño. "Turnos-operadores".

El teléfono vuelve a sonar.

Miguel y Raquel siguen mirando desde el otro rincón del salón.

Lidia sale.

Pochi, la redactora del noticiero llega a las carreras con una novedad que sacará de las casillas a más de uno.

Un joven-parece músico de rock- asoma en la puerta preguntando por el director.

¿Cercano o lejano?

Los nombres pueden ser otros y las circunstancias diferentes. Puede ser Raúl o Raquel, Pochi, Lidia. O Julia o Daniel. Los rostros cambian y el escenario puede ser diferente en sus detalles. Pero los ejes de las situaciones son similares o muy cercanos. Las historias de las radios comunitarias y ciudadanas están muy emparentadas. Como vinculadas están las historias de los países de esta parte del mundo y también los sueños y los propósitos que le dieron vida a muchas de las experiencias que hoy se reconocen dentro del campo de la radio comunitaria y ciudadana en América Latina y el Caribe.

Por todo eso hay muchos "Raúles" y otras tantas "Lidias" y "Raqueles" en nuestras radios, que viven las mismas tensiones y problemas; que ensayan caminos y que se enfrentan con idénticas dificultades. No es extraño, sin embargo, que cada uno sienta que está enfrentado *su* problema y que, por lo tanto, tiene que encontrar *su* propia alternativa.

Raúl quiere que la radio salga adelante. Raquel y Miguel también. Lidia "deja la vida" en la radio. Las vecinas... necesitan de la radio. Todos tienen algo para sumar y decir. Pero ¿cómo se hace? La respuesta a esta pregunta encuentra su atajo y su punto de salida en una adecuada descripción de los problemas y de las situaciones que atraviesa cada radio. También en poner de manifiesto las fuerzas y las capacidades que están presentes y, muchas veces, no suficientemente utilizadas o adecuadamente desarrolladas.

Buena parte de las radios comunitarias y ciudadanas viven hoy una serie de problemas que, con matices diferentes, están la mayoría de ellos contenidos bajo el capítulo de la gestión. La radio, como toda organización, se constituye por el conjunto de sus partes (departamentos, áreas, equipos, etc) y a través de las personas (cada una con sus aportes personales y su diversidad) necesita ordenar adecuadamente sus recursos, sus esfuerzos e iniciativas. Alcanzar esta meta es el resultado de la combinación adecuada entre sueños, utopías, objetivos, recursos y posibilidades.

Una rápida mirada sobre nuestras radios comunitarias y ciudadanas nos habla de problemas que se generan en la falta de coordinación de los equipos o departamentos (programación, financiamiento, prensa, departamento informativo) en la sobredimensión de responsabilidades en alguno de los sectores, falta de definición de los roles y las funciones. Todo ello ocurre porque no se cumple con lo que está establecido, porque el poder se concentra en una persona o en unas pocas, porque no se logra la participación democrática o, en otros casos, porque se practica un modo de "asambleísmo" o "democratismo" que conspira contra la eficacia de los objetivos que se fijaron.

Aún cuando nosotros no nos hayamos planteado la pregunta en estos términos, la forma cómo cada grupo, colectivo o institución, se organiza en función de alcanzar los objetivos que se propone, configura las distintas formas o modelos de gestión. Por esta razón, hablar de todos estos aspectos, de la manera adecuada de resolver las tensiones que se plantean y de los posibles caminos de solución supone hablar de gestión.

2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA LA GESTIÓN EN UNA RADIO COMUNITARIA Y CIUDADANA?

¿Dirección? ¿Poder? ¿Autoridad? ¿Conducción?

Cada una de estas palabras se ha utilizado alguna vez como sinónimo de gestión, incurriendo en el error de tomar la parte por el todo. Todos estos aspectos (y otros que iremos desarrollando y descubriendo con el transcurrir de las páginas) conforman una acción integral, la de gestionar, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática, porque ello redundará en beneficio de la propia radio y de las personas que están allí comprometidas.

¿Es ésta la única manera de entender la gestión?

No. No es la única mirada posible. Pero esta visión incluye de manera fundamental las ideas de procesos/resultados y de corresponsabilidad/ co-gestión en la toma de decisiones, en contraposición con el hoy más difundido concepto de gestión en vinculado a las empresas capitalistas basado en la idea de centralización/descentralización y en la verticalidad/horizontalidad de las decisiones sobre la base fundamental del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias o direcciones.

Es común que en la empresa se trabaje la dupla centralización/ descentralización. Por un lado se concentra y por el otro se pregona la horizontalidad en el trabajo. Hoy por hoy se habla de participación, corresponsabilidad, simultaneidad, comunicación en la organización, comunicación para la acción, descentralización de informaciones, integración y complementariedad, etc. Muchos de esos términos han sido utilizados en el pasado y se utilizan hoy en día en nuestras radios. Especialmente participación y comunicación. A través de ciertas escuelas de comunicación institucional y marketing, la empresa con fines de lucro incorpora ahora estos vocablos y los convierte en un recurso estratégico para potenciar el proceso productivo en función de los intereses de sus propietarios.

Más allá de algunas estrategias de comunicación institucional o de relaciones industriales se impulsan programas de "participación" o de "comunicación interna" con el objetivo de lograr mayores grados de adhesión del personal a los objetivos empresarios. Estos programas no apuntan realmente a democratizar las relaciones de poder, que siguen concentradas en quienes tienen la propiedad o sus representantes; buscan por lo general suscitar mayores grados de motivación y sentido de pertenencia en el personal integrando parte de sus aportes e iniciativas en los procesos productivos. El resultado esperado (y la mayoría de las veces alcanzado) es la mejora de la rentabilidad empresarial. A esto se le denomina "eficacia en la gestión gerencial".

¿Quiénes se benefician con este tipo de resultados? Los cuadros directivos medios, gerentes, directores o jefes de áreas a quienes se estimula a un alto nivel de identidad con los propósitos de la empresa, aunque estos estén muy lejos de sus propios objetivos de realización personal. O acaso no escuchamos ya, en boca de algún amigo o de alguna amiga, la frase que sostiene que "me siento identificado con la empresa" y "los éxitos de la empresa son también los míos". Para ello se recurre a un falso sentido de "familia" empresarial en la que se refuerza esa idea de "identidad". Dentro de esta estrategia, la organización se apoya fundamentalmente en la acción de estos cuadros medios estimulados para transformarse en voceros de los intereses institucionales y convertirse en garantía del cumplimiento de los roles, las funciones y las tareas.

El beneficio para los trabajadores quedará reducido a una participación secundaria en los beneficios económicos (mejora por productividad) y al estímulo moral habitualmente ajeno a su propia realización como persona.

Esta manera de entender la gestión parte de aplicar en el interior de la empresa la misma lógica de mercado que predomina hoy en las relaciones sociales. Las consecuencias, en el espacio social y en el nivel institucional, son prácticamente las mismas.

Hay, sin embargo, otras prácticas y otras miradas posibles sobre el tema de la gestión. En la

experiencia de nuestras radios existe, desde ya, el germen de nuevas formas de gestión que toman en cuenta la necesidad de desatar procesos de trabajo compartido y que asumen la realización personal de aquellos que participan del proyecto. Y esto tiene que ver no sólo con las tareas que se realizan y la forma cómo se hacen sino, también y fundamentalmente, con la mística de las radios.

La radio se alimenta de las personas que la forman y la realización de cada una de ellas y del placer que se experimenta al hacer lo que "me gusta" y "nos gusta". Así es posible crecer en la mística compartida, uno de los pilares más firmes sobre los que se construye la gestión en las radios comunitarias y ciudadanas.

Nuestro Raúl sigue al frente de la radio porque se ha sentido acompañado por sus colegas, porque más allá de las dificultades y de las dudas sabe que Raquel y Miguel están allí dispuestos a compartir con él las dificultades. Todos ellos tienen conciencia de que la radio es un proyecto de todos y para todos, al que cada uno contribuye de manera diferente. Los tres, y todos los demás, saben que este tipo de radio comunitaria y ciudadana sólo se construye y se sostiene de esta manera: porque estamos haciendo lo que nos gusta y porque compartimos en sus aspectos fundamentales una manera de construir y celebrar la vida. En eso consiste la mística.

La realización de las personas no está separada del éxito del proyecto de la radio y esto tiene que ser contemplado por la gestión. Porque la gestión que sacrifica a las personas en función de los objetivos institucionales traiciona el principio fundamental del respeto a los derechos humanos, el sentido de la construcción democrática y de la participación ciudadana que sostenemos con el proyecto de la radio.

No podría hablarse de gestión "exitosa" si nos estamos refiriendo tan solo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de la habilidad de quien coordina. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran.

Atendiendo a todo lo anterior, podemos aproximarnos al concepto de gestión de la siguiente manera.

Gestión es la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos.

Podemos ir por partes. Paso a paso.

Estamos hablando, en primer lugar, de un grupo de personas que se constituye en una organización desde el momento que establece objetivos comunes y acuerdos mínimos para alcanzarlos. Cada una de nuestras radios comunitarias y ciudadanas puede entenderse como una organización que ha ido tomando diferentes formas a lo largo de su historia.

Existen grandes diferencias de tipo metodológico y organizativo entre aquella institución campesina que pensó la radio como una estrategia educadora y comunicativa fuertemente integrada a su propia experiencia de desarrollo rural, aquel otro grupo cuya única y primera intención fue la de "hacer radio" y se reunió en torno a una mesa coronada por una cerveza para imaginar cómo sería la radio y aquella otra organización sindical que recurrió a la radio como herramienta de lucha en función de sus objetivos sectoriales.

A los casos mencionados podrían agregarse otros. Experiencias de radio vinculadas al desarrollo de diferentes estéticas y que son manifestación de nuevas expresiones culturales más ligadas a las identidades locales. La radio como instrumento de organización social. La radio utilizada para incidir en la formación de nuevas agendas de debate político y cultural. La radio para el desarrollo social y educativo. Y así podríamos hacer una larga lista que, sin ánimo de estereotipar las experiencias, hasta podrían combinarse y formar nuevos ejemplos.

La historia de las radios fue dejando a la vista distintas formas para la organización y la realización de los objetivos. Pero, en todos los casos, la toma de decisiones se ubicó siempre como un punto inherente y vital para la gestión.

Establecer objetivos comunes, organizar, articular y proyectar, es optar y elegir un rumbo entre distintas alternativas. La gestión no se limita sólo a las determinaciones finales sobre el camino a seguir, sino que se alimenta, se construye y cobra forma a través de todo el proceso que antecede al hecho ejecutivo de la toma de decisiones.

La gestión no puede entenderse apenas como la adopción de una medida coyuntural sobre este o aquel aspecto, sino como la suma de los elementos y factores que van conformando paso a paso la decisión. La gestión, por lo tanto, radica en todo el proceso y en todos los elementos que se coordinan hasta llegar a establecer los objetivos de una acción, los pasos para ponerla en práctica y los recursos que se necesitan. Y, por supuesto, la forma coordinada de evaluar el cumplimiento de lo que se ha decidido.

La radio que dirige Raúl tendrá que tomar una decisión en relación a su situación financiera para hacer frente a la falta del crédito en el primer semestre. Pero esta determinación no puede ser meramente el resultado de una reflexión de Raúl, a quien le corresponde en este momento tener la responsabilidad de la dirección. El crédito estaba destinado a mejorar las instalaciones de la radio, elevar el nivel de la calidad de las emisiones y generar un espacio cultural para celebrar encuentros y recitales. No contar con el crédito ahora exige analizar cómo el hecho influye en todo el proyecto, qué ajustes se requieren en todos los niveles de la radio y estudiar cuáles son las posibilidades que tiene cada uno de los sectores de adecuar el plan a estas nuevas circunstancias. Cabe también una evaluación acerca de por qué no resultó el crédito, si se tuvieron en cuenta todos los factores de riesgo, etc.

Apenas con todos estos elementos, a cuya definición todos aportan desde su saber y sus responsabilidades específicas, habrá finalmente una decisión que puede entenderse como el momento final de todo un proceso al que denominamos gestión. Aunque la decisión final pueda corresponderle a Raúl en cumplimiento del rol que se le ha asignado, todos los compañeros consultados participaron de la gestión, todos ellos forman parte del proceso que construyó la decisión final.

Desde esta perspectiva, la gestión no es un mero instrumento, es un proceso. Es el resultado de una decisión común y compartida de la organización. Organización que se transforma en institución cuando, por decisión propia o por imperio de las circunstancias, adquiere formas jurídicas destinadas a expresar de manera legítima sus relaciones de poder y la toma de sus decisiones.

Las formas jurídicas de nuestras radios comunitarias y ciudadanas intentan organizarse -en medio de las limitaciones que imponen sistemas legales que no comparten el mismo horizonte conceptual e ideológico- desde la perspectiva del ejercicio de los derechos ciudadanos y del derecho a la comunicación. Por eso abundan las formas cooperativas, asociativas sin fines de lucro, etc. No porque estos resulten modelos perfectos, sino porque son las formas legales y jurídicas que más se aproximan a los principios enunciados. Inclusive, más allá, de la legalización o de las figuras jurídicas, las radios son organizaciones que tienen todas las condiciones de funcionamiento de una institución y, por ello mismo, su legitimidad debe ser reconocida por leyes democráticas y pluralistas.

La manera de organizar la gestión de nuestras instituciones radiofónicas tiene que armonizar los principios, las formas y las prácticas, asumiendo las experiencias y los procesos histórico-sociales. Así entendida la gestión sólo se puede comprender dentro del marco y la cultura de cada institución.

2.2. ¿CÓMO SE CONSTITUYE LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN?

La identidad cultural de una institución adquiere características propias desde el momento mismo del nacimiento del proyecto, a partir de los valores que hemos puesto en él, los propósitos que nos hemos fijado, la manera de llevarlos adelante en el tiempo, las relaciones interpersonales, las formas de organización y circulación del poder.

Nuestras radios comunitarias y ciudadanas han apuntado a que cada persona se sienta "parte" de un grupo, de un colectivo de trabajo. Esto deja huellas en la forma de hacerse de la institución y, por lo mismo, cuando nos contradecemos con estos valores, estas incoherencias quedan rápidamente a la vista.

Raúl forma parte de un colectivo que antepone las decisiones compartidas por sobre cualquier interés individualista. Cuando él, Raquel, Miguel o Lidia se conduzcan contradiciendo estos principios (de manera intencional o involuntaria) el malestar se sentirá tarde o temprano. Habrá que revisar valores, transformarlos, recrearlos o bien decidir una política dentro del manual de funcionamiento interno de la radio que los ayude a trabajar de manera solidaria y compartida. No se trata de una cuestión de culpas. Por el contrario, se busca consolidar los valores que se han construido en la historia y se han hecho cultura en la radio y que por motivos de la vorágine del trabajo, entre otras causas, comienzan a debilitarse.

Es habitual que el grupo fundador de la radio haya establecido un conjunto de objetivos y, en algunos casos, de principios destinados a regir la marcha de la organización radial. Unos y otros reúnen valores con los que el grupo se identifica y que quiere tomar en cuenta en su proyecto. Son objetivos de acción, pero también son sueños y utopías y hasta una manera de entender la vida.

En la constitución de la cultura institucional intervienen además de los sueños, las utopías y los propósitos, todos los elementos que conforman la experiencia y la memoria de cada radio, los aciertos y los fracasos que "la van haciendo".

Así como la radio se hace y se construye desde el grupo que compañeras/os que trabajan día a día en ella, también va tomando forma a partir de sus múltiples relaciones con "el afuera", aquello que llamamos los contextos. Es decir, los modos que la radio tiene de relacionarse con la comunidad, con la audiencia, con las organizaciones sociales, con el Estado, con otras empresas, etc. Por ese motivo cada radio es, de alguna manera, única e irrepetible en el tiempo y en la historia. La riqueza de la diversidad nos lleva a comprender por qué cuando se habla de gestión en la radio, las respuestas que vamos encontrando guardan directa relación con cada realidad y cada contexto.

Todo lo que se produce en la radio tiene que leerse en el contexto institucional que implica la cultura de la radio. Tomemos como ejemplo la Práctica No. 1 que presentamos páginas atrás. La misma encuesta, aplicada en radios diferentes, puede dar, sin embargo, resultados nominales iguales o similares. No obstante, la interpretación de esos resultados y, por ende las conclusiones, pueden ser diferentes al ser leídas en relación a los contextos también disímiles de las instituciones radiofónicas consideradas.

Por ejemplo: aunque el concepto sea similar no es lo mismo hablar de "reporteros populares" en una radio campesina en Bolivia o en América Central o en una radio urbana de una metrópoli del Río de la Plata. Podríamos decir que, en ambos casos, estamos hablando de corresponsales. Sin embargo, en el primer caso probablemente nos estemos refiriendo a personas que han sido seleccionadas por sus comunidades, a las que representan y expresan. Por eso no sólo hacen una cobertura informativa sino que deben dar cuenta de ello ante esas mismas comunidades. En el segundo caso, lo más probable es que los reporteros hayan sido nombrados directamente por el equipo responsable de la radio y sólo tienen que responder ante este y la institución por su trabajo profesional.

La encuesta puede dar como resultado que una y otra radio tienen "reporteros populares". La realidad, la historia y el contexto conforman a unos y otros de manera diferente.

De la misma manera, los modos de participación en una radio urbana y en una radio campesina. No se trata sólo de aprender técnicas para mejorar los objetivos políticos de la gestión, sino que a la hora de pensar los organigramas y sus modos de funcionamiento hay que partir de la cultura del lugar y de las personas que hacen la radio todos los días. Por lo tanto, la gestión en un lado y en el otro también es distinta.

No hay una sola forma de gestionar. No hay un solo modo de gestión. La gestión toma formas diferentes en las distintas experiencias radiofónicas, porque cada radio se define a partir de su propia cultura, con todas las marcas positivas y negativas que se derivan de su propia historia, tomando en cuenta el contexto en que hoy vive la institución, el grupo que la forma y asumiendo los aportes y las historias personales de cada uno de sus miembros.

La gestión en la radio comunitaria y ciudadana es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y habilidades de quienes allí participan.

2.3. LA GESTIÓN: UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA

La idea de gestión está vinculada directamente a la toma de decisiones. Por lo tanto se relaciona con los modos no siempre organizados de circulación del poder dentro de una institución. En nuestros proyectos solemos hablar con facilidad de "construcción colectiva". No siempre la realidad encuentra correlato con estas formulaciones.

La centralización del poder en una o dos personas que forman parte de la conducción de la radio puede ser también el resultado de un proceso colectivo. Sí, "de un proceso colectivo". El autoritarismo no es sólo una cuestión de personalidad. Hasta la persona más "democrática" y "horizontal" de nuestra radio puede terminar haciéndose cargo de casi todo. Hay directoras y directores que se dan a la tarea

con una enorme capacidad de trabajo y de entrega personal. Pero en una radio que carece de una organización acorde con sus necesidades y objetivos, estos esfuerzos personales muchas veces no rinden los frutos esperados y, por añadidura, tampoco permiten la realización de las personas.

En ese caso habría que preguntarse también por qué el colectivo "participa" de la centralización. Se suele decir que, en circunstancias como estas, están quienes "sufren" el centralismo de quien ejerce la autoridad o la coordinación. Quienes "viven" a costa de esa situación porque existe alguien que, en última instancia, termina resolviendo todo de alguna manera y, finalmente, quienes conscientes de la situación se sirven de ella para encubrir su falta de compromiso con el proyecto. Estos últimos no suelen estar en la cotidianidad de la radio hasta que llega el momento de "cortar el bacalao". En esa instancia seguro que no se pierden ni una reunión en donde vuelcan sus "brillantes ideas" que otros ejecutarán.

Otro problema bastante común es la fragmentación y atomización en el desarrollo de la tarea. Unos trabajan en la dirección, otros en la administración, otros en la programación, otros en el financiamiento, otros en la parte técnica o de infraestructura. Cada uno lo hace como puede y dentro de sus posibilidades. Todo el intercambio se reduce a una reunión semanal o quincenal donde no se supera el nivel informativo y raramente se produce colectivamente, apoyándose en los aportes y en las capacidades de cada uno.

Raquel es buena en lo suyo y lleva adelante la administración de la radio según sus propios criterios. Cuando se lo piden da la información que tiene, pero pocas veces la entienden. Según ella el problema es que "aquí nadie sabe de números". Miguel organiza la programación y para ello conversa con los responsables de cada uno de los programas. Con toda la información arma una propuesta que, en realidad, es una estructura de programación a la que todos deben adecuarse. En general todos están de acuerdo en que es el que "más experiencia tiene en radio" aunque a varios compañeros les interesaría ser un poco más audaces y agresivos con otras propuestas. En las reuniones que se realizan cada semana Raúl, Miguel y Raquel informan. Lo mismo hacen Sara, la encargada de las relaciones institucionales de la radio y Pablo, el coordinador técnico. Todos se tienen mucho respeto y mucho cariño. Por eso, dicen: "casi no caben las observaciones". Consecuencia: no hay intercambio suficiente, no hay construcción colectiva. Cada uno el lo suyo, pero falta un proceso que articule y le de sentido a todo. También que lo complemente. Porque cuando Pablo haga el esfuerzo de mirar la radio también desde la perspectiva de la administración o de la programación, con los elementos que Raquel y Miguel le aporten, no sólo podrá mirar mejor el conjunto sino que seguramente podrá calibrar de otra manera las propuestas para su propia área de trabajo y, seguramente se le ocurrirán sugerencias para otros niveles de la gestión. Para que ello se logre la reunión semanal no puede ser apenas un intercambio de información, si no una instancia para construir colectivamente las decisiones atendiendo a los objetivos y a las necesidades globales de la radio.

Ese tipo de reuniones meramente informativas puede ayudar, en el mejor de los casos, a sostener la coyuntura. Pero si no están claros los objetivos comunes (o no son tenidos en cuenta) los roles y las tareas, pronto comenzarán a escucharse expresiones de cansancio e insatisfacción.

Puede ocurrir que los objetivos estén y, sin embargo, falte articulación de las tareas e integración en las acciones de la vida cotidiana.

Un ejemplo. En algunas radios sucede que todos se han puesto de acuerdo en que el trabajo debe ser rentado. Sin embargo, a la hora de conseguir los recursos para pagar los salarios, la mayoría se desentiende del tema y de la necesidad de que todo el proyecto tenga también una perspectiva de inserción en el mercado. El problema del financiamiento de la radio pasa a ser entonces un tema a resolver o por el área comercial, o por la administración o por la misma dirección según los casos, cuando en realidad tiene que ser afrontado por todos. Es importante tomar en cuenta que, cuando presentamos este tipo de ejemplos, no estamos hablando siempre y en todos los casos de actitudes conscientes. Muchas veces este "desentenderse" se apoya en la falta de un diagnóstico adecuado respecto de la organización y se suele encubrir en afirmaciones tales como "ese no es mi tema", "de plata yo no entiendo nada" o, "lo mío es lo creativo".

Cada una de las partes, de las áreas o departamentos forman parte integral del proyecto. Si estas áreas no están pensadas de manera articulada, también se las concretará de manera fragmentada y atomizada. Más allá de las buenas intenciones y del compromiso puesto en la labor, el resultado seguirá atentando con la continuidad del proyecto. En medio del vértigo diario el proyecto irá decayendo. Y, normalmente, el deterioro comienza a hacerse evidente por el lado económico.

También es cierto que aún con estas fallas estas formas de gestión perduran mucho tiempo antes de vivir una crisis profunda. Subsisten sobre la base del esfuerzo personal de los miembros, apoyadas en la "centralización colectiva", y aún en la atomización y fragmentación de áreas, roles y funciones, donde cada uno responde por su espacio.

El otro extremo es la "anarquía organizada". Esa también es una forma de administrar y de distribuir el poder. *"Todos hacemos algo; algunos llegan hasta no dormir. Otros dedican el tiempo que pueden. Todo se hace con la participación de todos, aunque con calidad variada, y nos une la utopía de hacer 'otra' comunicación"*. No hay organigrama expreso, pero se camina hasta que el proyecto se va de las manos porque no se puede estar a la altura de las circunstancias. La situación de "anarquía organizada" puede durar mucho tiempo. Sin embargo, cuando la crisis aflora y los perjuicios de la falta de organización quedan a la vista ya resulta muy difícil detener la catástrofe, y son muchos los heridos que quedan en el camino.

La corresponsabilidad en la gestión supone derechos y obligaciones compartidos por todos los miembros del grupo, asumiendo que la mejor forma de que la radio funcione es que además de cumplir con su deber, cada uno sienta placer al hacer lo que hace y tomando en cuenta que la primera obligación es la participación misma.

Para hablar de gestión es necesario pensar los proyectos de manera global. Hace falta, por lo tanto, volver a preguntarse por la mística del proyecto, por los objetivos, por las modalidades de administración y financiamiento. ¿Todos trabajan por las mismas razones? ¿Todos tienen la misma radio en la cabeza y en el corazón? ¿El objetivo general del proyecto-que se supone compartido y consensuado- se traduce y se aplica en las tareas específicas?

La gestión implica una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración del mismo y de la forma de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización.

¡Pura teoría! Así reaccionan quienes sostienen que la radio sólo se hace en el día a día y que esa es la mejor forma de aprender. Esa es una parte de la verdad, que algunos enuncian como toda la verdad.

Gestionar es mucho más que conducir

La acción de gestionar atraviesa toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. La manera como cada radio va construyendo estas reacciones irá configurando un modo de gestión.

Si Raúl considera que está ocupando la dirección de la radio simplemente porque ninguno de sus compañeros quiso asumir esa responsabilidad pero no se siente capacitado para la tarea o si por el contrario, cree que el "único" dotado para cumplir con esa tarea, asumirá actitudes muy distintas dentro de la radio. Su modo de relacionarse con sus compañeros irá configurando también elementos de la gestión. Si Raúl subestima a sus compañeros o se subestima a él mismo probablemente se establezcan relaciones viciadas que habrá que analizar y corregir para asegurar una gestión eficaz. Si la radio se considera a sí misma como la institución "más importante" de la zona y desde allí genera relaciones con organizaciones sociales esto también caracterizará un estilo y un modo de gestión.

La gestión no es solamente conducción o dirección aunque la implique centralmente. Es coordinación de los procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, generando diferentes niveles de gestión. ¿Cómo se coordinan dichos procesos de trabajo en nuestras radios? ¿Cómo está diseñada la organización institucional? ¿Existe una clara distribución de roles y de tareas? ¿Cómo se complementan? ¿Están definidos los criterios de trabajo y son claros para todos?

En muchas de nuestras radios estos roles y tareas aparecen de forma difusa o poco precisa y, por momentos, el funcionamiento real es contradictorio tanto con lo que expresan los organigramas como con lo acordado formalmente. Dicho de manera diferente: los organigramas suelen expresar un modo de funcionamiento que en muchos casos no acontece en la vida cotidiana.

Siguiendo el ejemplo de nuestro amigo Raúl. No existe una decisión institucional que lo "obligue" a asumir todas las tareas que realiza... Pero la práctica de la institución-de la que Raúl también es responsable pero no el único- crea determinadas condiciones que conducen hacia la centralización de las tareas y, probablemente, de las decisiones. Modificar este rumbo es tarea de todos. Esto no se puede

lograr si antes no se toma conciencia del problema y de sus causas.

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que en muchas de nuestras radios existe un desajuste entre los roles, las tareas y las funciones asignadas formalmente y aquellas que se cumplen en el quehacer cotidiano. Ni los organigramas reflejan nuestra práctica, ni siempre cumplimos con aquello que imaginamos a la hora de estructurar un organigrama.

No obstante, más allá de las limitaciones antes expresadas, un organigrama pone de manifiesto parte de la cultura institucional y un ideal de organización. Por eso es preciso mirar nuestros organigramas reconocer sus contradicciones, medir y evaluar hasta qué punto nos sirve el que tenemos, ensayar otras posibilidades más acordes con nuestra realidad y con nuestras proyecciones.

Si nuestro organigrama real-más allá que esté escrito o no- expresa que la gestión es: conducción, administración o financiamiento, estamos señalando una forma de entender los roles y las funciones en la institución. Esto es parte de la cultura institucional. Es, en cierto sentido, una manera de nombrar o instalar "el lugar" del poder. Si, por ejemplo, gestión se iguala a administración será porque este último aspecto se ha sobredimensionado y está ocupando un lugar demasiado central en las preocupaciones de quienes integran el grupo. Puede ocurrir entonces que nuestro ya famoso Raúl, preocupado y necesitado de cumplir con las exigencias y las urgencias administrativas se pierda "en el mar de las acciones urgentes" y no pueda mantener a flote, en lo que a él corresponde, el barco de la participación.

Pueden existir razones que permitan entender la situación: carencias anteriores, falta de seguridad en el manejo de lo administrativo, exigencias externas de la burocracia, controles fiscales, etc. Sin embargo, estas razones que pueden ayudar a explicar no pueden servir de justificación. Y Raúl tampoco puede transformarse en "la" persona a través de la cual pasan todas las iniciativas. Si ello ocurre el proyecto se debilita en sus aspectos comunitarios y participativos, único reaseguro verdadero de la propuesta que se quiere impulsar.

La gestión es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes. La gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se constituyen entre la misma organización (como tal) y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra.

Cada uno de los miembros de la radio participa de la misma cultura institucional, que se expresa en su adhesión al proyecto. Pero, al mismo tiempo, cada uno lo manifiesta de manera diferente, desde su individualidad y poniendo de manifiesto su personalidad. Dentro y fuera del ámbito institucional, reconocer al otro como interlocutor en un proceso de producción y de gestión es asumir la alteridad como un modo de construcción. Participar de una gestión colectiva o de la co-gestión de una institución no puede entenderse de ninguna manera y por ningún motivo- como pérdida o alienación de la individualidad o como eliminación de la diversidad. La gestión se enriquece desde el aporte único y distinto que hace cada una de las personas. Reconocerlo es asumir que en la diversidad de aportes, está la fuente de la riqueza y del crecimiento de cada uno y del grupo humano y de la radio.

El éxito de la gestión no se mide exclusivamente por los resultados que se alcancen, aunque éstos sean importantes. Y, al mismo tiempo, éxitos y fracasos serán el fruto de la tarea corresponsable de todos los que forman el colectivo de la radio. Nada de lo que haga o se deje de hacer será solamente por méritos o por errores exclusivos de alguna persona aislada. Los grados de responsabilidad son diferentes, pero todos participan, cada uno a su medida, en la gestión de la radio que es, ineludiblemente, un proceso colectivo.

2.4. EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA RADIO

La gestión de la radio es una compleja trama en la que se tejen y entrecruzan acciones, modos de actuar y maneras de entender y de entendernos.

La GESTIÓN implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una perspectiva POLÍTICA-CULTURAL, COMUNICACIONAL Y EMPRESARIA.

La articulación de esas tres miradas CONFORMA EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA RADIO COMUNITARIA Y CIUDADANA.

Desde su nacimiento cada una de nuestras radios tiene una perspectiva político-cultural acerca de lo que sueña, quiere y desea. A lo largo del tiempo hemos desarrollado sueños y políticas para llevarla a cabo, intentando sobrellevar y superar los cambios profundos que hemos vivido en la última década. La mayoría de los proyectos, aún con sus altibajos, ha logrado desarrollar el perfil comunicacional de su radio. Lo que más nos está costando es pensar y hacer la radio desde una perspectiva económica, empresaria y organizacional.

Como dicen algunas abuelas, "cada uno sabe dónde le aprieta el zapato". Muchos dicen que el zapato nos está quedando chico. Nuestros proyectos han crecido mucho. Hicieron y siguen haciendo historia, generan muchos valores. Pero nos hace falta articular más y mejor nuestras iniciativas.

Una forma de entender la gestión de nuestros proyectos radiofónicos es mirarla desde:

- a. una perspectiva político-cultural (idearios, objetivos, utopías, principios o misión);
- b. una perspectiva comunicacional (perfil de la radio y su programación, inserción en el marco de los medios locales, nacionales o regionales, estéticas y construcción de contenidos, proyección cultural y política con las audiencias, conformación de audiencias y perfil comunicacional), y
- c. una perspectiva económica, que comenzaremos a llamar empresaria (modelo o criterios para el desarrollo de la administración, el financiamiento y su proyección económica).
- d. Para llevar adelante estas tres perspectivas, la radio constituye modos de organización y comunicación internos y externos a través de los organigramas, la forma de organizar el trabajo y la participación, la distribución del poder y las estrategias de comunicación con las organizaciones de la comunidad local, regional, nacional e internacional.

Coordinar la gestión es una tarea para soñadores pero con una dosis muy fuerte de realismo, en la medida que debe articular criterios o perspectivas de trabajo pero para ser aplicados en la práctica cotidiana de la radio.

Cuando hayamos precisado desde dónde queremos trabajar surgirá con mayor claridad cómo hacerlo.

La articulación de las perspectivas político-cultural, comunicacional y empresaria da lugar al proyecto institucional de radio comunitaria y ciudadana. La gestión es la manera concreta de plasmar esa articulación a través de los modos organizativos que mejor sirvan a la misma y sean coherentes con los objetivos de la radio.

¿Cómo realizamos la articulación?

Para alcanzar esa meta necesitamos herramientas que nos ayuden a organizar el proceso global de la gestión del proyecto.

Las herramientas para el proceso global nos ayudan a mirar y comprender (*diagnosticar*) la gestión y proyectar (*planificar*). El *diagnóstico* y la *planificación* nos sirven para encaminar la *organización* de la gestión (diseño).

A estas herramientas de tipo general, se sumarán otras herramientas puntuales que servirán para dar respuesta a necesidades particulares. Las primeras tienen que ver con la globalidad y con los procesos de construcción de la institución y de sus modos de acción en la sociedad. Las otras responden a necesidades concretas y coyunturales que, sin perder su conexión con lo global, no tienen otra pretensión que la de resolver problemas inmediatos y acotados (por ejemplo: un manual de organización interna, cómo organizar una reunión o cómo diseñar una planilla de seguimiento de roles y funciones, una estrategia de comunicación institucional hacia fuera de la radio).

En el proceso de gestión, el adentro y el afuera se cruzan en una suerte de red de intereses y funciones. No existe una gestión "interna" y una "externa". Las propuestas de gestión ponderan, como dimensiones complementarias, los elementos del adentro y del afuera puestos en relación para potenciar los objetivos trazados en forma común.

Por eso nuestra propuesta de gestión basada en el uso de herramientas generales y puntuales debe atender las dos dimensiones.

En la dimensión interna para garantizar la construcción sobre la base de la democracia y la participación. En lo externo, para generar estrategias que desarrollen a al radio hacia afuera de acuerdo

a nuestros principios comunitarios y ciudadanos.

En la gestión, la dimensión interna incluye: la organización de los departamentos o áreas de trabajo, los roles y las tareas, la comunicación interna y la distribución del poder.

Allí se comprometen relaciones entre personas que tienen liderazgos naturales y otras que, por la información acumulada, los conocimientos o las habilidades desarrolladas adquieren determinada legitimidad hasta transformarse en necesarias para la toma de decisiones. Esto sin perder de vista que, como ya señalamos, la gestión es una tarea colectiva de la que participan todos los miembros de la radio, cada uno desde roles y funciones diferenciados.

La dimensión externa incluye todas las relaciones con el contexto constituido por las personas, los grupos, las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y todos los interlocutores con quienes la radio construye relaciones cotidianamente que permiten el desarrollo institucional, es decir con las personas, los grupos, las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y todos los interlocutores con lo que la radio construye relaciones cotidianamente. Aquí se consideran desde las relaciones con públicos más amplios que el propio, con mercados y potenciales clientes, como con las otras radios y medios de comunicación, para mencionar tan solo algunos.

A través de las relaciones externas (también llamadas relaciones institucionales) se pueden aprovechar a favor de la radio múltiples fuerzas que a primera vista no parecen directamente articuladas con el proyecto. En este nivel se incluye la participación de la radio en campañas estatales de salud, de educación a distancia, o bien iniciativas de tipo ecológico o ambientalistas. En esta misma línea muchas radios comunitarias y ciudadanas han encontrado modos de construir alianzas con asociaciones de vecinos, entidades sanitarias, educativas y culturales.

Es muy importante que las radios desarrollen estrategias sectoriales dirigidas a todos estos actores con los que nos relacionamos y que están comprendidas dentro de las tres perspectivas (político-cultural, comunicacional y empresaria) sin perder la propia identidad y sin resignar los objetivos propios de la institución.

La inserción social de la institución y de la democracia interna de la misma funcionan como dos reaseguros que nos permitirán advertir sobre posibles errores en este camino.

La inserción social, si es verdadera, actúa como un espejo sobre la radio o la institución. Los interlocutores externos pondrán rápidamente en evidencia (lo verbalicen o no) las posibles contradicciones de la radio. Al mismo tiempo, si los mecanismos de la democracia interna están funcionando, servirán para corregir y ajustar esos posibles "desvíos" o contradicciones.

¿De qué depende el éxito de lo que aquí se plantea?

De la cohesión de la organización (en cuanto a su cultura institucional) y de que, a través de la gestión, se orienten los recursos en función de los objetivos y metas propuestas apoyando todo en lo ya construido y dándole continuidad.

Esta tarea exige, siempre y en todos los casos, un análisis permanente y certero de los contextos sociales, políticos y culturales en los que la institución se desarrolla. En otras palabras: obtener determinados objetivos no es simplemente un acto voluntarista. Es el resultado de un análisis adecuado de las fuerzas del contexto, de las propias, de las potencialidades y de una decisión y ejecución acorde con todos esos elementos.

En cualquier caso si nos decidimos a trabajar la gestión en nuestra radio es necesario parar la pelota antes de dar el pase. ¿Cómo hacerlo teniendo en cuenta la cantidad de cosas que hay que hacer todos los días? ¿Cómo le salimos al cruce al proyecto institucional en medio de tantas urgencias?

Esto implica una decisión política del equipo.

Si efectivamente es una prioridad diseñar una nueva forma de gestión en la que se articule el proyecto institucional, habrá que tomar la decisión de vivir una transición que, sin lugar a dudas, demandará un doble esfuerzo: sostener la coyuntura y todo lo que se tiene entre manos mientras, al mismo tiempo, hacemos un proceso sistemático que nos permita un diseño de gestión más eficaz. Para ello hace falta tiempo y, probablemente, asignación de nuevas responsabilidades.

PRÁCTICA 2 LA GESTIÓN EN ESCENA

Propósito

Analizar y compartir nuestras perspectivas sobre la gestión, tomando en cuenta la experiencia de gestión que tenemos en la radio y la que deseamos vivir.

Desarrollo de la práctica

El sentido de esta práctica es trabajar con escenas que se viven cotidianamente en la radio. Para que podamos aprovechar nuestro sentido lúdico, para definir las cuestiones troncales que hacen a cómo vivimos, cómo comprendemos y realizamos la gestión en nuestra radio. Es una dinámica para gozar aún cuando se vean cuestiones que nos duelen. En todo caso si decidimos realizarla es para comenzar a revisar la gestión por un camino menos sistemático, más distendido.

Para realizar esta práctica es fundamental organizar un encuentro en el que participen los referentes de cada una de las áreas, equipos o departamentos de la radio y sus colaboradores más cercanos.

Se necesita contar con una o dos personas que realicen la memoria del encuentro dado que saldrán problemas y riquezas que se viven en cada departamento, en la relación que hay entre ellas, los modos de entender la gestión que existen, etc.

La práctica está pensada para unas 3 o 4 horas trabajo. Puede ser incluida en una reunión o jornada en la que se comience a compartir la iniciativa de revisar la gestión de la radio.

HERRAMIENTA- UNA FICHA PARA EL TRABAJO EN GRUPOS

1. Una sugerencia para el título de la ficha: "LA GESTIÓN EN ESCENA"
2. Quienes coordinen el encuentro deberán expresar el sentido de la dinámica y explicar paso por paso la ficha que se trabajará en pequeños subgrupos de 3 personas como mínimo y 5 como máximo.
3. Pautas para el trabajo en grupos:
 - a. Cada grupo puede imaginar o recordar una escena que se viva cotidianamente en la radio y que exprese aspectos vinculados al proceso de gestión. Un ejemplo es el caso que presentábamos al comienzo del punto 2 de esta primera parte del manual.
 - b. Ahora hay que preparar por grupos una dramatización de cinco minutos (actuada en vivo o bien producida para un formato radial del tipo "sociodrama") que refleje el caso imaginado.
 - c. Nos reunimos en plenario: mientras cada grupo comparte su dramatización el resto anota observaciones de acuerdo a las siguientes pautas: qué pasa en la escena, qué roles están representados, qué dificultades de gestión se plantean, qué riquezas aparecen, tomando en cuenta la experiencia presentada ¿Qué concepto de gestión se puede deducir? ¿Qué se entiende por gestión?
 - d. Seguimos en plenario y compartimos las conclusiones de cada grupo y abrimos el debate acerca de qué significa la gestión en nuestra radio. Es muy importante que en este bloque se hagan constataciones, es decir aquello que efectivamente se vive.
 - e. Por último ¿Cuál será la realidad deseada? Se trata de compartir soluciones alternativas para cada una de las dramatizaciones o sociodramas.

NOTA PARA LOS COORDINADORES DE LAS PRÁCTICAS:

La dinámica podrá concluir en una síntesis de lo que se comprende por gestión, los problemas y las potencialidades que se viven en las dramatizaciones y las soluciones propuestas. Finalmente se puede hacer una lista de sugerencias para encontrar caminos nuevos que nos ayuden a mejorar el proceso de gestión de la radio.

3. DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR PARA PODER GESTIONAR

¿Qué significa “diagnosticar” ¿Qué significa “planificar”?

¿Por qué y para qué diagnosticar y planificar?

¿Qué condiciones hay que tener para hacerlo?

Una entrevista

“Sinceramente te digo, el problema número uno que tenemos tiene que ver con la falta de planificación para alcanzar los objetivos más generales de la radio. Acosados por los problemas, ponemos la urgente por delante de lo importante. Y, lo peor, es que lo importante queda colgado por meses, para no decirte que para siempre. Yo creo pero te digo creo, porque no estoy bien seguro de lo que estoy afirmando, que nuestros problemas actuales tienen que ver con una visión de la radio que no es compartida por todos. Nos pasamos distintas películas sobre la radio. Y te digo más: hay algunos compañeros que hace tiempo que no van al cine. O por lo menos a este cine”.

Carmen Güiraldes es directora de radio. Comenzó hace muchos años trabajando en la misma emisora que hoy dirige y que se define como “comunitaria y ciudadana”. Entonces era locutora. Trabajó durante mucho tiempo en distintas funciones pero casi siempre con el mismo equipo que soñó y construyó ese proyecto. Hoy, desde su cargo, tiene que buscar salidas novedosas para un proyecto radiofónico que también lo es. Pero sus conocimientos desbordan ampliamente su propia radio. Su preocupación por el tema, también la pasión que pone en lo que hace, la llevó a conocer muchas experiencias en América Latina y el Caribe, a participar de encuentros y seminarios, a transformarse, en definitiva, en una “experta” en el tema de la radio comunitaria y ciudadana.

El problema nuestro no es original. Compartimos las mismas dificultades que tienen otras radios comunitarias y ciudadanas. Son problemas de gestión, de planificación de nuestro trabajo, de definición de objetivos a corto y mediano plazo. Pero quiero decirte también que no creo que este sea mi problema- y con el índice apoyado en el corazón subraya el mí - sino que es el problema de todos los que forman parte del proyecto. Aquí no hay salvadores carismáticos. Eso te lo puedo asegurar.

¿Por qué dices que los problemas de tu radio son similares a otros? ¿No te parece que cada realidad responde a situaciones particulares?

Sí, eso es cierto. Pero te cuento que en un seminario que hicimos el año pasado, en 1997, y del que participamos muchos directores de radios comunitarias de América Latina y otra gente que estudia estos temas en la región, todos fuimos poniendo sobre la mesa los problemas. Te puedo asegurar que no había mucha diferencia entre lo que decían unos y lo que planteaban otros. Todos hablaron de la falta de planificación y definición de objetivos a corto plazo, de planificar atendiendo a nuestra historia y a nuestra realidad. Yo te diría que lo que nos pasa a casi todos es falta de proyección y de prevención de problemas y dificultades. O si quieres de otra forma: no sabemos priorizar las actividades, distribuir fuerzas, tareas y tiempos.

¿No te parece que ese es un problema de los dirigentes? Una responsabilidad de la gente a la que le toca dirigir.

Seguramente, pero no sólo. Lo que veíamos en ese encuentro del que te hablé antes es que cierta dirigencia necesita entender lo que son instancias de evaluación, discutir sobre roles, grupos, sobre la evaluación de los recursos humanos y materiales. Pero no sólo ellos sino todos los que trabajan en las radios. En esta radio, concretamente. Lo que te decía antes. A veces está primero la solución de lo urgente en vez de lo importante. La mayoría de las veces nos gana la coyuntura.

¿...? El cronista quiso aprovechar la pausa para formular otra pregunta. Pero Carmen no le dio tiempo. Casi sin poder detenerse siguió argumentando desde un discurso que parece tener muy masticado... a pesar que intenta transmitirlo con humildad, subrayando las dudas y las incertidumbres.

Por otro lado, tenemos problemas vinculados con la participación, es decir, con cuán democrática es la gestión- subraya mientras sus ojos se pasean por la habitación que sirve de sede de la dirección, pero también como lugar de reuniones y, muchas veces, de lugar de producción para los programas-. En la mayoría de las radios tenemos dirección centralizada - continúa- no delegación en el cumplimiento de las actividades o tareas. En algunas, por lo que me doy cuenta, la dirección es autoritaria, no hay trabajo en equipo, falta comunicación. Y estos males, te cuento, no vienen solos. Generalmente están asociados a la centralización de la información, a la toma arbitraria de las decisiones, al personalismo.

¿Estás hablando de “las” radios, en general? ¿O de ésta en particular?

Espero no estar hablando de ésta. (Se ríe aceptando la broma). Pero a lo mejor si hablas con los compañeros ellos te cuentan que “la bruja” - así me dicen algunos cariñosamente- es una dictadora.

En general, cuando se habla de este tipo de radios es frecuente escuchar que las críticas vienen más por el lado del horizontalismo y por cierta ineficacia que sobreviene por un excesivo afán de consulta. En cambio, tú me dices todo lo contrario. ¿Cómo se entiende?

No te digo lo contrario. Lo que relatas es la otra cara de la moneda. También hay problemas de ese tipo. Hay democratismo, reunionismo o como le quieras llamar. Pero hay radios donde todos deciden todo, no hay liderazgo, no hay dirigencia, todos hacen todo o se forman equipos para hacer trabajos que pueden realizarse individualmente. Si tu quieres llámale a eso: tensión entre eficacia y democracia. Un problema es la falta de líderes... otro, como puede ser en mi caso - en los labios se le dibuja una sonrisa cómplice- es la presencia de líderes fuertes.

¿Sos muy brava? ¿Enérgica?

Eso mejor preguntáselo a mis compañeros o mejor, a mis hijos. Pero, si te dicen que a veces pongo un poco de mano fuerte demás, creeles, pero ellos no se salvan, porque si yo soy así ellos algo tienen que ver en el asunto. Y no te creas que me estoy lavando las manos.

¿Qué quieres decir? ¿Que la gente no se hace cargo de sus tareas?

O que las tareas no están bien distribuidas y las funciones definidas y la gente no sabe qué hacer. Y allí se me complica el panorama. No me parece que haya que cerrar los canales de participación, pero de ahí a que todo el mundo opine sobre lo que sabe, o todo se confíe a la intuición o, lo que es peor, nadie se preocupe por capacitarse y pretenda seguir haciendo tareas para las que se necesita especialización. Ese es el problema. Y si decís esto, muchas veces te miran mal o, en mi caso, me acusan de autoritaria. ¿Autoritaria yo? ¡Qué te parece! A veces sólo me pongo un poco "enérgica" como tú dices.

Antes habías hecho una referencia a roles, funciones, etc. Me imagino que una radio como la de ustedes debe ser más flexible en ese sentido.

No te equivoques en eso. No sólo aquí, sino en muchas radios ciudadanas. Conozco unas cuantas en América Latina porque participé en varios seminarios de AMARC, la Asociación Mundial de Radios Comunitarias, los roles son demasiados rígidos y la gente se achata, se inmoviliza y se aburre. Porque cada uno se mete en su cosa y no sabe lo que está haciendo el de al lado. Eso no sirve porque no se da la colaboración, pero además porque se pierde la visión global de las cosas. Además se desperdician energías, porque es posible que varios estén haciendo lo mismo o cuestiones similares. En algún momento alguien dijo que era bueno crear áreas o departamentos y eso no está mal, pero si estos departamentos no se comunican entre sí...si no hay instancias de puesta en común, será difícil que el proyecto se vea favorecido.

¿Podrías señalar algunas áreas en las que se nota especialmente la falta de planificación?

Marketing, relaciones públicas y comunicación institucional, externa e interna. Tenemos poca gente profesional capacitada en estos campos. No hay política de relaciones públicas ni estrategias comunicativas.

¿No hay recursos humanos?

Hay gente muy valiosa trabajando. Pero tenemos mucho trabajo voluntario, exceso de horas de trabajo y, a pesar de nuestros esfuerzos, poca capacitación. A eso se agrega que, debido a los bajos salarios que pagamos, mucha de la gente más valiosa emigra hacia las radios comerciales que los tientan con buenas ofertas. Tenemos que encontrar la manera de retener a esta gente y eso no pasa sólo por el dinero.

¿La mística no alcanza a suplir esas carencias?

La mística es importante pero no alcanza. Tampoco se puede funcionar sin ella. Pero la mística no alcanza a disimular la falta de capacitación o no puede ser la solución cuando se plantean disputas de poder. Sin embargo, cuando se pierde se hace muy difícil, por ejemplo, mantener el sentido de pertenencia a la radio, al proyecto mismo.

¿Qué contestas si alguien te dice que estas radios tienen que pensarse más como empresas?

Con ese tema hay muchos prejuicios. Yo misma los tuve y, durante mucho tiempo me resistí a aceptar esa idea. Pero finalmente llegué a la conclusión de que no todas las empresas tienen que ser iguales, que no hay un solo modelo de empresas y que, finalmente, nosotros podemos inventar también empresas que se ajusten a nuestras necesidades, una de las cuales es ganar plata para poder sobrevivir y crecer.

Hasta ahora hablamos de los problemas. ¿Cuáles son las alternativas o los caminos de salida que se ven?

Te contesto con las conclusiones a las que llegamos en un seminario de AMARC hace muy poco. Allí decíamos que "hay que definir clara y colectivamente los objetivos y la misión; democratizar la dirección y, sobre todo, lograr que nuestras reuniones sean espacios de evaluación de lo que hicimos y de planificación del futuro". Más fácil escribirlo que hacerlo, sin duda. En ese mismo encuentro hablamos mucho de la formación de equipos de trabajo, de la capacitación y de la necesidad de integrar profesionales. También insistimos en la sistematización de las experiencias.

Sobre recursos humanos ¿han avanzado en el diseño de alguna política?

En criterios, apenas. Es necesario capacitar. Pero además hay que implementar un cierto "escalafón" dentro de las radios que permita incorporar sobre la base de determinados criterios, generar ascensos, estímulos, etc. Junto con esto hay que definir un perfil del personal apto para cada tarea y una política salarial acorde con esto mismo. Esto también implica aprender a trabajar y a construir con sentido colectivo. También a gestionar colectivamente. Yo reconozco que en esto tengo que aprender mucho, tengo que capacitarme y modificar mi actitud. En todo esto algunas radios ya están en marcha. En otras... estamos a años luz.

Por la experiencia que tienes ¿crees que las radios están actualmente en condiciones de llevar adelante por sí solas una política de este tipo?

Quizás no, pero hay que desarrollar una política de alianzas que nos permita encontrar puntos de acuerdo con los profesionales, con las asociaciones de los profesionales, con las universidades, con centros de capacitación. También en eso tenemos que crecer.

¿Existe una clara decisión a favor de la venta de publicidad? Porque según entiendo durante mucho tiempo las radios comunitarias fueron muy críticas frente a lo comercial y se negaban a pasar publicidad.

Me parece que ese debate quedó atrás. La mayoría acepta ahora la publicidad. La idea de financiar las radios con subsidios externos ya quedó atrás. Porque cada día llega menos plata y porque también nosotros hemos cambiado de mentalidad frente a la ayuda externa. Hay que valorar ese aporte, pero al mismo tiempo hay que trabajar para el ausostenimiento. Pero,

volviendo a tu pregunta, te digo que no hay políticas comerciales y esto genera dos cosas. Por un lado que la programación se vuelve caótica por la venta de espacios. En algunas radios no hay programación... hay loteo de espacios al mejor postor para poder sobrevivir. Como hay poca gente se hace difícil también el control y el seguimiento de lo comercial. Pero, por otra parte, a veces las necesidades comerciales entran en contradicción con la orientación política de la radio. Esto también sucede.

La última. Mencionaste varias veces a AMARC. Existen también otras asociaciones similares. ¿Sirven realmente este tipo de organizaciones?

Mira, yo creo en las redes. Cada día creo más en las redes. Tenemos que sumar esfuerzos para mejorar la capacitación, la gestión comercial, hacer acuerdos técnicos. En la medida en que estas organizaciones sirvan como espacios de encuentro, de intercambio, redes en las que podamos poner en común y tomar iniciativas que nos ayuden a ser más eficaces... no dudo en decirte que sí. Ahora, cuando estas instituciones se vuelven burocráticas... en ese caso no sirven y hay que hacer algo para cambiarlas. Las instituciones deben estar al servicio de las radios y no al revés.

¿Cuántos de nuestros directivos podrían suscribir las mismas afirmaciones, las mismas dudas, los mismos interrogantes que aparecen en el reportaje de Carmen?

Si la respuesta es en parte sí y en parte no ¿cuáles son las cosas que nos diferencian de acuerdo a nuestras experiencias?

Lo que cuenta Carmen abre casi todas las partes de este manual y de otros que tendrán que escribirse. En este sentido es bueno recordar que la metodología que proponemos pretende articular los diversos temas que aquí se expusieron de tal modo que se pueda vivir un proceso sistemático para el diseño de una gestión acorde con los tiempos que corren.

Nuestras radios están formadas por grupos humanos germinados en sueños y utopías que luego de procesos de crecimiento y de crisis, de fortalezas y de debilidades, hoy intentan encontrar modos organizativos coherentes con sus idearios. Para realizar estas búsquedas se han probado muchos caminos. De gran parte de ellos hemos aprendido varias cosas que nos permiten potenciar el proyecto de las radios en la actualidad. Sin embargo, aún nos queda el deseo de intentar nuevos horizontes para transformar el presente.

Gestionar supone una mirada atenta y sistemática de la realidad de nuestra radio, para comprenderla en sus lógicas, en su racionalidad y modo de funcionamiento. Mirar y conocer para poder elaborar alternativas adecuadas y concretas a los desafíos, interrogantes y problemas que se plantean.

Se trata de analizar cada uno de los problemas que plantea Carmen, de tomar en cuenta también los avances que se han producido y, a partir de estas consideraciones, decidir la manera cómo vamos a conducir y organizar en el futuro para alcanzar de manera más plena los objetivos que nos trazamos.

El diagnóstico y la planificación son los modos elegidos para transitar este camino y que, tal como lo señalábamos antes constituyen recursos para el proceso global de la gestión en la radio.

Diagnosticar y planificar implica un trabajo sostenido, arduo y sistemático. Por ello, los tiempos de dedicación y los plazos para cumplir las etapas no pueden quedar simplemente determinados por el calendario o por los tiempos institucionales. Los plazos que se determinen serán adecuados en la medida que permitan cumplir con los objetivos propuestos, con las necesidades grupales y personales. Los objetivos deben contemplar también la etapa de evaluación a la que hacíamos mención más arriba.

Gestionar, mediante el diagnóstico y la planificación, articulando las tres perspectivas y los modos de organización de los que venimos hablando, es desatar un proceso participativo que removerá la historia y las raíces de las personas y del propio proyecto de la radio.

La gestión exige una mirada permanente a la propia institución y sus contextos. También a la historia de la radio, es decir, a la memoria institucional. Implica incorporar como parte de la propia cultura los procesos de evaluación y autoevaluación. No con la intención de paralizar o de generar estados permanentes de asamblea, sino para revisar y corregir a tiempo, para garantizar las coherencias y, sobre todo, para descubrir los nuevos datos que van surgiendo en el contexto y en la propia institución.

Para entendernos. Los cambios económicos pueden modificar el rumbo que se ha trazado para un plan. Pero en nuestras radios el nacimiento de un niño, la separación de una pareja o la formación de una nueva dentro del grupo se constituye habitualmente en un acontecimiento tan significativo que puede modificar la marcha de un plan. Ninguno de estos hechos, ni los externos ni los internos, son ajenos a la marcha de la gestión. Deben ser tomados en cuenta y asumidos dentro de la lógica de diagnóstico permanente.

Para poder gestionar de manera participativa, a partir del diagnóstico y la planificación, es necesario generar momentos e instancias de comunicación entre todos aquellos que participan de la radio.

La gestión, así pensada, es en sí misma una práctica que comunica.

A través de la experiencia de la gestión una radio puede comunicar una anarquía organizada, proyectar una imagen institucional determinada, la cohesión y la claridad de un proyecto, etc. La gestión transparente, de distintas maneras, de qué modo se lleva adelante, pero también muchos aspectos de la realidad institucional de la misma radio.

Desde la perspectiva que hemos definido la gestión construiremos una propuesta metodológica, de diagnóstico y planificación, como modos o herramientas al servicio de la gestión. Diagnóstico y planificación son etapas de un mismo proceso que se distinguen a los efectos metodológicos y de su mejor comprensión.

El diagnóstico y la planificación son instrumentos que, aplicados adecuadamente, facilitan la comunicación entre los miembros de la radio y mejoran las condiciones para definir objetivos y establecer estrategias de gestión.

Si tomamos en cuenta que cada de nuestras radios cuenta con estrategias comunicativas, es decir, manera, modos y recursos para desarrollar la comunicación interna y externa, tanto el diagnóstico como la planificación forman parte de estas estrategias.

¿Qué es el diagnóstico?

Es una herramienta metodológica que forma parte de una estrategia comunicativa y que tiene por finalidad clarificar las percepciones, las miradas, las opiniones y los sentidos que tienen los miembros de la radio acerca de los distintos aspectos de la gestión.

Esta herramienta permite focalizar problemas y potencialidades respecto de los objetivos político-culturales, comunicacionales y empresarios, desde la perspectiva de quienes participan y construyen el proyecto de la radio. Por lo tanto diagnosticar colectivamente es generar espacios de comunicación para la toma de decisiones.

El diagnóstico:

- Es dinámico, no se hace de una vez y para siempre; es un proceso permanente que sirve para proyectar todos y cada uno de los aspectos que definen la toma de decisiones de una institución;
- Tiene dos etapas que pueden realizarse de manera paralela o simultánea: la realización de la memoria institucional de la gestión y la revisión del momento actual;
- Es un método pero a la vez es una manera de orientar y desatar procesos de comunicación para la toma de decisiones de manera colectiva.

¿Qué es la planificación?

Es una herramienta metodológica que se apoya en el diagnóstico y organiza las acciones de la radio en función de los objetivos propuestos.

La planificación:

- Permite introducir racionalidad y sistematización en las acciones;
- Busca la coherencia de todas las acciones que se emprenden;
- Toma en cuenta los recursos para producir planes de acción;
- Determina los tiempos para cumplir con las metas establecidas y, finalmente,
- Desarrolla mecanismos de evaluación y seguimiento.

Una planificación diagnóstica pensada y orientada desde estrategias de comunicación y participación implica una lógica organizativa capaz de orientar los procesos de gestión de la radio respetando las historias y la diversidad de identidades culturales, económicas y políticas.

La planificación sirve para orientar la acción. Implica el diseño de modos de actuar con sentido de transformación y no se limita a la estructuración de un calendario de actividades, aunque lo implique.

¿Qué es el diseño de la gestión?

El diseño de la gestión es la articulación de los tres niveles (político-cultural, comunicacional y empresario) del proyecto de la radio, a través de formas organizativas (jerarquías, roles y funciones) y expresados en los planes de acción definidos en la planificación.

El diseño de la gestión se refleja de manera directa en la organización institucional de la radio y

contempla el seguimiento de los planes de acción elaborados en la planificación. Estos planes de acción son la forma concreta, expresada en objetivos, acciones, recursos y tiempos, de llevar a la práctica las decisiones que el grupo de los radios toman para modificar la situación diagnosticada.

Los modos organizativos se expresan a través de esquemas de relación, que evidencian también la vinculación entre roles y funciones, a los que llamamos organigramas.

El diseño de la gestión supone la definición de un organigrama que sea coherente con la perspectiva de comunicación y participación adoptada, pero no se agota en el mismo. Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, el organigrama debe estar en función de los objetivos trazados en la planificación y garantizar la coherencia del funcionamiento institucional para alcanzar ese horizonte propuesto.

La gestión es una tarea que organiza todas las fuerzas y los recursos de la radio y ordena en forma equilibrada y armónica el funcionamiento de las distintas áreas y la ejecución de los objetivos, estableciendo también jerarquías, dependencias y, por lo tanto, líneas de autoridad.

Desde esta mirada, el diseño de la gestión incluye centralmente la definición de un perfil de la conducción de la radio pero no puede limitarse a ello. Restringir el diseño de la gestión a determinar las formas de conducción o de gobierno dentro de la radio es echar por tierra todo el sentido de descentralización, de participación y de dinamismo comunicacional introducido a partir del proceso de diagnóstico y planificación.

Este manual brinda herramientas suficientes para diseñar la gestión de la radio comunitaria y ciudadana, partiendo de la base de que la gestión colectiva es la que más se adecúa a las necesidades de nuestros radios.

El desafío que se nos presenta consiste en encontrar formas renovadas para que esa gestión colectiva sea al mismo tiempo eficaz en función de los objetivos de la planificación proyectados en los tres niveles y a través de un modo de organización.

La gestión como proceso global comunica lo que somos, cómo somos y cómo llevamos adelante los proyectos.

¿Hacia dónde vamos?

Hacia un diseño de gestión para la radio a través del diagnóstico y de la planificación, al que se llegará a través de un proceso de comunicación y de participación entre los miembros y las áreas de nuestra radio.

PRÁCTICA ③ PARA COMENZAR: UN EQUIPO DE TRABAJO

Propósito

Crear las condiciones necesarias para la realización del diagnóstico y la planificación de la gestión.

Desarrollo de la práctica

a. Para comenzar:

Siempre hay que tomar decisiones. Cada grupo debe medir el sentido de la oportunidad para iniciar el diagnóstico y la planificación. Por ello necesita contar con el mayor consenso posible.

Es mejor lograr que los principales referentes de las áreas o grupos de trabajo de la radio participen de la decisión de hacer el proceso y se comprometan con él. De lo contrario no se podrá hacer con total libertad y, mucho menos, con participación del colectivo de la radio.

b. Para armar el equipo de coordinación:

- Perfil del equipo: siempre hay en nuestras radios gente con capacidad para coordinar un proceso participativo. Deben ser personas con representatividad institucional y colectiva. Es decir, gente a quienes el grupo reconozca y les otorgue legitimidad.

A esta tarea hay que sumar personas con voluntad y ganas para sistematizar información y organizar datos. Y, sobre todo, que no se cansen cuando asoman las diferencias de opinión. Saber construir en la diferencia y articularse con los miembros del equipo respetando la diversidad no es fácil.

En el arte de la danza no todos nacieron para bailarines de salsa, pero hay muchos que se defienden muy bien.

Necesitamos colegas que no pretendan centralizar las tareas. Si a pesar de todo esa centralización se produce es necesario que exista, por lo menos, un buen nivel de autocrítica para ser flexibles a las sugerencias de los otros.

Todas esas características no se encuentran nunca reunidas en una misma persona. Por lo tanto será necesario formar un equipo con capacidad para complementarse. Esto último es lo más eficaz y realista, sobre todo porque a la hora de gestionar el proceso de diagnóstico, de alguna manera se van a estar abordando casi todos los frentes de la gestión de la radio.

En la tarea de coordinación general del proceso no deberían ser más de dos o tres personas, para que la tarea no se vuelva engorrosa para todos.

Es fundamental que participen del equipo las personas que forman parte de la dirección de la radio

c. Para definir si nos metemos en esta historia:

Hace falta que el equipo coordinador se comprometa hasta el final del proceso.

Cambiar sobre la marcha puede traer más de un dolor de cabeza. Los cambios, porque están planificados o porque son provocados por las circunstancias, pueden ocurrir también sin producir más que una simple "neuralgia" siempre y cuando se tomen los recaudos grupales o institucionales pertinentes.

Para alcanzar lo que nos estamos proponiendo es necesario que todos los miembros del grupo lean detenidamente lo que hemos comprendido por gestión, diagnóstico y planificación. Todo es útil a la hora de realizar las prácticas y aplicar las herramientas, pero se necesita de un desarrollo ordenado y apoyado en nociones claras. Por eso es conveniente compartir en grupos las prácticas del manual.

Todos los equipos de la radio deberán estar avisados del inicio del diagnóstico- previo consenso- y es conveniente dejar en claro el objetivo del mismo, de modo que nadie se sienta fuera de la tarea.

Es bueno, luego de logrado el consenso, que el lanzamiento del proceso se haga en una reunión general con la participación de la mayoría (lo mejor es lograr que todos participen para que haya un

punto de partida y de referencia común). De no ser posible, habría que lograr por lo menos el apoyo de todos y buscar que se reúnan los principales referentes de las áreas de trabajo de la radio.

HERRAMIENTAS- LAS PAUTAS PARA EL EQUIPO COORDINADOR

Planificar un tiempo para el propio equipo. ¿Para qué? Para comprender el proceso de planificación y gestión de la radio, la aplicación de herramientas y evaluar el momento adecuado para comenzar a trabajar (ver Módulos II y III)

Organizar la tarea de acuerdo a un cronograma que sea realista. Tengan en cuenta que tendrán tiempos de trabajo con todos los miembros de la radio y tiempos de trabajo propios del equipo de coordinación.

El primer tiempo será específicamente para que el equipo de coordinación se ponga de acuerdo respecto de cómo desatar el proceso de diagnóstico y planificación.

MÓDULO 2

PARA MIRAR Y COMPRENDER

Entre la realidad que es y la deseada

“Combecer as manbas es as manbas
O sabor das massas e das maçãs
É preciso amor pra poder pulsar
É preciso paz pra poder sorrir
É preciso chuva para florir
Penso que cumprir a vida seja simplesmente
Compreender a marcha e ir tocando em frente
Como um velho boiadeiro levando a boiada
Eu vou tocando os dias pela longa estrada, eu sou
Estrada eu vou”
“Tocando em frente” Almir Sater Renato Teixeira

1. EL DIAGNÓSTICO: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN

¿Qué es diagnosticar?

¿Desde dónde y con qué criterios diagnosticar?

¿Cómo y con quiénes trabajar?

Así suelen transcurrir los últimos días del año.

Evaluar, ver qué pasa, hacer un diagnóstico de cómo estamos y hacia dónde vamos en la radio. Es una tarea que ya hemos hecho muchas veces. Nos preguntamos qué hay que modificar, qué fortalecer. El listado de los temas se hace grande, en un sentido o en el otro. En medio del cansancio que produce andar repitiendo cosas, hay gente que pierde el entusiasmo de la participación.

En cualquier caso, si nos sentamos a ver cómo estamos y cómo vamos es porque deseamos encarar una nueva etapa con otras perspectivas. Ese es el deseo que normalmente se palpa en nuestros equipos de trabajo. Sin importar la fecha del año que elegimos para plantearnos evaluaciones que nos permiten diagnosticar nuestra realidad, lo cierto es que siempre estamos preocupados por la marcha del proyecto.

¿Qué características tienen los diagnósticos a los que estamos acostumbrados? ¿Cómo son los que hacemos en la radio? ¿En qué momentos los hacemos? ¿Qué resultados nos han dado? Estas son algunas de las preguntas que podemos comenzar haciéndonos para revisar nuestras prácticas de gestión en la radio. Podemos mirar si esas mismas prácticas han incorporado la palabra diagnóstico y cómo lo han hecho.

Muchos dirán que *“diagnósticos hacemos todos los días”*. Es cierto. Vivir la cotidianidad de la radio es una manera de hacerlo. También lo hacemos de diversas maneras en nuestras reuniones periódicas, semanales, quincenales o mensuales. Es muy importante, por otra parte, que el diagnóstico no se viva como un momento excepcional, sino que sea una práctica habitual en la radio. Es común reconocer reacciones diversas respecto de muchísimos temas y cuestiones que hay que tratar. Nos sucede a nosotros algo similar a lo que se refleja en los personajes de nuestra historia inicial. El “proyecto” tiene diversas significaciones para los distintos compañeros. Le resuena distinto a cada uno. *¿A qué nos referimos cuando estamos hablando de proyecto? ¿Al proyecto político-cultural de la radio? ¿Qué es eso? ¿A la organización? ¿Cuál es el proyecto político que algunos tienen tan claro y yo nunca vi escrito, nunca lo leí?*

Graciela, la responsable de los programas educativos de la radio, está convencida de que toda la programación tiene que girar en torno a esa perspectiva. Tiene argumentos: *“los campesinos se acercan a al radio fundamentalmente por los programas educativos”*. Juan, coordinador de toda la programación, insiste en otra mirada: *“esos mismos campesinos vienen a la radio porque somos los únicos que les garantizamos que sus demandas económicas puedan salir al aire”*. Daniel, el más antiguo de los miembros del equipo, llegó a la radio preocupado por la difusión de la música regional y ese sigue siendo su principal objetivo: *“la gente se identifica con la radio desde el momento en que escucha la música que le gusta”*.

De acuerdo a los ejemplos, la radio está afrontando algunos problemas, pero cada uno los vincula directamente con lo que conoce y con lo que siente como cuestión central. No sólo con lo que pasa, sino con lo que cada uno proyecta en su cabeza y en su corazón respecto de la radio que quiere. Así no se hable del “proyecto” de la radio, permanentemente nos estamos refiriendo al mismo.

Hay formas distintas de ver, de mirar y de comprender. Lo cierto es que no podría ser de otra manera. Cada uno se involucra en el proyecto desde de su propia historia, desde el conocimiento que le dan sus experiencias anteriores. También desde la experiencia que cada uno construyó en la radio y, no menos importante, con los rasgos y los acentos que aporta su propia personalidad. Las expectativas pueden ser similares y todos apoyamos el sentido de la radio comunitaria y ciudadana.

La búsqueda en común y los modos de participación

Sin embargo, puestos en torno a una mesa, en la búsqueda común no se puede perder de vista que hablamos y sentimos, reaccionamos y construimos, desde la diversidad representada en lo que cada uno es. Se trata de pluralidad de miradas y experiencias que son siempre enriquecedoras, pero que deben ser tomadas en cuenta y asumidas como tal para que no se nos convierta en un obstáculo. Las diferentes miradas y puntos de vista tienen que ser explicitados para que la visión de conjunto se enriquezca y para que las consideraciones que cada uno haga se transformen en aportes y no se lean, desde otro lugar, como objeciones que pretenden entorpecer la construcción colectiva.

Cada vez que hablamos sobre el proceso de gestión en todos los niveles, cuando hacemos diagnósticos e intercambiamos pareceres, se cruzan temas de trabajo. Las palabras van y vienen. Alguien toma nota y lleva la memoria de la reunión. Se establecen acuerdos. Nos lanzamos a trabajar. La participación, sin embargo, no se da siempre como la esperamos. Muchas veces percibimos que hay algo que traba el proceso y, sin embargo, no sabemos qué es. Se asignan tareas y no todos las asumen como corresponde. *¿Qué pasa? ¿Será que nadie quiere ya comprometerse? ¿Cuál es el problema, o los problemas, de fondo?*

Suele haber razones y argumentos para todos los gustos: no cobramos un sueldo que justifique un tiempo de dedicación más extenso y de mejor calidad; hay serios problemas de organización; quienes conducen son muy centralistas y hasta se vuelven autoritarios aún sin pretenderlo. También pasa que por el ritmo que le imponen a su actividad nadie, o casi nadie, le puede seguir el tren a algunos compañeros que ejercen tareas de coordinación o conducción. Consideran a la radio como "su propia hija" y eso los lleva a involucrarse en el proyecto de una manera que puede no ser comprendida por el resto pero que, generalmente, tampoco le sirve a la institución. La radio no necesita "padres" ni "madres" sino personas que asuman los diferentes roles sin sentimientos de "paternidad" o exclusividad.

Otros dicen que las reuniones de evaluación de la marcha del proceso se reducen al intercambio de información y que no se va a la profundidad de las cosas. No faltan tampoco los que están muy preocupados por la integración de los equipos de trabajo porque *"nadie sabe bien qué hace el otro"* o que *"falta complementarse en las tareas, porque cada uno vive en lo suyo como si fuera lo único y lo más importante en la radio"*. Sólo a modo de ejemplo podemos decir que la radio no es exclusivamente la técnica o la organización, porque "el aire"-la programación- es el principal espacio en el que se comunican el proyecto y la comunidad. La programación es importante como lo es también la organización y el apoyo técnico que la garantiza. Otros dirán que el compromiso varía porque las generaciones son muy diferentes y a veces *"es difícil que nos entendamos"*. *¿Será así?*

Las palabras están cargadas de múltiples sentidos. Cada argumento nace y se deshace según del lado que lo miremos. Es más. El modo de conducirse de cada uno es diferente, aunque pensemos que somos muy parecidos. En muchas ocasiones se hacen reuniones que se desarrollan sobre supuestos nunca explicitados que después provocan conflictos con consecuencias que, a veces, resultan muy graves.

Pero entonces, ¿qué pasa? ¿Dónde está la dificultad? ¿En alguno de los aspectos que mencionamos? ¿En todos? O bien, ¿nos pasa un poco de todo?

Lo cierto es que todos estos elementos y preguntas son síntomas que emergen de nuestro trabajo y que nos anuncian que debemos revisar la gestión en la radio.

Todos tenemos algo para decir respecto de la gestión.

Cuando sentimos algún problema de salud y vamos al médico, el profesional nos pregunta por los síntomas. La pregunta es ¿qué le duele? o ¿qué siente? Nuestros dolores o nuestras molestias le ofrecen al médico los indicios para diagnosticar la enfermedad e indicar el camino a seguir.

Lo mismo ocurre con la radio. En las reuniones surgen indicios que están poniendo en evidencia otras cuestiones más profundas. No por casualidad esos síntomas aparecen en los momentos de encuentro e intercambio que suelen ser centrales para la vida de la radio. Si alguien señala que no estuvo informado o desconoce una actividad que se realizó en la radio o que no está al tanto de la fecha en que se pondrá en marcha la nueva programación, no sólo está dejando en evidencia aquello a lo que se refiere puntualmente sino que expresa también otros problemas más profundos respecto de la circulación de la información y de las instancias de comunicación entre equipos, sectores y responsables.

Todo estará indicando que hace falta comenzar a comunicarse mejor para comprender qué es lo que nos está pasando. También será el punto de partida para preguntarnos por las causas que están en el

origen de aquello que aparece sobre la superficie.

¿Dónde está la punta del ovillo? ¿O hay varias puntas?

Siempre que nos manifestamos sobre un tema estamos hablando desde la pluralidad de lo que hemos sido, de los que somos y de lo que seremos. Lo cierto es que para encontrar las puntas de todos nuestros ovillos hace falta detenerse, mirar y comprender para ver si es posible transformar desde otro lugar que nos cargue de entusiasmo y nos permita definir mejor lo que queremos. Esto quiere decir: utilizar estrategias más adecuadas a la realidad interna y externa de la radio.

Más aciertos que problemas

No todos son problemas en el proceso de gestión de nuestra radio. Aunque muchas veces nos inclinemos por ver más las dificultades que los aciertos.

Es importante y vale la pena destacar y celebrar los aciertos y logros. Suele pasarnos, sin embargo, que en la vorágine de la vida cotidiana de la radio perdemos de vista el valor de lo que tenemos y hemos ayudado a construir. En ciertas ocasiones, en medio de nuestro pesimismo o en el exceso de autocrítica, llega alguien de afuera y nos habla de la “*radio exitosa*” de la que somos parte. Cuando ello pasa nos quedamos mirando y diciendo ¿de qué vaina me está hablando esta persona? ¿Qué romántica alucinación se le ha cruzado por la cabeza?

Ante nuestra propia sorpresa algunas de esas personas han sabido argumentar en contra de nuestra autocrítica exacerbada: “*La radio es exitosa en la medida que ha hecho posible la realización de un proyecto. Han existido marchas y contramarchas, pero ¡aquí están! Es una radio escuchada, un grupo organizado- con sus más y con sus menos- que permite la construcción de un espacio político cultural diferente*”.

Frente a semejantes afirmaciones, tan dispares de nuestras propias apreciaciones, alguno de nosotros cambió la sorpresa inicial por una grave sospecha acerca de los efectos que una dosis de ron o de pisco podría estar causando en el ocasional interlocutor.

En realidad, nada de eso.

Evidentemente la gestión comunica. Lo hace a través de hechos, evidencias que nosotros no vemos desde el torbellino de la cotidianidad en la que estamos insertos. Comunica también lo que se vive y, a veces, se olvida de gozar porque “la señora urgencia” manda. Sin embargo, al revisar el proceso de gestión no sólo debemos revisar aquellos aspectos significativos que resaltan por lo negativo. También hay que intentar descubrir los aspectos positivos porque ellos expresan fortalezas que pueden ser potenciadas en beneficio del proyecto. Hay que aprender a mirar todos los matices de la experiencia; hacerlo de una manera equilibrada que pondere los aspectos negativos y los positivos en su adecuada medida. Ambos son fuentes de crecimiento y de aprendizaje para la radio, aunque con cada uno haya que trabajar de manera diferente.

Siguiendo con el ejemplo que mencionamos líneas arriba, es bueno para la radio que Daniel tenga su mirada puesta en la música regional. Desde allí hace un aporte al proyecto. Todos lo valoran. No es bueno, en cambio, que Daniel analice toda la situación de la radio utilizando como único parámetro la cantidad de música regional que se emite, su calidad y el grado de aceptación que la audiencia tiene de la misma. Pero sí es importante que Daniel tenga una manera equilibrada de analizar el proyecto de la radio, importante también que Pablo y los otros presten atención a lo que señala aunque estén, en ese momento preciso, agobiados por las urgencias económicas.

Gestionar, tal como lo hemos entendido en el Módulo I, implica analizar en profundidad de qué manera estamos llevando adelante nuestra acción. En este camino está el DIAGNÓSTICO.

Diagnosticar significa distinguir y discernir diferentes aspectos de la práctica social y cultural que se desarrolla en la radio.

EL DIAGNÓSTICO es ver, conocer o re-conocer, para poder comprender las causas de la situación que se vive en la radio.

Cuando emprendemos la tarea de diagnosticar lo primero que tenemos a la mano son emergentes de lo que está ocurriendo, es decir, manifestaciones externas o primarias de una situación que no surge a primera vista, que está opacada por otros acontecimientos. Estos emergentes son indicadores que están

expresando algo y de los que podemos deducir las fortalezas y las debilidades de nuestro proyecto. A estos indicadores se los suele llamar “síntomas”.

“Los equipos de trabajo tomaron por caminos distintos y esto es porque los objetivos no están claros para todos”. ¿Quién no escuchó alguna vez esta frase u otra similar en su radio? La apreciación, en sí misma, es un indicador acerca de cómo un miembro del equipo está percibiendo a sus compañeros en el desarrollo de una determinada tarea. Sin embargo, no se puede generalizar su punto de vista porque se trata de apenas una mirada. Para que la misma sea representativa tendrá que ser convalidada con el equipo.

Convalidar significa ponderar las apreciaciones individuales en el marco de la construcción colectiva, para enriquecer las miradas y buscar que, finalmente, se llegue a una construcción consensuada por todo el grupo de la radio. Esto no quiere decir que las opiniones personales no tengan valor. Lo tienen y son una fuente de riqueza para el proceso de diagnóstico.

Ese proceso de validación, que es análisis, profundización y debate, implica establecer los momentos y las situaciones para trabajar sobre el tema y para que el resultado se traduzca en un beneficio para la radio.

Alguien puede llegar a expresar una preocupación legítima respecto de la pertinencia no sólo de la afirmación anterior, sino también sobre la oportunidad de abrir un intercambio sobre el punto. *“Podemos llegar a admitir que la cosa es así, pero la cuestión es ¿cuándo lo hablamos? ¿cuál es el momento adecuado? ¿de qué manera lo hacemos para que realmente no se convierta en un obstáculo más entre nosotros?”*

Cuando nos damos a la tarea de distinguir síntomas y ubicarlos como manifestaciones de una situación más abarcante o más profunda, así como cuando tratamos en equipo de analizar las causas de una situación determinada, estamos viviendo una experiencia de COMUNICACIÓN.

Del desarrollo de las relaciones comunicativas entre nosotros dependerá la forma de nuestros acuerdos, desacuerdos, disensos o consensos. Construir en la diferencia es todo un arte. Nada fácil. Lo cierto es que si nos decidimos a realizar un diagnóstico sobre la gestión de nuestra radio y queremos hacerlo de manera participativa necesariamente estaremos desatando un proceso de comunicación entre los miembros de la radio. Esto nos llevará a remover la tierra, por una parte, y a ver, por otra, si hace falta arrojar abono para que vuelva a fertilizarse y, sólo a partir de entonces, pensar en otra siembra.

Realizar el diagnóstico es empezar a cambiar algo.

¿Qué es lo que comienza a cambiar?

A partir del diagnóstico no se mira de la misma manera. Se modifican nuestras percepciones sobre situaciones ya observadas, sobre síntomas reconocidos. La descoordinación entre dos equipos de la radio probablemente pueda leerse no sólo como una falta de información o un desencuentro casual, sino que puede ponernos a pensar sobre las estrategias de comunicación que se están construyendo en toda la institución.

Todo ello sin dejar de tomar en cuenta que también las percepciones individuales se enriquecen con los aportes de todo el grupo que participa en la práctica. ¿Por qué? Porque los diferentes aportes permiten ahondar en las múltiples causas que generan nuestras fortalezas y debilidades.

Los hechos y los datos que quedan en evidencia desatan en nosotros nuevas preguntas y otras interpretaciones. Nuestra mirada comienza a ir más lejos para aterrizar no sólo en los aspectos circunstanciales sino para atravesar la trama de los hechos y sus causas.

Es importante que Graciela perciba que los programas educativos se inscriben en una problemática más amplia de la radio y que trabajar sobre la programación en general y sobre la comunicación interna en la emisora, para que su coordinación con Pablo y con Miguel sea mejor y más eficaz, tiene que ver con el sentido del proyecto. Analizar la comunicación interna, en este caso, no es ajeno a la programación educativa y estudiar la audiencia, también aquella que se prende a al radio por la música, aportará elementos para comprender cómo se están relacionando los oyentes con la radio en todos sus niveles.

El diagnóstico es una herramienta que habilita para producir cambios a medida que se van generando nuevas respuestas y nuevas propuestas.

El diagnóstico es una estrategia que hace posible generar cambios, porque ayuda a un conocimiento profundo y razonado de los hechos y porque permite un análisis sistemático de lo que ocurre en todos los niveles de la gestión.

En un taller para analizar los problemas de la gestión en la radio comunitaria y ciudadana realizado en la ciudad de Quito durante 1997 se decía: *“El problema número uno en un proceso de gestión tiene que ver con la falta de planificación para la concreción tanto de los objetivos más generales de la institución como para el cumplimiento de tareas y actividades más específicas o cotidianas. Sin embargo, hay un problema previo: no hay definición de los objetivos (¡problema número cero!) o poca claridad en los mismos. No está clara la misión, no es compartida por todos, o bien, es la misión de algunos. Es decir: se viven las consecuencias de la falta de una misión clara y colectivamente definida”*.

En este caso se utiliza la palabra “misión” para expresar una idea muy cercana a lo que hemos definido en el Módulo I como *Perspectiva política y cultural del proyecto institucional de la radio*. Si logramos hacer un diagnóstico de manera participativa habremos hecho posible que los equipos de la radio reconozcan las fortalezas y las debilidades del proyecto.

El proceso de elaboración colectiva, que implica la mirada común de los integrantes de la radio, estará creando de por sí condiciones para la toma de decisiones. Ya nadie podrá operar de la misma manera sabiendo que hay un problema “número uno” y otro “número cero” y en qué consiste cada uno de ellos. Mucho menos si los participantes han logrado desentrañar las causas, sobre todo porque el discernimiento del problema ofrece las vías de solución. En el mismo problema está la punta del ovillo que permitirá deshacer la madeja o el nudo. Lo mismo ocurre con las fortalezas, si bien en este caso se trata de desarrollarlas mejor.

El diagnóstico es un método para ver cómo estamos y cómo vamos, pero a la vez es una manera de orientar cómo seguiremos.

En primera instancia: para que esta secuencia se viva y se experimente como propia por el grupo de la radio es necesario que todos sus miembros estén comprometidos con la iniciativa y se sientan parte de la tarea. Al mismo tiempo, en la medida que los miembros de la institución se involucren en el proceso, se facilitarán condiciones más democráticas para la toma de decisiones.

El diagnóstico, comprendido como un modo participativo de mirar nuestros procesos, se convierte de este modo en una estrategia comunicativa para el grupo porque es una manera de compartir las percepciones sobre el proyecto, el modo de organizarlo y de llevarlo adelante.

Re-conocer aquello que vivimos en la vida cotidiana de la organización-en todos sus niveles- permite mirar y comprender de manera sistemática el modo de construcción del proceso de la gestión.

Como método de trabajo, el diagnóstico, entrelazado de manera coherente con la planificación, contribuye a mirar nuestra experiencia en la radio, evaluar los resultados y proyectar las acciones de una nueva manera.

En este sentido diagnosticar es *re-orientar* nuestras prácticas de forma renovada. Un diagnóstico concebido de esta manera no es estático sino que acompaña los cambios que se van produciendo en la radio, a la vez que ayuda a incorporar los nuevos elementos desde la lógica del proceso que se está viviendo.

En otras palabras. La realidad económica en la que se inserta la radio es cambiante. No basta con hacer un análisis del proyecto empresario de una vez y para siempre. Si partimos de una situación de crisis financiera, el aumento de los ingresos no significará necesariamente una modificación sustancial en nuestra realidad institucional, pero sí podrá permitirnos gestionar de manera distinta algunas de las iniciativas que tenemos entre manos. No podemos decir- dependiendo del caso- que hemos cambiado la realidad. Sí podremos dar una explicación acabada acerca de las razones que permitieron concretar los mayores ingresos y, por lo tanto, adecuar nuestra labor de gestión a los nuevos datos.

1. UNA MIRADA SISTEMÁTICA SOBRE LA GESTIÓN EN NUESTRA RADIO

Hemos dicho que el diagnóstico es una herramienta de transformación que nos permite conocer mejor lo que sucede en relación a un tema específico: la gestión. En este caso nos referimos, de manera más precisa, a la gestión en una radio comunitaria y ciudadana. Estamos hablando, por lo tanto, de un tipo de institución en particular. Si bien la gestión es un capítulo común a las preocupaciones de todo tipo de institución, la gestión en una radio comunitaria y ciudadana tiene su lógica y sus características propias (Ver Módulo I).

Es conveniente no olvidar las tres perspectivas y el modo de organización que, a nuestro juicio, se articulan en el proceso de gestión de la radio y que hemos elegido como lógica de interpretación: político-cultural, comunicacional y empresaria. Desde este criterio se construirá, en consecuencia, el proceso de diagnóstico.

En principio, nos estamos manejando con la idea de re-conocer cómo estamos y cómo vamos (la realidad que “es”) para poder proyectar cómo queremos seguir (la realidad deseada).

Diagnosticar la gestión de nuestra radio es una tarea sistemática. Es decir: ordenada de acuerdo a criterios y realizada con herramientas de trabajo seleccionadas adecuadamente.

¿A qué tipo de herramientas nos estamos refiriendo?

Encuestas, entrevistas, reuniones grupales para evaluaciones por áreas de trabajo, guías para analizar el organigrama, clínicas de trabajo, metodología de refundación, realización de la memoria institucional, análisis de material de archivo u otras documentaciones valiosas, etc. Ejemplos y propuestas sobre estas herramientas se encuentran desarrolladas en el Módulo III.

Antes de comenzar a trabajar con las herramientas es preciso dar algunos pasos previos:

- Tomar la decisión institucional de realizar el diagnóstico sobre el proceso de gestión en la radio. Esto significa hacerlo con el consenso de los miembros que componen la institución.

- Formar un equipo de coordinación que sea referente de todo el proceso y que garantice una forma de trabajo participativa (ver Módulo I, Práctica 3).

- Planificar las coordenadas de espacio y tiempo- instancias, momentos y lugares de trabajo- para la realización del diagnóstico. Sería conveniente que antes de comenzar a diagnosticar se haga una lectura general de todo el Módulo II del Manual.

Un factor importante a tener en cuenta es que cualquier mirada diagnóstica sobre la radio no puede limitarse al momento que vivimos, sino que tiene que inscribirse en el proceso de la institución, porque sólo este tipo de acercamiento nos permitirá ver y comprender a la radio en su riqueza, en su proceso de construcción y también su complejidad.

El diagnóstico tiene dos etapas: una referida al pasado de la radio (su memoria) y otra al presente (el momento actual de la institución). Ambas etapas se pueden realizar de manera paralela y forman parte integral del mismo proceso.

En cualquier caso necesitamos disponer de tiempos para encuentros por equipos y reuniones plenarios.

El tiempo que se debe estimar para un proceso de estas características depende de cada radio, sobre todo porque se debe tomar en cuenta la dedicación que cada miembro del grupo le da a la institución y siempre partiendo de la base de que esta es una tarea que se realiza en medio de la continuidad de todas las actividades de la radio.

Hecha esta salvedad se puede decir que estando toda la radio movilizada y dispuesta a vivir el proceso, y contando con un grupo coordinador que anime el diagnóstico, hay que pensar en aproximadamente tres meses de trabajo, a razón de diez horas de dedicación por semana. Puede ser que ya tengamos muchos elementos de diagnóstico realizados (memorias, entrevistas, etc.). Si esto fuera así la tarea se adelanta y se reduce el tiempo. Pero en ese caso será necesario planificar modos participativos para validar lo que ya tenemos mediante debates y reflexiones que permitan ver los

acuerdos y desacuerdos de los miembros del equipo (ver Práctica 4).

Antes de seguir avanzando nos detendremos a pensar sobre algunas preguntas que surgen razonablemente a esta altura del desarrollo de la propuesta:

- ¿Se puede hacer un diagnóstico sin incorporar una mirada externa?
- Para mantener la objetividad, ¿no es mejor que los coordinadores del diagnóstico no pertenezcan a la radio?

Desde la perspectiva formulada en el Módulo I del Manual, la metodología de diagnóstico y planificación es un proceso que puede ser desarrollado por los propios protagonistas de la radio. Las herramientas que aquí se brindan sirven, precisamente, para que el grupo pueda diagnosticar la marcha de su gestión y proyectarla guardando coherencia con los objetivos del proyecto institucional. Dicho esto ya estamos fijando posición respecto del desarrollo del diagnóstico.

El DIAGNÓSTICO puede desarrollarse de manera participativa por quienes trabajan directamente en la radio.

En un libro que escribió al final de la década de los ochenta, Daniel Prieto Castillo se refería al diagnóstico participativo diciendo *“la gente (sea de una institución o de una comunidad en general) reconoce su situación, selecciona problemas, se organiza para buscar datos, analiza estos últimos, saca conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, está al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y su experiencia para llevar adelante una labor común”*³.

Un colectivo que trabaja desde una perspectiva comunitaria demanda que las técnicas que se apliquen sean fruto de su propia mirada. ¿Por qué? Porque, aquello que no nace de nuestras propias prácticas resulta ajeno a nuestros intereses y a nuestras identidades culturales.

El marketing empresario ha lanzado al mercado propuestas de gestión que intentan recuperar y asumir una terminología que es propia de otros modos de gestión. Resulta paradójico observar como una de las más expandidas industrias de comida rápida ha ideado una “unidad académica” de la hamburguesa y de la papa frita que tiene por finalidad capacitar recursos humanos para un mejor servicio. Es curioso advertir que las palabras igualdad, participación, comunicación, intereses comunes, valoración personal, están, todas ellas, incluidas en todos los manuales en los que se consignan directivas para cada una de las áreas a fin de desarrollar una gestión eficaz.

En la misma empresa se dice que todos los recursos humanos, desde el primero hasta el último, toman decisiones. Existe, sin embargo una única e importante salvedad que no todos deciden sobre todo. Por ejemplo: la distribución del poder político y económico en la propia empresa. Todos se organizan para la acción, cuyo objetivo es el logro de mayores ganancias. Pero sólo que unos pocos se distribuyen el 70% de las ganancias y apenas un 30% de las mismas se distribuyen a los empleados de todas las sucursales del mundo. Para mejorar la imagen de la empresa y al amparo de un “tierno payasito” se organizan también fundaciones para la ayuda a niños necesitados.

Más allá de los ejemplos, simplemente deseamos remarcar que las metodologías y las técnicas no están por fuera, no son independientes, de los modos cómo comprendemos el mundo y de nuestro modo de estar y de hacer en el universo donde nos movemos.

Metodologías y técnicas son pensadas desde y para un contexto concreto.

Por esta razón ponemos a los protagonistas de cada radio en el centro del diagnóstico, la planificación y la gestión, y a cada proyecto en su contexto histórico.

Esto no quiere decir, sin embargo, que no se pueda trabajar con miradas externas.

Las miradas externas se pueden incorporar al proceso de diagnóstico, planificación y gestión mediante la solicitud de aportes especializados que enriquezcan la mirada hecha por el propio grupo de la radio.

Prescindir de estas miradas externas sería caer en la actitud omnipotente que presume que todo lo puede y nada necesita. Nadie que trabaje en un proyecto participativo y comunitario en los albores del siglo XXI, con actitud comprometida, perspectiva plural y sentido de construcción en red, puede sentirse satisfecho con “su” sola mirada.

En el Módulo I de este manual hablábamos de la necesidad de contar con aportes profesionales de

³ Prieto Castillo, Daniel, “Diagnóstico de comunicación”, CIESPAL, QUITO, Ecuador, 1989, pág.41.

diverso tipo y aportamos algunas consideraciones para su incorporación. En el caso del diagnóstico es adecuado contar con gente que trabaje con este tipo de metodologías y que sepa involucrarse en un proyecto participativo donde los protagonistas son los miembros de la institución. Esto permite un trabajo integrador y facilitador del propio proceso. En nuestras mismas radios o en otras instituciones en cada uno de nuestros países hay personas con amplia experiencia en la materia y a quienes podemos acudir.

Este Manual por sí mismo brinda los elementos suficientes para que el propio equipo de la radio haga el diagnóstico, la planificación y el diseño de la gestión. Los equipos de trabajo de cada radio pueden llegar a construir procesos de diagnóstico muy sólidos y agudos que fortalecerán la gestión. Sin embargo, en el caso de que se pueda contar también con aportes externos, es indudable que estas contribuciones pueden enriquecer el proceso, en particular en el seguimiento de las iniciativas que se planifiquen y en la mirada o auditoría “externa” de la misma gestión.

La clave para que este aporte externo resulte beneficioso consiste en que unos y otros, miembros de la radio y colaboradores externos trabajen desde una estrategia participativa. De este modo el diagnóstico, al igual que la planificación, será una experiencia de comunicación y un proceso educativo que alimentará una forma de hacerse y de constituirse de la propia institución. Vale decir: trabajo comunitario y solidario, a la vez que crítico y cuestionador de lo establecido y con una fuerte vocación por la transformación social.

El DIAGNÓSTICO supone una serie de etapas que tienen que ser atravesadas para poder arribar a buen puerto.

Hemos definido el diagnóstico como una mirada atenta y sistemática a la realidad de nuestra radio, tanto en su proceso histórico (la memoria) como en la actualidad (lo que hoy es)

Ahora especifiquemos los pasos que vamos a dar en ese recorrido:

1. Fijar objetivos
2. Seleccionar y aplicar herramientas
3. Reconocer fortalezas y debilidades (sus causas)
4. Determinar tendencias
5. Elaborar las conclusiones del diagnóstico para establecer líneas de acción

Los objetivos del diagnóstico establecen qué queremos conocer de la realidad de nuestra radio para poder adecuar luego la gestión a partir de los datos que de allí surjan.

A los objetivos siguen algunas metas que establecen de manera concreta los resultados a los que se quiere llegar con el diagnóstico.

Las herramientas sirven para obtener información que permita analizar, discernir y distinguir aquellas situaciones, hechos y circunstancias que son de relevancia para la gestión. Pero no todos esos elementos tienen el mismo valor. Naturalmente, ponderamos cada uno de ellos a partir de un modelo de radio que hemos construido y consensado entre todos. Desde allí decidimos también las fortalezas y debilidades de la situación.

Como resultado de la aplicación de las herramientas que elegimos para el diagnóstico surgirán casi naturalmente diversos factores que consolidan el proyecto de la radio (fortalezas) y otros que surgen como dificultades o problemas (debilidades). Todos los que formamos parte del equipo percibimos, sentimos, que esto o aquello es una fortaleza o una debilidad. ¿Desde dónde surge esa percepción? De un análisis que tiene que ver, por un lado, con aquellos aspectos que son (y han sido) pilares de la radio y de los obstáculos para el desarrollo del proyecto. Pero son fortalezas también nuestras capacidades para sortear las dificultades.

Que Graciela, Pablo y Daniel sea amigos y que cada uno haya decidido trabajar voluntariamente en la radio constituye una fortaleza del proyecto. Muchas dificultades se han sorteado a partir de la confianza que existe en el grupo fundador y en las ganas que todos ellos ponen para que la radio siga adelante. Pero, en determinado momento, puede ser una debilidad que la amistad entre los tres no les permita enfrentar con naturalidad los conflictos que surgen en el trabajo cotidiano. Hay cosas “no dichas” que comienzan a entorpecer el funcionamiento de la radio: a Graciela no le gustan las selecciones musicales de Daniel y Pablo no está de acuerdo con los criterios económicos que se están haciendo para la

producción de los programas educativos. Para la radio es una fortaleza, hasta cierto punto, que todos ellos donen sus salarios para garantizar que la emisora continúe frente a la difícil situación económica, pero es una debilidad que los tres tengan que recortar su participación en la radio porque tienen que dedicar parte de su tiempo a un trabajo remunerado que les garantice la subsistencia.

¿Cómo podemos determinar las fortalezas de la gestión?

Las fortalezas de la gestión son todos aquellos aspectos que juntos reconocemos como puntos fuertes y pilares constitutivos de nuestro trabajo. Es una fortaleza todo aquello que da sentido, que alimenta y da coherencia a la acción de acuerdo con las propuestas básicas en las que se apoya nuestra radio.

¿Qué son las debilidades de la gestión?

Todo aquello que pone en evidencia nuestras fragilidades en todos los sentidos. Las podemos definir por oposición a las fortalezas. Podemos señalarlas como las incoherencias entre lo que hacemos, lo que decidimos y lo que pensamos. También como nuestras incapacidades para dar respuestas adecuadas frente a los desafíos que se nos van presentando.

Tanto las fortalezas como las debilidades son reconocidas de acuerdo a datos relevados en el proceso de diagnóstico.

Analizar las fortalezas y las debilidades nos remite también a preguntarnos por qué sucede esto de tal manera, es decir, a cuestionarnos sobre los motivos profundos de la situación. Llamamos causas a las respuestas que damos a estos interrogantes.

Sobre las causas

No existe nunca una sola y única causa para las situaciones que observamos. Las causas tienen que ver con las diferentes interpretaciones que hacemos de los acontecimientos y con la diferente ponderación que cada uno de nosotros hace de los mismos.

Las causas tienen que ver también con el valor relativo que otorgamos a cada hecho dentro del proceso global.

El tema del autofinanciamiento está “de moda” en nuestras radios. Para analizar la cuestión económica es necesario tomar en cuenta muchos aspectos y diversas causas. Algunas son históricas. Si los fundadores de la radio no consideraron la cuestión económica como central desde el comienzo del proyecto, seguramente ello habrá marcado la vida de la radio. También puede haber incidido en ello la forma como cada uno de los miembros se relaciona con el dinero y el sentido personal que tiene frente a los temas administrativos y económicos. Si la radio recibió, desde sus orígenes financiación externa y esa fue su principal fuente de ingresos o si cada centavo se consiguió mediante la obtención de recursos directos y genuinos, son datos que habrán marcado de manera muy distinta la vida de la radio. Lo mismo sucede con el presente. La situación económica del país puede ser una causa. Pero también la realidad particular del sindicato o de la iglesia a la que la radio pertenece o perteneció, o la forma concreta de administración de los recursos que se tiene actualmente.

Hay factores históricos, otros coyunturales. En algunos casos, unos y otros están vinculados. En la mayoría de las ocasiones no todos los datos tienen el mismo valor ni todos los miembros del equipo de la radio aceptan y ponderan de la misma manera cada uno de ellos.

Determinar las causas implica, por lo tanto, un proceso de construcción de consensos dentro del grupo de la radio. Es una tarea de maduración, una manera de afinar la mirada a partir de la reflexión comunitaria.

A partir de este momento entraremos en la etapa de conclusiones del diagnóstico, que incluye las tendencias y las conclusiones propiamente dichas (líneas de acción).

Sobre las tendencias

¿Cuántas veces, en nuestra vida cotidiana, nos hemos enfrentado a la afirmación que dice “si esto no cambia...” a la que agregamos, de inmediato, una sentencia respecto de lo que prevemos que ocurrirá? Algo similar hacemos con las tendencias en el caso del diagnóstico.

Determinar las tendencias es adelantar nuestra mirada proyectando el curso lógico de los acontecimientos en cualquier sentido que ello se manifieste.

Si de nuestro diagnóstico surge que la radio viene recibiendo cada mes menores ingresos y que los anunciantes son cada vez menos, no será difícil determinar como tendencia la quiebra económica de la radio. Pero, claro está, este es un caso extremo. Antes de la quiebra puede haber muchas situaciones intermedias.

Pero aun estando en crisis económica, un buen acuerdo con entidades asociadas a la radio, una pauta de anunciantes que crece y la austeridad en el manejo de los fondos nos puede dar como tendencia un futuro económico, en tal o cual plazo, que puede ser alentador.

Las tendencias no son certezas de lo que va a ocurrir, Son proyecciones que nos ayudan a prever y a prevenir. Es decir, a anticipar nuestra mirada y a tomar previsiones.

En estas previsiones apoyaremos las conclusiones iniciales en forma de líneas de acción, entendidas como caminos de respuesta que surgen también lógicamente de todo el proceso que hemos desarrollado.

Sobre las líneas de acción

Las líneas de acción son las proyecciones que hacemos de nuestra acción como radio, aun antes de concretar el cómo y el cuándo lo haremos a través de la planificación.

Si la tendencia nos dice que vamos hacia la quiebra, la línea de acción indicará que hay que revertir ese proceso, probablemente mediante una campaña de búsqueda de anunciantes, obtención de fondos por solidaridad y generando ahorro interno. Estamos marcando el camino que se debe transitar, todavía sin decir cuándo y de qué manera, si será a pie o en bicicleta.

Cada una de las etapas que acabamos de presentar brevemente será desarrollada en los próximos puntos, a través de prácticas y herramientas para su aplicación.

1.2. ENTRE EL AYER Y EL HOY DE NUESTRAS RADIOS

El diagnóstico se inscribe en la historia de nuestra radio por lo tanto no puede prescindir de ella.

Nuestras radios se han ido construyendo gracias al aporte insustituible que hacen seres humanos capaces de soñar y de hacer realidad un proyecto de radio.

La mística de cada radio ha hecho posible la continuidad de lo que, por momentos, parecía no dar para más. No sólo no acabó, sino que en el presente de las radios comunitarias y ciudadanas ya se vive un futuro lleno de deseos de multiplicación y de crecimiento.

Para comprender nuestras identidades hay que mirar la historia pasada y la historia presente. Un diagnóstico del proceso de gestión de la radio sin esta perspectiva es una mera técnica que no resuelve nada.

Ni el diagnóstico, ni la planificación pueden servir a los proyectos institucionales de las radios si en cada una de ellas no hay una sintonía de fondo, una mística, un corazón.

Las radios comunitarias y ciudadanas saben por experiencia que cualquier institución que, en el final de este siglo, sueñe con una sociedad más justa, más solidaria y más igualitaria debe proyectarse desde el corazón de su mística, sin la cual habrá quedado atrás el proyecto político-cultural. Probablemente se haya cedido entonces a la lógica del mercado y a las exigencias de la rentabilidad y el lucro.

Diagnosticar y planificar no es un ejercicio tecnocrático. Es un aporte destinado a diseñar modos de gestión más democráticos y más eficaces. ¿Para qué? Para hacer que nuestras radios se vuelvan cada vez más fuertes como proyectos comunicacionales.

¿Por qué hay que mirar, entonces, la historia de nuestras radios? Porque nuestras fortalezas y debilidades presentes tienen mucho que ver con la manera cómo nos hemos constituido en el pasado.

Cada contexto local o regional tiene sus propias particularidades y, por lo tanto, el mismo método de diagnóstico y planificación cobrará formas muy diversas en función de esos distintos contextos. También porque los procesos son vividos por seres humanos con historias y con culturas concretas y muy diferentes entre sí. De hecho, cada radio es un universo de relaciones sociales, culturales, económicas y políticas muy distintas.

Por ejemplo. La forma de constituirse de un equipo de radialistas en las zonas rurales es muy distinta a la manera como se constituye otro grupo con el mismo fin en medio de una gran ciudad. Sin embargo los dos tienen vocación comunitaria y ciudadana, los dos tienen la decisión de ejercer el derecho a la ciudadanía y a la comunicación (ver Módulo IV). Ambos se diferencian por su forma de constitución cultural, por la manera que cada uno tiene de vincular el proyecto radiofónico con su propio contexto rural o urbano. Todo ello sin dejar de tomar en cuenta que también son diferentes los tipos de servicios a la comunidad que pueden ofrecer cada una de estas radios, diversas las necesidades concretas de la zona, etc.

Toda gestión diagnosticada surge y se desarrolla en el marco de historias personales, sociales y culturales concretas: de los fundadores, de las instituciones que estuvieron o no vinculadas desde el comienzo (ONGs, iglesias, sindicatos, partidos, escuelas, organizaciones rurales), de los que se incorporaron a la radio en los últimos tiempos, de sus diferencias generacionales. No es lo mismo si la radio es resultado de la iniciativa de una comunidad entera en una zona rural o de una favela o cantegril, que si comienza a partir de un grupo fuertemente comprometido con proyectos sindicales, sociales, culturales, políticos o religiosos en medio de las montañas o del centro de una gran urbe.

Los contextos cambian. En la década de los ochenta nuestras radios tenían una agenda de debates y propuestas muy diferente a la de la década de los noventa. Las cuestiones sociales y culturales que sirvieron y sirven de contexto son distintas y por lo tanto son diferentes las condiciones y los parámetros que se deben tener en cuenta para la lectura que realizamos en un diagnóstico (ver Módulo IV).

Sin estos parámetros sería imposible comprender cabalmente cada una de las realidades diagnosticadas. Por lo tanto, no hay que perder de vista la historia en nuestra radio, porque las personas y los contextos socio-culturales dejan sus huellas en la institución de la que formamos parte. Muchas veces conviven los modelos de radio que teníamos siete, ocho, diez o más años atrás, con los que tenemos ahora. Y no llegamos a darnos cuenta hasta qué punto siguen tensionando nuestra cotidianeidad algunos temas de debate interno y externo.

El diagnóstico se inserta en el proceso histórico de nuestra radio y de todas las radios en general.

Entre el pasado y el presente, el futuro está entre nosotros.

Hablar del tiempo, equivale a decir que la forma cómo comprendamos y hagamos la gestión en la actualidad está fuertemente vinculada con la historia de nuestra radio y más precisamente con las distintas formas cómo los miembros se fueron involucrando. A su vez, esa historia tiene que ver con las formas en que fuimos considerando cada una de las cuestiones que hablan del proceso de la gestión de la radio como institución, es decir, las perspectivas político-cultural, económica y comunicacional.

Para ejemplificar, hay hitos memorables. Cuenta la leyenda que hace unos cuantos años atrás, hablar de lo económico en una radio comunitaria era posible sólo bajo ciertos parámetros.

Muchos recordarán que hablar de publicidad significaba nombrar un tema que nada tenía que ver con la mayoría de las radios comunitarias. Ni hablar, si apenas se balbuceaba la palabra empresa. ¡Eso sí que era mala palabra! Es más. Salvo pocas excepciones no había proyecto económico sólido que no se apoyara fuertemente en subsidios internacionales y se relegaba a un segundo plano la obtención de recursos propios y genuinos.

Con los años, ya sabemos qué pasó. Recorte de todos lados y, al fin de cuentas, casi todos tenemos publicidad en nuestras radios. Sin embargo, la gran diferencia con la actualidad es que hoy tenemos la firme intención de aprender a ser empresas, coherentes con los idearios que nos dieron origen, pero incorporando a nuestro proyecto político una perspectiva económica que supere un simple “debe y haber”.

No obstante, todavía quedan en el interior de nuestras instituciones marcas culturales que nos impiden pensarnos y hacernos, también en lo económico, como empresas alternativas. Así como

asumimos que lo popular no era sinónimo de mal hecho o de “hecho como se puede” y reafirmamos que queríamos producciones con calidad profesional (y no con “profesionalismo”), también podemos asumir que empresa no es sinónimo de venderle el alma al dios mercado.

De la misma manera que nos capacitamos para desarrollar el lenguaje, la producción y el diseño de una programación radiofónica, debemos hacerlo con el tema de la empresa. Es necesario pensar y hacer la radio de manera integral, es decir, como institución.

La historia que se presentó al comienzo de este punto, pretendió dar cuenta de que si no sabemos pensar y hacer en términos de empresa es porque no hemos desarrollado ese aspecto, si bien hemos tenido la voluntad de hacerlo. Es más. No todos los que participamos en las radios tenemos bien en claro qué significa esto de ser empresas. Volveremos sobre este tema más adelante (ver punto 3 de este módulo).

Si revisamos en nuestra memoria, cada radio podrá rastrear la manera acerca de cómo el tema económico fue integrado en el proyecto en las diferentes etapas. Al hacerlo se podrá comprender -al menos en parte- los motivos de las tensiones que el tema causa actualmente. Esto no resuelve nuestros déficits en el presupuesto, pero ayuda a trabajar los criterios y la construcción del consenso respecto de cómo comenzar a coordinar tareas complementarias, que nos ayuden a manejar de otra manera el proyecto económico, el financiamiento y la administración de recursos.

La gestión económica de la radio está al alcance de nuestras manos. Lo que necesitamos es crecer en criterios de modo tal que, además de garantizarnos que lo económico se desarrolla en armonía con el resto del proyecto, nos permitirá desempeñarnos adecuadamente para pedir asesoramiento a profesionales de la economía, de las finanzas y la administración que compartan nuestros idearios. Podemos pedirles que nos brinden capacitación o herramientas específicas o bien que se integren como parte de nuestra radio aportando desde su conocimiento específico.

Ninguna experiencia puede leerse al margen de la historia en la que está inserta y de las múltiples conexiones que tiene con la realidad circundante.

La historia pasada y la historia presente se relacionan entre sí dinámicamente, interactúan y se influyen mutuamente. Trabajar esas relaciones alimenta la esperanza de saber construir en lo diverso, comprendiendo lo que somos, pero también lo que fuimos.

Así como no hay una sola identidad entre las radios- lo que no significa que no compartamos una misma concepción del medio y de hacer comunicación- tampoco hay una sola identidad entre los miembros de nuestros equipos.

Los ´70, los ´80 y los ´90 nos encuentran en el presente real de nuestras radios, con experiencias diversas que no son excluyentes. Hay miradas y opiniones distintas entre los diferentes proyectos y aún dentro de cada una de las radios. Hay conflictos y es necesario construir desde esa realidad. No hay una sola historia, hay muchas historias que sueñan una sociedad diferente más justa, más igualitaria, sin exclusión social y cultural. No hay que tener miedo a construir desde la diferencia, asumiendo las diferentes opiniones y perspectivas como parte integral de la realidad. Hacer memoria ayuda a diseñar modelos de gestión alternativos en nuestras radios tomando como base las raíces de nuestros proyectos ahora renovados en pluralidad de identidades.

Si logramos sistematizar el proceso- entre el ayer y el hoy- nuestro proyecto no sólo se fortalece sino que es susceptible de ser socializado a terceros, es decir podemos capacitar a otros y multiplicar los saberes construidos. Eso también es parte de la gestión.

PRÁCTICA 4 EL DIAGNÓSTICO EN CAMINO

Propósitos

Definir los objetivos del diagnóstico (acordando con los equipos que estarán comprometidos en el proceso), definir las herramientas para la realización del diagnóstico y establecer los plazos.

Desarrollo de la práctica

1. El equipo de coordinación designado para coordinar el proceso de diagnóstico, planificación y gestión deberá trabajar cada uno de los puntos considerados en el propósito de la práctica, con el fin de realizar una propuesta de trabajo para ser presentada al equipo general de la radio con cuyos miembros deberán consensuar cada uno de estos puntos.
2. Realización de una reunión general para convalidar las propuestas del diagnóstico e iniciar el trabajo correspondiente.
3. Para llevar adelante estas tareas sugerimos las siguiente herramientas con sus respectivos momentos de trabajo. Suerte!!!

PAUTAS PARA EL EQUIPO DE COORDINACIÓN

Para definir los objetivos del diagnóstico

Primer momento: definir el **objetivo general**

El objetivo general del diagnóstico tiene un qué y un para qué que todos deben tener en claro desde el comienzo. Se trata de un horizonte hacia el cual caminamos con el diagnóstico. Nos referimos a aquello que deseamos saber, constatar, reconocer para discernir fortalezas y debilidades de la gestión en la radio, sus causas y sus tendencias.

Un ejemplo de Objetivo general del diagnóstico para presentar a los equipos de nuestra radio, podría ser este:

“Conocer de qué modo se ha constituido el proceso de gestión de nuestra radio, desde los comienzos y hasta nuestros días, para que podamos reconocer cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades con el fin de diseñar un modelo de gestión adecuado a nuestras posibilidades, más democrático y más eficaz.”

Segundo momento: definir los **objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los que realizan en detalle lo que contiene el objetivo general del diagnóstico.

A modo de ejemplo:

“Desatar el proceso de diagnóstico desarrollando estrategias comunicativas que faciliten espacios de encuentro y participación entre los miembros de los equipos que trabajan en nuestra radio.

Armar la memoria de la gestión de la radio para reconocer cómo se constituyó el proyecto institucional de la radio

Reconocer fortalezas y debilidades del momento actual del proceso de gestión de la radio: desarrollo político-cultural, desarrollo comunicacional, desarrollo empresarial.

Distinguir fortalezas y debilidades en la comunicación interna de la radio y la comunicación hacia fuera de la misma.

Evaluar la organización de la radio y su adecuación a las necesidades del proyecto.”

Cuanto más claros seamos mejor vamos a realizar la tarea. Esto exige también utilizar el lenguaje apropiado para cada realidad. Es importante alcanzar a comunicar lo que se busca, porque eso le dará la posibilidad de optar libremente a quienes se decidan a comprometerse en el proceso.

¿A qué queremos llegar? (Metas)

Tercer momento: definir las **metas** del diagnóstico.

Es bueno que podamos respondernos en conjunto a qué queremos llegar. Fijar las metas que deseamos alcanzar. Esto nos ayudará también a evaluar después si el proceso se ha cumplido de la manera prevista, cómo lo soñamos y lo organizamos.

Con los objetivos del diagnóstico orientamos qué queremos hacer y reconocer. Con las metas establecemos los resultados a los que queremos llegar.

Las metas podrían ser las siguientes:

“Lograr tener organizada y sistematizada la información relevada en el diagnóstico para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y el proceso general de la gestión de la radio.

Sistematizar, en particular, las formas que ha adquirido nuestro proceso de gestión en el pasado y en el presente (sus fortalezas y debilidades); produciendo relatorías, grabaciones, videos, documentos y otros formatos de manera sintética para que podamos utilizarlos como recurso para planificar la gestión de la radio.

Dinamizar los equipos humanos de la radio a partir de un diagnóstico participativo que facilite la comunicación entre las personas y sus propuestas de trabajo.”

Herramientas para el relevamiento de la información

Cuarto momento: definir las **herramientas** para realizar el diagnóstico.

Se trata de decidir con qué herramientas vamos a iniciar el proceso de diagnóstico. Herramientas que nos ayudan a comunicar mejor el proyecto hacia adentro y hacia fuera de la radio, condición básica para el desarrollo de la gestión de una Radio Comunitaria y Ciudadana.

Herramientas que además sirven para la sistematización de datos y la toma de decisiones.

Todas las prácticas y herramientas que sugerimos van en este camino. Sin embargo, cada radio podrá recrearlas, y sugerir nuevas (sería bueno que las nuevas lleguen al correo del Manual. Gracias!!).

Entrevistas. Reuniones. Sistematización general de la memoria. Relatos. Registro de datos relevantes de la documentación y los archivos de la radio. Son algunos ejemplos.

Planificación del tiempo y el espacio

Quinto momento: armar un **calendario** de trabajo

El diagnóstico tiene tiempos de trabajo entre los miembros de la coordinación del proceso, tiempos de encuentro entre los equipos e instancias informales para entrevistas o charlas sobre los diferentes temas del diagnóstico. Por tal motivo será conveniente ordenar la tarea en un calendario de trabajo.

Sugerimos para ello los siguientes puntos:

- hacer una descripción ordenada de las tareas que deben cumplirse durante este proceso de diagnóstico (ej. Ordenar las herramientas de trabajo que se van a utilizar para el relevamiento de la información y su sistematización y disponer el grado de dedicación y el tiempo que se va a destinar a cada uno

- estimar y asignar tiempos (puede ser en cantidad de horas/hombre-mujer) para cada una de las tareas;

- tomar en cuenta el tiempo de trabajo y dedicación que cada uno/a está dispuesto/a a brindar a esta labor;

- pensar los espacios de participación y de comunicación formales (reuniones semanales conjuntas o por áreas) e informales que ya existen en la radio y aprovecharlos, en parte, para desarrollar el diagnóstico.

Para aprovechar mejor todos los esfuerzos y los aportes anteriores y potenciar así nuestro trabajo es importante recuperar todo lo que ya esté hecho: memorias, recortes, archivos de notas en diarios y revistas, artículos realizados por los miembros del equipo, memoria de las reuniones, de proyectos colaterales realizados por la radio, etc.

Lo que hoy parece eterno (por ejemplo: el tiempo que le dedicamos al diagnóstico), mañana se traducirá

en eficacia y en fortalecimiento institucional. El tiempo dedicado al diagnóstico es una inversión del presente.

En cualquier caso es recomendable que el diagnóstico no nos ocupe más de tres o cuatro meses, según el tamaño de nuestro proyecto, la cantidad de personas y el tiempo estratégicamente diseñado.

No nos olvidemos que el diagnóstico no es algo hecho de una vez y para siempre. Debemos diseñar en la Planificación, los momentos y las maneras de actualizarlo. De eso hablaremos en el Módulo III.

Un momento para convalidar

Sexto momento: Tomar **decisiones** de manera participativa.

El equipo coordinador deberá hacer llegar a los miembros de los equipos comprometidos con el proyecto, la propuesta que ha diseñado.

Luego sugerimos organizar una reunión de trabajo en la que participen todos. El equipo coordinador presentará y explicará la propuesta en su conjunto. Luego se deberá consensuar cada uno de los momentos diseñados.

En el caso de las radios que tienen una cantidad muy grande de personas comprometidas en la gestión, el esfuerzo deberá ser mayor. Es decir, organizar momentos de trabajo por equipos con aportes parciales para luego llegar a la reunión general con el resultado de los aportes de todos. De todas maneras, en dicha reunión deberán participar los representantes de cada uno de los equipos de trabajo.

En todos los casos llegará el momento en que se deberán repartir las tareas para la realización del diagnóstico. Para asignar tareas y responsabilidades a cada una de las personas, hay que tener en cuenta su disposición, sus gustos, condiciones y posibilidades. Para ello será necesario leer todo el Módulo II y comprender el sentido del diagnóstico y sus herramientas.

2. NUESTRA MEMORIA DE LA GESTIÓN

¿Quiénes somos y dónde venimos?

¿Comunitarias, populares, educativas, participativas,
alternativas, libres, ciudadanas?

¿Cómo se ha desarrollado la gestión en nuestras radios?

Cuenta una melodía popular:

No perdimos la razón

no perdimos la memoria

y nos da felicidad ver las vueltas de la historia

se cantan las injusticias, la alegría y la esperanza

se canta en todos los tiempos latitudes y mudanzas

Sujéteme el corazón que se me va pa' Santiago

apúrese que el dolor es muy fuerte y me hace daño

A cada uno su tierra a cada uno su gente

a cada uno su espacio y solo en su continente

la prueba de lo que digo al alcance de la mano

llamada por el amor del latinoamericano.

Al otro lado está el río y no lo puedo cruzar

Al otro lado está el puente y no lo puedo atravesar

aquí me pongo a esperar la respuesta con el sí

me quedo con ustedes cerquita de mí país.

Sujéteme el corazón que se me va pa' Santiago

apúrese que el dolor es muy fuerte y me hace daño

Isabel Parra

Los poetas suelen narrar los ritmos del corazón de los proyectos que nos animan en la vida. Aunque nos exiliemos o nos exilien de ellos siempre volvemos cuando la mística sigue viva en el proyecto y en nuestras vidas.

Con la experiencia a cuestas que le dan más de veinticinco años de andar y andar animando proyectos de comunicación en América Latina, un amigo nuestro, comunicador del llano-creativo por esencia y productor nato- decía que cuando el grupo que trabaja en una institución pierde la mística se produce un proceso irreversible. ¿De qué estás hablando?, le preguntamos. “Mira, una vez que se pierde la mística...de eso... de eso no se vuelve más”, nos dijo con convicción.

La mística es la fuerza interna de un proyecto. No es algo que se pueda explicitar demasiado. Se vive, se siente, y por ello mismo se comunica y se aprehende.

Algo que no se vive difícilmente se pueda compartir y socializar con otros.

En la mística hay una creencia, hay fuego. Si no creemos en lo que hacemos poco queda por comunicar a otros. La mística comunica la belleza y la intensidad de un sueño que se hace realidad. Esto es lo que permite aunar un grupo en torno de un objetivo. La mística está muy presente en los comienzos de todo proyecto y los grupos que logran consolidarse la alimentan con el paso de los años.

Los grupos humanos necesitan también trabajar para recrear y alimentar su propia mística. Se precisan estrategias que ayuden a esta tarea de sostener y restablecer la mística en todos los momentos: “refundar” el proyecto, plantearse nuevos desafíos, consolidar los lazos humanos, fijar otras metas, incorporar nueva gente al proyecto suelen ser algunas de estas estrategias.

Hay instituciones en las que la mística se debilita: hay gente que se desvive por alimentarla y otra gente que “vive” gracias a los primeros. Estos son unos aprovechadores a los que nos les interesa más que “su” propio proyecto “comunitario”.

La mística es y se alimenta en la historia de la radio y se recrea con la pluralidad de perspectivas de las personas y con la riqueza que surge de la búsqueda permanente de respuestas a los contextos cambiantes.

¡Cuántas veces en nuestras radios hablamos de construir en la diferencia! Sin embargo, cuando decidimos construir alianzas con otras instituciones, organizaciones y personas con saberes diferentes a través de los cuales enriquecernos, sumar fuerzas y construir políticamente, comienzan a circular ciertas opiniones excluyentes que esconden miedo por lo distinto o el temor a perder espacio de poder. Hay distorsiones entre lo deseado y lo que finalmente acontece en la realidad. ¿Es un problema de algunas personas? ¿O bien hay un problema central en el proyecto y que atraviesa la propia organización de la radio?

La pluralidad se vive y se comunica. La mística es plural porque la sienten y la viven personas con lógicas y sentires diferentes que, sin embargo, comparten una utopía política, cultural, económica y comunicacional. Revisar el proyecto desde la globalidad de la gestión es también reactualizar la construcción de esa utopía que está operando en el presente y proyectándose hacia el futuro. El diagnóstico ayuda a revisar los pasos que hemos dado y los que vamos dando, pero a la luz de lo que queremos y deseamos.

Por de pronto, hay que conectar el pasado con el presente. La primera pista será reconocer en la historia de la radio los momentos fuertes y las diferentes formas en que la mística de la que venimos hablando se puso de manifiesto.

Una de las estrategias para que la mística se afiance y consolide en el tiempo es hacer la sistematización de la memoria del proceso de gestión de nuestra radio.

La memoria de la radio es parte del desarrollo del diagnóstico. Tanto la memoria como la coyuntura, el momento actual del proceso de gestión de la radio, forman parte integral del diagnóstico y ambas pueden desarrollarse de manera paralela. Puede ser que la memoria ya esté hecha y que necesitemos ir directamente a la actualidad. En todo caso siempre debe haber un momento de articulación. Ese momento formará parte del diagnóstico y de la sistematización de las conclusiones del mismo.

Como un aporte específico para construir la memoria, este Manual ofrece a continuación una mirada del contexto general de las radios comunitarias y ciudadanas. Es un marco general de referencia en el que cada institución podrá mirarse y reconocerse como en un espejo, aún asumiendo las

particularidades y detalles distintos de cada iniciativa. Cada radio podrá construir su memoria propia de acuerdo a su proceso particular (Ver práctica N ° 5 al finalizar el punto dos de este Módulo).

La memoria particular forma parte del contexto general y, por eso mismo, vale la pena que cada radio evalúe su propia historia en el contexto latinoamericano, regional, y local, porque forma parte integral de su identidad y de su modo de constitución político-cultural.

2.1. ¿CÓMO CONSTRUÍMOS LA MEMORIA DE LA GESTIÓN EN NUESTRA RADIO?

Para “andar haciendo camino” ha corrido mucha agua bajo el puente. Hay radios que se “quedaron” en el camino. Son más las que hoy viven y se proyectan.

¿Populares, educativas, alternativas, comunitarias, participativas, libres, asociativas, alterativas? Cada uno sabe qué calificativo le viene mejor. ¿En dónde se ubicó cada una en los comienzos? La pregunta nos remite a nuestra propia historia. A un pasado que estará presente marcándonos la huella.

El modo de nombrarnos, ayer y hoy, marca lo que somos y lo que queremos ser.

Es cierto. Pero también puede pasar que carguemos del mismo sentido a diferentes palabras. Hoy en día estamos en condiciones de pluralizarnos a partir de las palabras (que no es sinónimo de que todo da lo mismo).

Cada período histórico dejó marcas fuertes en la vida social, política y cultural de América Latina en general, y de cada subregión en particular. Las radios surgieron también en el marco de esos contextos y, en muchos casos, fuertemente signados por los mismos. Por esta razón vale la pena recorrer las historias de las radios para comprender el modo de nombrarse y de surgir en medio de las realidades particulares y en el contexto latinoamericano (ver Módulo IV). Esto sucede así, entre otras razones, porque esas historias hablan en el presente.

La finalidad que cada radio se propuso como objetivo, el contexto en el que surgió y los propósitos que la animaron, perfiló y fue delineando también el modo de gestión.

Cada gestión es diferente en función de los objetivos propuestos, de la manera cómo se entiende la comunicación y la relación con el contexto social en el que se inserta cada institución.

Una radio se constituye de manera distinta si está pensada con fines de alfabetización, si tiene finalidades corporativas de tipo reivindicativo o si sus fines son exclusivamente comerciales.

Cada una de estas experiencias configura, de la misma manera, modos de gestión diferentes.

En 1947, el sacerdote colombiano José Joaquín Salcedo, en el pueblito de Sutatenza (Colombia) comenzó a pensar una estrategia comunicativa con la intención de alfabetizar a los sectores campesinos. Así nace la idea de “escuela radiofónica” cuya experiencia se basó en producir programas para los campesinos. Se organizaban en pequeños grupos y se los orientaba por medio de un facilitador local capacitado para acompañar el trabajo de la alfabetización con la ayuda de materiales complementarios. Se escuchaban los programas en grupo, se debatían los temas y se proponían los caminos de solución.

Para comprender el proceso de gestión de un proyecto de estas características hay que ubicarse hacia fines de la década de los cuarenta, en regiones rurales, en el sentir y vivir de hombres y mujeres sin instrucción escolar, con capacidades enormes y con un potencial de movilización y de organización muy postergado. En este caso se puede comprender el carácter social de la radio para la alfabetización de personas con necesidades concretas.

Fue una década al servicio de la educación no formal. Acción Cultural Popular (ACPO) llegó a tener ocho emisoras en Colombia, dos institutos de formación de líderes campesinos y un servicio de producción audiovisual e impresa en el que se editó el primer semanario del país para campesinos. Así se armó la red de ACPO con apoyo de la Iglesia Católica, con respaldo gubernamental y subsidios internacionales para el desarrollo.

La influencia de Sutatenza se comenzó a sentir en el continente en los años 50 pero sólo en la década del sesenta las escuelas radiofónicas se extendieron a quince países latinoamericanos, en la mayoría de los casos bajo el patrocinio de la Iglesia Católica.

La radio comenzó a ser utilizada como instrumento de transformación a partir de las denominadas

"radios educativas" (alfabetización, conexión entre áreas rurales, divulgación de "cultura popular").

Al principio parecían réplicas del modelo. Sin embargo los cambios y las adaptaciones fueron enormes y estaban muy ligadas a la educación no formal y a sus organizaciones populares. Así lo muestra la experiencia del Movimiento de Educación de Base de Brasil, uno de cuyos pilares fue Paulo Freire.

La educación por radio se iría acercando paulatinamente al pueblo y a sus problemas en la década en que el fermento de cambio se activaba, planteando, entre otras medidas, la reforma agraria.

El proceso social e histórico de la época fue marcando el pulso y la identidad de las radios.

Otra historia es la de las radios mineras bolivianas. Historia precursora en América Latina.

Hacia fines de los años '40 la producción de estaño era la principal fuente de riquezas de la economía boliviana. Al mismo tiempo los trabajadores de las minas que proveían esa riqueza al país estaban organizados en sindicatos con una fuerte conciencia de sus derechos y una tradición de lucha que los sustentaba. En esos sindicatos nacieron las emisoras obreras. El mayor auge de las radios se produjo en 1952, coincidiendo con una revolución nacionalista que promovió profundos cambios estructurales (entre ellos la nacionalización de las tres grandes empresas mineras productoras de estaño). Diez años más tarde llegarían a ser más de veinte emisoras.

Fueron radios nacidas para la defensa de los derechos de los obreros y para su organización concreta. Eran costeadas por cuotas voluntarias de los trabajadores del subsuelo. A pesar de que los mineros ganaban muy bajos salarios las radios autogestionadas fueron siempre autofinanciadas.

En esta experiencia el proceso de la gestión estaba fuertemente vinculado a la reivindicación de los derechos obreros y la radio era concebida como un instrumento de la organización social, para "hacer surgir" a los obreros postergados por el poder económico y político. Un "hacer surgir" que arrancaba de la autogestión y por tal motivo la característica fundamental de esas radios era su naturaleza participativa. Hablaban de una comunicación "horizontal", "participativa", "dialógica" y "alternativa".

Cada una de esas palabras debe ser comprendida en ese proceso. Cobran significado contundente en la vida de los obreros, de una red colectiva organizada, movilizadora y con el objetivo de lograr que se respeten sus derechos con hechos concretos.

Años más tarde, otras experiencias latinoamericanas marcarán la memoria de las radios y su relación con los procesos históricos.

A la hora de las particularidades, y para comprendernos desde la memoria colectiva, hay que entrar en cada proceso. Así como hemos entrado en nuestros dos ejemplos históricos- Sutatenza y radios mineras- podríamos recorrer cada región o cada país. No es lo mismo hablar del proceso de las radios en el Ecuador que en la Argentina, en Haití que en el Uruguay.

Las prácticas de los dos casos mencionados especialmente, como en todos los otros, no se borran con los años, como no se borran las palabras. Sin embargo, significan cosas diferentes con el paso del tiempo. Porque los procesos sociales, políticos e históricos van cambiando.

Estos datos concretos hay que tenerlos en cuenta en el diagnóstico del proceso de gestión de las radios. De lo contrario nuestro trabajo dejará de lado la historia tan cara a nuestros sentimientos y a nuestros proyectos políticos.

Dejar de lado la historia de nuestras experiencias nos puede conducir, bajo la presunta forma de soluciones adecuadas, a transitar por caminos que nunca hubiésemos imaginado y, lo que es más grave, que traicionen o contradigan la esencia de nuestros proyectos radiofónicos.

Comprender nuestras particularidades en el marco del contexto latinoamericano nos remite a la importancia de las experiencias citadas y a otras, como es el desarrollo de la radio popular y educativa en idiomas nativos en países con porcentajes significativos de población autóctona, como es el caso de la región andina y Guatemala, entre otros. Nos remite a las radios alternativas de lo establecido, a la radio como voz de la rebeldía social y política, a la radio como instrumento de organización social, a las radios insurgentes, a la radio como instrumento político frente al poder hegemónico, a la radio como refugio y como arte, etc.

Asumiendo cada una de esas características las experiencias radiofónicas llegaron más allá de la educación, de la política y de la organización, pasaron por el desarrollo de la información y también por la potencialidad de la fiesta, del entretenimiento y de la diversión. La radio comenzó a formar parte de

la vida cotidiana de personas y de grupos constituyéndose en una alternativa no sólo de reivindicación de derechos sociales y políticos, sino como un modo de celebrar la vida y el fortalecimiento de las identidades culturales.

La radio también ha sido y es un medio de comunicación para miles de personas que viven en la selva, en la cordillera, la llanura, muchas veces sustituyendo el servicio que suele prestar la tecnología básica de la comunicación: el correo, el telégrafo, el teléfono.

El proceso de la gestión -con su perspectiva político-cultural, comunicacional y empresaria- que conforma el proyecto institucional de la radio, vivió de diversas maneras la historia del continente y del mundo. En algunos casos no vivió, en otros sobrevivió y en muchos está buscando un camino que sepa articular e integrar cada perspectiva para fortalecer el proyecto.

La memoria es una herramienta para comprender y comprendernos. No basta con el relato anecdótico de los hechos.

Hace falta entrarle a los procesos.

Es necesario revisar la historia particular sin perder los mensajes que surgen del contexto de la vida latinoamericana y el sentido de los sueños, construyendo desde allí criterios que nos permitan entender y entendernos.

El presente está marcado por la manera como fue concebida la radio en sus comienzos, desde su qué y desde su para qué.

Nuestro recorrido ha sido general y señalando apenas dos hitos fuertes en la memoria de nuestras radios. Este es un manual que se sigue escribiendo con la historia de todas y con la particularidad de cada una. Por lo tanto, a la hora de hacer un diagnóstico de la gestión, cada radio realizará su propio proceso.

El objetivo de recomponer la memoria de la gestión de cada radio apunta a revisar cómo hemos armado en la práctica concreta, los juicios y los pre-juicios respecto de la gestión del proyecto institucional. ¿Qué nos ayudó y qué nos trabó? ¿Qué cuestiones tuvieron sentido en un momento y cuándo dejaron de tenerlo? ¿Cómo nos relacionamos con otras experiencias?

El camino para la búsqueda de soluciones no se encontrará en la simplificación de las recetas de "manuales de aeropuerto" del tipo "¿Cómo hacer tu empresa feliz en seis meses de eficacia?".

Se trata de comprendernos con nuestras historias a cuestas y continuar con el camino de la autogestión y la co-gestión, allí donde los gestores colectivos de los proyectos son los propios protagonistas que crecen y se desarrollan confrontando los pragmatismos neoliberales.

He aquí herramientas de trabajo para realizar una práctica que apunte hacia el diseño de una gestión más integral y más eficaz al servicio del proyecto, de la democracia y de la sociedad. Una historia bien distinta y coherente con nuestra memoria colectiva.

Recuperar la memoria es un proceso creativo que nos ayuda a pensar y hacer modelos de gestión alternativos que surgen de nuestros propios procesos y con el aporte de otros. Todo sirve y nos enriquece. Lo que necesitamos es mantener con firmeza el trabajo sistemático a partir de nuestros propios criterios y decisiones.

Con la memoria de la radio nos comunicamos con el proyecto y los protagonistas desde sus inicios. También nos comunicamos a través de la vida del proyecto, con las personas que se fueron comprometiendo y con aquellas que se fueron y ya no están. Pero no nos descolgamos de la diversidad latinoamericana y del mundo, porque con todos deseamos enredarnos en una gestión y en una comunicación "diferente": alterativa, popular, comunitaria, colectiva, asociativa, libre, participativa, educativa y ciudadana.

Un error en el que podemos caer, y que lo señalamos a modo de riesgo, es pedirle a la historia respuestas que ella no nos puede dar. O pretender mirar e interpretar todos los procesos con nuestros parámetros y categorías. Radio Sutatenza y las radios mineras bolivianas no desarrollaron un modelo de empresa como el que hoy necesitamos pensar para nuestras radios. El problema de la subsistencia estuvo garantizado, en cada uno de esos casos, en directa relación con el objetivo planteado por cada una de estas experiencias. Los mineros bolivianos aportaron de sus propios salarios para solventar los costos de la radio. Lo hicieron de la misma manera que financiaron su sindicato o su seguro de salud

obrero. Por conciencia y por necesidad constituyeron un tipo de empresa y de organización económica. En ACPO fue diferente. Porque había una intencionalidad vinculada a la idea de "desarrollo" a la cual adhirió la Iglesia Católica y varios organismos internacionales. De allí llegaron entonces los recursos. Ni uno ni otro tuvieron que "pensar" en una estrategia económica en términos de competencia y de rentabilidad. La estabilidad económica estuvo garantizada siempre a partir de la propia finalidad de la radio.

¿Se puede entonces criticar a ACPO o a las radios mineras por no tener una estrategia o un proyecto empresario? De ninguna manera, porque esa problemática estaba fuera de su realidad y su contexto específico y, sobre todo, porque no necesitaron hacerlo. ¿Qué se puede aprender en este sentido? Que ambas experiencias respondieron a las demandas, a las exigencias de su tiempo y de su contexto y en función de los objetivos se habían trazado como proyecto.

Si lo miramos desde otro lugar encontramos también que la estrategia comunicacional (la programación y la propuesta mediática) de cada una de las radios respondió de la misma manera a esas características. Asumir determinada estética o propuesta informativa era siempre una opción estrechamente vinculada con la finalidad de la radio misma. La música nativa o el formato de la radio revista-educativa en ACPO fueron el resultado de opciones que sólo se modificaron con el tiempo, a medida que también se amplió el propósito inicial de la alfabetización para sustituirlo por una mirada más amplia volcada a la educación popular. En las minas bolivianas las canciones de protesta o revolucionarias acompañaron las demandas salariales y sindicales. En ambos casos, el proyecto comunicacional se constituyó en torno al eje, también a la mística, de la radio como iniciativa vinculada a lo educativo y a lo social.

Y, una vez más, esta forma de entender el proyecto comunicacional se trasladó a una forma de gestionar. En Bolivia, la experiencia de los sindicatos (su estructura obrera) se expresaba en el interior de las formas organizativas de las radios. En ACPO, el cura y el maestro, por razones obvias, tuvieron siempre un papel preponderante y en torno a esas figuras se fueron conformando los modos de organización, de relacionamiento y de comunicación en las instituciones radiofónicas. Estas características, en uno y otro caso, no los vuelve ni buenos ni malos. Se trata de experiencias de gestión que expresan objetivos (político culturales, comunicacionales y económicos) articulados en una lógica de organización particular.

Todo el proceso de la gestión, en estas experiencias y en otras, tiene fortalezas y debilidades para las cuales no hay una definición "objetiva" o un parámetro que se pueda aplicar de la misma forma para todas, porque lo mismo que puede ser una "fortaleza" para una radio, puede ser "debilidad" para otra.

Por ejemplo: en determinado momento una gran capacidad organizativa puede transformarse en expresión de fortaleza para una radio, en la medida en que eso permite desarrollar el proyecto y le permite hacer crecer en participación y creatividad. En otro momento y en esa misma radio, poner toda la fuerza exclusivamente en la organización interna puede ser una manera de impedir que surjan con fluidez los aportes de otras organizaciones del contexto a las que no se les permite expresarse a través de la radio y de distraer, a través del activismo interno, una incapacidad real para responder a las exigencias que le vienen de afuera.

En la segunda parte del ejemplo propuesto la radio se hace fuerte en el sentido interno, de su propia organización, pero se hace débil en su relación con la comunidad.

Siguiendo con nuestro ejemplo. La gran capacidad organizativa en un determinado momento puede tener que ver con la integración de nuevos miembros o con un momento de refundación después de una gran crisis interna o porque han cambiado elementos del contexto que generan una coyuntura favorable. Todos estos factores han facilitado el desarrollo del proyecto y, por esa misma razón, se constituye una fortaleza.

Pero también puede pasar que las energías puestas en esa instancia organizativa estén demasiado concentradas a nivel interno, descuidando la relación de la radio hacia fuera. Por lo tanto, desde esta dimensión, el mismo hecho puede leerse, por lo menos en una de sus aristas, como una debilidad porque no se desarrolla el proyecto hacia afuera, pero también porque se cierra a la posibilidad de tejer redes y construir alianzas comunitarias y ciudadanas, una perspectiva que estaba contemplada en la propuesta de la radio.

Los hechos no tienen una sola lectura. Por eso es importante desentrañar también las causas. Si logramos darnos cuenta que el esfuerzo volcado a la organización interna se apoya, precisamente, en la

necesidad de reestructurar después de la crisis o de replantear el proyecto de la radio hacia adentro por la llegada de nuevos compañeros con otras miradas, seguramente podremos ver también que se trata de una coyuntura que tiene que abrirnos hacia los contextos a los que, circunstancialmente, estamos descuidando.

Si logramos poner en evidencia que nuestra desatención coyuntural hacia otras demandas que vienen desde fuera de la radio tiene que ver con las mismas razones arriba indicadas, estaremos a tiempo de corregirlas y de adaptar nuestra conducta.

¿Qué pasa si, en el proceso de revisión de la memoria de la radio descubrimos también que, lejos de ser una situación coyuntural, hemos convertido nuestro esfuerzo interno en una constante? Esto es, que nos preocupamos más por la organización interna que por construir la comunicación con la comunidad de la que formamos parte.

Ese es, sin duda, un dato preocupante. Hay, en ese caso, una tendencia que caracteriza el funcionamiento del grupo y que, de no ser corregida, puede llevarnos a situaciones que no deseamos o que contradicen lo que creemos y deseamos.

En el sentido contrario. Si constatamos, a lo largo de la reconstrucción de la memoria, que nuestra preocupación por lo organizativo surge una y otra vez como un elemento que ayuda a la consolidación del proceso, es decir, como una fortaleza, también es importante reconocer este dato como una tendencia que tenemos que aprovechar y consolidar, porque apoyarnos en este logro contribuirá una mejor consolidación y crecimiento de la radio.

Para determinar las tendencias podríamos preguntarnos ¿qué ocurrirá si esto que estamos constatando a través del análisis de la memoria continuara como hasta ahora? La respuesta, por la positiva o por la negativa, perfilará un horizonte de nuestro futuro ayudándonos a determinar qué es lo que podríamos hacer, qué líneas de acción adoptar.

Si persistimos en nuestra preocupación y en las acciones que hemos emprendido en la organización interna podremos estar consolidando el proyecto de la radio. Pero si eso significa desconocimiento de los aportes que vienen de la comunidad, de otras organizaciones que forman parte del contexto de la radio, la tendencia puede indicar un grave aislamiento para el proyecto que pondría en peligro su identidad y hasta la integridad de aquellos sueños y utopías iniciales.

Un desarrollo interno que deja de lado las relaciones con el contexto puede acarrear consecuencias graves. Puede darnos seguridad interna, pero a la larga no ayuda a crecer a la radio en la línea del servicio que queremos prestar y tampoco permite crecer en lo económico, como empresa, siendo este un aspecto fundamental para el desarrollo integral del proyecto.

Sacar afuera de la historia y de las circunstancias los elementos que analizamos a lo largo de la memoria de la radio, induce a graves errores de apreciación. Por lo tanto, esto afectará de manera directa la toma de decisiones en la gestión.

PRÁCTICA 5 MEMORIA PARA ARMAR

Propósito

Reconstruir la memoria de nuestra radio a partir de los principales objetivos de la gestión.

Desarrollo de la práctica:

1. El equipo de coordinación deberá organizar los momentos y las instancias para el desarrollo de la memoria.

2. Para la construcción de la memoria usaremos las siguientes herramientas: entrevistas a los fundadores, entrevistas a quienes consideremos claves en la historia de la radio; reuniones especialmente preparadas; relatos grabados; relevamiento de archivos, actas, artículos, memorias de reuniones, folletería y publicaciones realizadas y otras sistematizaciones que consideremos importantes.

3. Una vez aplicadas las herramientas el equipo procederá a sistematizar la información y preverá una forma para socializar con los compañeros de la radio.

HERRAMIENTAS PARA EL EQUIPO DE COORDINACIÓN

1. Las preguntas básicas para hacer la memoria:

a. Objetivos político culturales

- ¿Cuáles fueron las motivaciones iniciales de los fundadores/as?
- ¿Cómo era el proyecto inicial?
- ¿Qué se buscaba?
- ¿Se podrían establecer situaciones o hechos que hayan marcado etapas o ciclos en la radio? Ver fechas o años.
- ¿Cuáles fueron las principales fortalezas y debilidades a lo largo del tiempo?
- ¿Qué pasaba en el contexto social, político, cultural y económico?
- ¿Qué relaciones institucionales tenían?

b. Objetivos comunicacionales

- ¿Con qué concepción de radio largaron las primeras propuestas de programación?
- ¿Qué programas podían estar en el aire de la radio?
- ¿Quiénes podían tener programas?
- ¿Cuánto tiempo transmitían?
- ¿Qué porcentaje de programación era propio y cuánto de otros?
- ¿Se podrían establecer situaciones o hechos que hayan marcado etapas o ciclos en la radio? Ver fechas o años.
- ¿Cuáles fueron las principales fortalezas y debilidades a lo largo del tiempo?

c. Objetivos empresarios

- ¿De qué modo se incluyó la perspectiva económico- financiera de la radio?
- ¿Se pensó en una perspectiva empresaria? Si- No ¿Por qué? ¿De qué manera?
- ¿Cómo se sostuvo la radio a lo largo del tiempo?
- ¿Cuándo estuvo mejor desde el punto de vista económico?
- ¿Qué medidas se tomaron para generar rentabilidad?
- ¿Se podrían establecer situaciones o hechos que hayan marcado etapas o ciclos en la radio? Ver fechas o años.
- ¿Cuáles fueron las principales fortalezas y debilidades a lo largo del tiempo?

d. Formas de organización institucional.

La comunicación y la participación interna y externa.

- ¿Cómo se organizaron institucionalmente: roles y tareas a desempeñar, primeros organigramas, cómo se comunicaban entre los equipos?

- ¿Cómo se fueron involucrando y comprometiendo los otras personas?
- ¿Cómo era la convocatoria para participar en la radio?
- ¿Cómo se relacionaban con la sociedad civil: el estado, las otras radios, otros medios, las Ong's, otras organizaciones? ¿Qué tipo de estrategias utilizaban para comunicarse?
- ¿Qué formas de comunicación existían y cómo las llevaban a cabo?
- Tenían folletería ¿Qué se comunicaba a través ella?
- ¿Se podrían establecer situaciones o hechos que hayan marcado etapas o ciclos en la radio? Ver fechas o años.
- ¿Qué se reconoce como fortalezas y debilidades del proyecto en cada uno de estos aspectos desde los inicios del proyecto radial?

Cada una de estas preguntas que se desarrollan para la reconstrucción de la memoria son preguntas tipo que podemos tener en cuenta para aplicar las herramientas que presentamos a continuación. Se pueden agregar otras que se adecuen a cada proyecto y que el equipo de la radio considere importante para la memoria de la gestión.

UNA CUESTIÓN MUY IMPORTANTE ES QUE ALGUNAS DE ESTAS PREGUNTAS PODEMOS RESPONDERLAS, NO SÓLO LOS QUE PARTICIPAMOS DE MANERA DIRECTA EN LA RADIO. TAMBIÉN PODEMOS PREGUNTARLAS A QUIENES NOS TENÍAN COMO REFERENTES: MIEMBROS DE LA AUDIENCIA QUE NOS HAYAN SEGUIDO A LO LARGO DEL TIEMPO, REFERENTES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES CON LAS QUE NOS VINCULAMOS, PERSONAS QUE PARTICIPEN DE LAS REDES DE RADIOS LOCALES Y QUE HAYAN MANTENIDO UN VÍNCULO CON LA RADIO. DE ESTA MANERA PODEMOS RECONOCER PERCEPCIONES DEL PROYECTO QUE ESTÁN MÁS ALLÁ DE NOSOTROS Y QUE TAMBIÉN NOS DEFINEN COMO RADIO.

Las siguientes herramientas son alternativas que se pueden combinar o se pueden elegir algunas de ellas.

2. Pautas para la realización y la sistematización de las entrevistas

- Organizar una lista de personas claves a lo largo de la historia de la radio (de la historia interna y de quienes han sido referentes externos). Tener prioridad con los fundadores/as.
- Para quienes se involucraron en fechas más cercanas al presente de la radio conviene hacer entrevistas aparte.
- Elegir si se quiere hacerlas de manera personal o grupal. Si es individual, entonces las preguntas deben ser las mismas para todos
- Organizar la lista de preguntas (tener en cuenta las sugeridas en el punto anterior).
- Las entrevistas deben tener las preguntas claves a juicio del equipo coordinador y no deben ser muy largas.
- En todos los casos grabarlas en audio o filmarlas si se tiene la posibilidad.
- ¿Qué hacer con las grabaciones?:

Editarlas en formatos radiales o bien audiovisuales; se pueden desgrabar. En cualquier caso se constituirán en una fuente de saberes importantísima para la propia radio y para otros que deseen consultar la memoria de una radio comunitaria y ciudadana.

- ¿Cómo sistematizar las entrevistas?

La sistematización de las fortalezas y debilidades de la gestión lo largo de la historia se puede organizar de este modo:

- Tener en cuenta los items a, b, c, d señalados en el punto 1 de esta herramienta.
- Respecto de cada punto escuchar y ver lo que dijeron los entrevistados
- Anotar las similitudes y las diferencias respecto de cada punto y producir un documento que sirva de síntesis. Se lo puede organizar por año.
- Dicho documento puede estar acompañado por la edición de las entrevistas.
- Lo ideal es que una vez producida la síntesis se la pueda compartir con todos los equipos actuales de la radio para reconocer cómo se fue constituyendo el proyecto y que cosas sirven de la historia para la gestión actual. ¿Qué recuperar? ¿Qué potenciar y qué fortalecer? ¿Qué evitar?

3. Reuniones especiales para armar la memoria

¿Cómo organizar estas reuniones?

- Convocar a los fundadores y a algunos miembros claves que se fueron sumando a lo largo de los años.
- Compartir previamente el objetivo de la reunión (armar la memoria de la gestión). Inclusive se les puede anticipar las preguntas para que quienes participen tengan preparadas sus respuestas.
- De acuerdo a la cantidad de los convocados pensar en el tiempo de realización. ¿Una, dos, tres o más jornadas? ¿de cuántas horas?
- Ambientado el lugar de la reunión de acuerdo a un "clima de memoria". Fotos históricas, videos, grabaciones de programas que hicieron historia, afiches, folletos, hojas con la programación a lo largo de la historia, grabaciones de las identificaciones sonoras de la radio. Podrían ser una especie de "galería de la memoria".
- Los coordinadores deben ser personas con habilidades para animar el encuentro y saber delegar la palabra, realizar síntesis y coordinar el debate.
- Organizar a los participantes en grupos: los fundadores por un lado y por año de ingreso a los otros.
- Repartir las preguntas básicas de los cuatro items señalados en el punto 1 de esta práctica.
- Cada grupo tendrá que responder a las preguntas considerando coincidencias y diferencias de apreciación.
- Cada grupo deberá presentar el resultado de su trabajo en papelógrafos ordenados de acuerdo a los cuatro puntos señalados.
- Realizar un plenario que permita:
 - la exposición de cada grupo (asignar tiempos)
 - que el grupo coordinador realice una memoria del encuentro
 - que mientras un grupo expone el resto de los grupos pueda señalar fortalezas y debilidades.

Una vez terminado el proceso, cada grupo señalará las fortalezas y debilidades que reconoció.

El equipo coordinador tendrá toda la memoria del proceso y podrá construir un documento que sintetice los aspectos principales en los político cultural, lo comunicacional, lo empresario y la organización desde el punto de vista de la comunicación y la participación.

Dicho documento podrá ser debatido y reflexionado en una segunda reunión.

- El equipo de coordinación podrá aportar al diagnóstico la sistematización del proceso de las reuniones.

4. Para trabajar fuentes variadas: actas, archivos, artículos, memorias parciales realizadas en otro tiempo, videos, grabaciones, otras sistematizaciones

Para organizar la memoria de acuerdo a estas fuentes:

- Ordenar el material de acuerdo a los años.
- Utilizar las preguntas básicas que ya han sido sugeridas para responderlas de acuerdo a lo que aparece en cada una de las fuentes
 - Para responderlas se puede organizar distintos grupos. Por ejemplo. Un grupo que revise los materiales en función de lo político cultural, otro en función de lo comunicacional y así sucesivamente.
 - Cada grupo de trabajo puede reunirse para constatar los resultados y observar las similitudes, las coincidencias, las contradicciones.
 - El equipo coordinador deberá armar un documentos para señalar las fortalezas y las debilidades de la gestión en cada uno de sus aspectos. Reconocer los procesos que se fueron dando, la manera como se fueron redefiniendo los objetivos y, en todos los casos, los saltos cualitativos que se fueron produciendo como resultado de todo lo anterior.

5. Pautas para armar relatos

- *¿Qué es un relato?*

Un testimonio muy significativo para la vida de la radio.

- ¿Quiénes hacen los relatos?

Miembros fundadores o personas que han sido claves en la vida de la radio.

- ¿Cómo hacerlos?

Grabados, filmados, escritos

- ¿Con qué pauta?

Con las preguntas básicas del equipo coordinador pero teniendo en cuenta las anécdotas, los sentimientos, las semblanzas de la persona y de la radio en cada época, la relación que esa persona tiene o ha tenido con la radio, sus propias motivaciones, sus sueños y sus utopías en relación a la radio.

- ¿Qué hacer con los relatos?

Ordenarlos y ponerlos a disposición de quienes trabajan en la actualidad y quienes podrán incorporarse.

Organizarlos como una serie sonora. Utilizar partes para desarrollar presentaciones institucionales en eventos de importancia.

Utilizarlos en espacios de capacitación.

Observar en ellos fortalezas y debilidades que tengan que ver con la gestión de la radio y producir un documento citando las fuentes.

6. Planilla para la *sistematización general* de la memoria de la gestión

Cada una de las herramientas utilizadas sirvieron para focalizar fortalezas y debilidades consideradas por las personas a quienes hemos entrevistado o con quienes hemos organizado reuniones especiales, sistematizaciones varias o relatos. Inclusive tenemos las percepciones de los propios miembros del equipo coordinador que pueden ser parte de la historia de la radio cada vez que han elaborado un documento síntesis.

Las planillas que presentamos a continuación son herramientas para organizar la información que hemos recogido sobre la memoria. A través de estas planillas podremos visualizar con mayor claridad y de manera esquemática los diferentes aspectos que queremos considerar para profundizar las principales cuestiones de la gestión.

- ¿Cómo definimos los **temas centrales**?

Los temas centrales estarán definidos por las tres perspectivas que a lo largo del Manual hemos considerado como objetivos: político-cultural, comunicacional, empresario y el modo de organización que surge de la articulación de las mismas. Dentro de cada uno de estos objetivos se pueden desagregar temas que son propios de cada radio y que le dan las características específicas a cada proyecto.

- ¿Qué tener en cuenta?

Las síntesis elaboradas en cada una de las herramientas. Servirán como fuente para anotar las fortalezas, las debilidades las causas y las tendencias.

TEMAS CENTRALES	FORTALEZAS	CAUSAS	TENDENCIAS
Ordenarlos de acuerdo a los objetivos. Objetivo político-cultural: Se anotan aquí todas las preguntas que el equipo considere fundamentales Lo mismo se reitera con los tres objetivos restantes	De acuerdo a todas las fuentes se anotan las fortalezas que han sido señaladas con mayor énfasis.	De acuerdo a las mismas fuentes el equipo coordinador puede reconstruir las causas por las cuales determinados hechos se constituyeron en una fortalezas	El equipo coordinador deberá elaborar las tendencias en función de los datos organizados en las columnas.
TEMAS CENTRALES	DEBILIDADES	CAUSAS	TENDENCIAS
Vuelven a anotarse los objetivos y las preguntas correspondientes a cada uno.	De acuerdo a todas las fuentes se anotan las debilidades que han sido señaladas con mayor énfasis.	De acuerdo a las mismas fuentes el equipo coordinador puede reconstruir las causas por las cuales. Determinados hechos se constituyeron en una debilidad.	El equipo coordinador deberá elaborar las tendencias en función de los datos organizados en las columnas.

Una sugerencia:

Sería útil establecer etapas o hechos significativos en la historia de la radio, generando entre todos un relato colectivo sobre la historia de la radio en el que aparezcan todos los elementos, incluyendo las fortalezas y debilidades como parte de un proceso histórico dinámico.

7. La presentación a los equipos de la radio

Es muy importante compartir las planillas elaboradas por el equipo coordinador con todos los miembros actuales de la radio. Inclusive sería óptimo que participen los fundadores y algunos referentes puntuales.

Para ello se puede organizar una jornada y tener cuenta:

- El objetivo puede ser *“compartir la memoria de la gestión de la radio para reconocer fortalezas y debilidades, mejorar nuestro presente y proyectar nuestras posibilidades”*.

- Organizar una carpeta para cada participante de la jornada que tenga el objetivo, las planillas elaboradas por el equipo de coordinación, las fuentes de las cuales se obtuvieron los datos, dónde poder consultar dichas fuentes para quien lo requiera.

- Durante la jornada: comentar el proceso vivido por el equipo coordinador; compartir el objetivo de la jornada y explicar las cuatro cuestiones centrales de la gestión (objetivo político-culturales, comunicacionales y empresarios y finalmente la importancia de la comunicación y la participación en una organización como la radio).

- Lograr ambientar el espacio para que sea un espacio celebrativo, de encuentro entre las personas y con el proyecto desde sus raíces.

- Organizar los grupos de trabajo. Cada grupo leerá las planillas con las siguientes pautas:

- Completar datos si fuera necesario

- Asignarle a cada grupo los temas centrales de un objetivo en particular. De este modo, cada grupo tendrá objetivos diferentes. Es una forma de agilizar el trabajo y enriquecer la tarea.

Ejemplo: Grupo A. Obj. Político culturales

Grupo B. Obj. Comunicacionales

Grupo C. Obj. Empresarios

Grupo D. La organización, la comunicación y la participación.

- De acuerdo a las principales fortalezas y debilidades, causas y tendencias anotadas en las planillas cada grupo podrá responder:

¿Qué cuestiones le llaman más la atención?

¿Qué les parece positivo o negativo de la parte de memoria que les tocó?

¿Qué cosas rescataría para el presente?

¿Qué cuestiones son centrales para la identidad de la radio?

Otras observaciones.

- En plenario: todos los grupos podrán compartir su trabajo primero de manera expositiva y luego intercambiando impresiones.

- El equipo coordinador completará todo el proceso de la memoria incluyendo los aportes y las reflexiones desarrolladas en esta jornada, tomando especialmente en cuenta los pasos del proceso y destacando la relación que todo ello tiene con el presente de la radio.

3. NUESTRO PRESENTE: EN EL CAMINO DE LA COMUNICACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN

¿Por qué comunitarias y ciudadanas?

¿Cómo diagnosticar el proceso de gestión actual de la radio?

¿Cuáles son los desafíos?

A través del diagnóstico se juegan nuestras miradas acerca de la gestión en la radio y hacerlo de manera participativa implica que todas las voces se expresen.

Como en el grafiti, hay muchos puntos de vista respecto de todas las aristas de la gestión. Imaginemos un grafiti armado espontáneamente por los equipos de nuestra emisora. Cada uno va poniendo su visión sobre los objetivos políticos-culturales, los objetivos empresarios y los objetivos comunicacionales de acuerdo a cómo se los define en la actualidad. Valdría la pena encontrar puntos en común y diferencias. Más aún, ver cómo han ido cambiando los objetivos y de acuerdo a qué factores.

Más allá del ejercicio de la imaginación, les proponemos realizar un recorrido por el presente de la para puntualizar cuáles son los aspectos más flojos de nuestra gestión y cuáles los más fuertes.

Trabajar el diagnóstico en la actualidad de la radio implica asumir el desafío de la comunicación y de la participación.

Cuando comenzamos a desatar el proceso de diagnóstico a través de la realización de la memoria institucional, descubrimos una larga historia de marchas y contramarchas respecto de la gestión. Memorias de reuniones, hitos memorables, decisiones tomadas a tiempo, otras que nos duelen hasta el arrepentimiento. En fin, parte de la memoria.

Si ya tenemos hecha la memoria o la armamos con la ayuda de este manual convendrá tenerla a mano porque desde los elementos allí presentes se fortalecerá el proceso.

La memoria nos sirve para el presente. Sin ella sabemos que perdemos cohesión. Con la memoria se fortalece la mística. Con la memoria reconocemos cómo hemos construido el proyecto de la radio.

Preguntarse qué pasa hoy en nuestras radios supone partir de las miradas y de las percepciones de todos los involucrados en el proyecto.

El proyecto institucional, lo recordamos, tiene tres aristas concretas: la *perspectiva político-cultural* (objetivos, misión, etc.), la *perspectiva comunicacional* (la relación comunicativa entre la programación y el público), la *perspectiva empresarial* (criterios económicos, criterios administrativos, criterios financieros). A éstas se agregan los modos organizativos concretos que articulan las tres perspectivas.

Todos estos aspectos se constituyen en ejes del proyecto de gestión de la radio.

Este es el momento de preguntarnos cómo están desarrolladas, ver cómo está el proyecto de la radio (su organización, su organigrama, su comunicación interna y la comunicación que tiene la organización hacia el contexto en general) y, finalmente, analizar en qué condiciones está la gestión de la radio en términos globales.

Con el diagnóstico del momento actual de la gestión de la radio, al igual que con la memoria, vamos a desatar un proceso de comunicación y de participación entre los miembros de la institución. Nuestro rumbo tiene un puerto de llegada que será un diseño de gestión más acorde con los procesos que vivimos. Esto sin olvidar que armando nuestro diagnóstico ya estamos gestionando un nuevo modo de ser y de actuar en nuestras radios.

En el camino del diagnóstico se renueva y fortalece la gestión. Evaluar cómo trabajamos, clarificar nuestras fortalezas y debilidades nos permite diseñar un futuro distinto, pero comenzando por modificar nuestro presente. En otras palabras: el futuro se construye a partir de las modificaciones que comienzan a apoderarse en el presente.

Tal como lo definimos en el Módulo I (punto 2.4) para hacer el diagnóstico sobre la gestión fijamos nuestra mirada en las distintas perspectivas que lo integran: político-cultural, comunicacional y

empresaria. Para llevar a cabo esta mirada diagnóstica sobre la actualidad, el equipo coordinador ya formado deberá organizar el proceso de diagnóstico de acuerdo a nuestros tres objetivos y su forma de articulación institucional:

- Objetivos político-culturales
- Objetivos comunicacionales
- Objetivos empresarios
- Formas de articulación de los tres objetivos (proyecto institucional, modo de organización), su organización (organigrama), la comunicación y la participación interna y externa.

Para mirar y comprender cada uno de estos aspectos nos detendremos a explicitar los elementos, los sentidos y las dinámicas que se juegan en cada uno de los objetivos en la práctica de la gestión de la radio.

3.1. LOS OBJETIVOS POLÍTICO-CULTURALES DE LA RADIO COMUNITARIA Y CIUDADANA

Nuestras radios comunitarias y ciudadanas tienen un perfil político y cultural concreto (ver Módulo IV) que se fue redefiniendo en el tiempo.

Sin embargo, en el ir y venir de las experiencias particulares se viven momentos de mayor o de menor claridad. Esto implica que los objetivos de la radio podrían haberse modificado, ajustado a través de las prácticas cotidianas. Si esos cambios se produjeron tendremos que analizarlos y comprender las razones que los motivaron. Los cambios pueden aportar en claridad o en confusión.

En una época de cambios tan profundos y acelerados como la que vivimos esto repercute hasta en los lugares más lejanos.

Por ejemplo. Una experiencia iniciada a partir de una organización comunitaria de tipo social, asumida por un grupo fuertemente comprometido en actividades de la comunidad (personas con inserción política o eclesial). Al cabo de los años se cuadruplica la cantidad de personas participando en la misma radio. Los cambios que se operan por este hecho son tan profundos que la radio jamás será la misma que fue en los inicios. En este caso hay varias cuestiones para aclarar.

Por de pronto no sólo hubo un cambio en la cantidad de personas. Hay cambios en la formas de concebir el medio. Es muy común escuchar decir a radialistas que las diferencias en los modos de asumir los objetivos políticos de la radio podrían distinguirse por las generaciones involucradas. Ciertamente “la onda” que tienen los jóvenes de los ‘90 es muy diferente a la de los ‘70. ¡Ni hablar de la voluntad política de la generación de los ‘80!

Se pluralizan las formas de pensar, hacer y recrear las iniciativas y no todos están dispuestos a construir sus proyectos comunitarios con esta diversidad. Esta situación pone a muchos en una tensión que les es muy difícil de superar.

Imaginémonos el diálogo entre los que piensan en la política de la formación de cuadros y ven llegar a un joven con otra sensibilidad y otra creatividad canalizada por su apasionamiento por el grupo musical U2 o el cantante Jerry Rivera.

La diversidad y la diferencia es un valor en la radio comunitaria y ciudadana, pero su práctica es un ejercicio de participación y de comunicación. Para eso se necesita redefinir no sólo los objetivos, sino modos de pensar y actuar que nos permitan tejer redes de trabajo plurales.

Donde queremos apuntar es a la necesidad de que la pluralidad no sea un eufemismo. Tampoco debería ser sinónimo de “todo vale”. Por el contrario, la pluralidad es un ejercicio democrático. Definir los objetivos de una radio exige darle intervención a muchas diversidades y para ello hay que implementar mecanismos participativos que permitan efectivamente que la pluralidad se ponga en juego (ver Módulo III).

Los objetivos político-culturales de la radio presentan el Norte al que se quiere apuntar y marcan la orientación de todos los restantes objetivos del proyecto institucional.

La claridad de dichos objetivos se define no sólo en los papeles. Por eso en una radio comunitaria y

ciudadana es muy importante revisar el grado de consenso y claridad que tienen todos los miembros del equipo respecto del proyecto de la radio.

Con este fin será necesario trabajar el diagnóstico de expectativas e intereses de los miembros de nuestra radio.

Muchos decimos: “en la radio hay un proyecto político, un proyecto económico, un proyecto comunicacional”. Al primero y al último los definimos a partir de nuestras convicciones y utopías, por el aprendizaje del ensayo y el error, por la capacitación que hemos recibido y por el enorme caudal de experiencia que nos habilita para tomar decisiones acertadas en diferentes circunstancias. Sin embargo, hay momentos en que necesitamos revisarlo todo porque hay síntomas que marcan modificaciones: del contexto, del pensamiento de las personas y de las nuevas personas que ingresan a la radio.

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

Habrá que ver si todos los miembros de la institución tienen clara esa orientación, o bien, si tienen espacios para realimentarla desde perspectivas parecidas o diferentes.

Por ejemplo. Cuando no está claro el norte hacia donde vamos nos sorprendemos porque cada uno en su espacio de gestión comunica cosas contradictorias del propio proyecto o bien cada área tiene perspectivas diferentes y obra en consecuencia.

Puede suceder también que, frente a similares dificultades, cada miembro de la radio comunique proyectos “distintos” a través de la forma que tiene de convocar o de abrir a la participación a nuevos integrantes. Algunas veces, si se trata de matices, esto es signo de la pluralidad y de los estilos de cada uno. En otras se trata de proyectos distintos, en la cabeza y en el corazón. Ahí ya tenemos un problema. Por lo tanto, haría falta trabajar el debate y el consenso del equipo.

¿Qué es lo que sucede en estos casos? ¿Es un problema de las personas o es un problema de claridad del proyecto? ¿O son las dos cosas?

¿Cómo se define en la actualidad el proyecto político/cultural de la radio? Partimos de la propuesta que figura en nuestros estatutos, en las declaraciones de principios, en los objetivos que marcan el horizonte de la radio. Es decir, a aquello que “figura o está escrito en alguna parte” y que expresa la conciencia fundacional de la propia radio. Pero no basta con esto. Para definir el grado de claridad y de consenso que tenemos sobre el proyecto hace falta reconocer las percepciones que los miembros de la radio tienen acerca del mismo.

Cuando cada uno revise lo que tiene en su mochila, verá cuánto tiene de la memoria, de coincidencias con sus compañeros o de diferencias con ellos mismos. Vale anotar también que la práctica de preguntarse y responderse lleva a movilizar cuestiones que, por el vértigo de las tareas diarias, uno no tiene tiempo de revisar. Por lo tanto al proceso grupal que hemos desatado hay que agregarle las improntas personales de cada uno. Recordemos que en nuestra concepción de la gestión nos interesa la eficacia de los proyectos institucionales, pero también la realización de las personas que los integran.

En la pregunta *¿qué somos? o ¿cómo nos definimos?* entra la historia pasada y la historia presente. También entran las contradicciones y las revisiones.

Los objetivos político culturales de las radios no nacen por generación espontánea. Palpitan en los proyectos y luego se formulan de manera sistemática. Como ya hemos dicho surgen de la iniciativa de personas y de grupos pero también de las condiciones materiales de los contextos políticos, económicos, culturales y comunicacionales. Si no hay condiciones en ambos términos es muy difícil que un proyecto perdure en el tiempo.

La definición de los objetivos nos marca hacia dónde vamos pero también nos fortalece en identidad. Ya hemos dicho que preferimos hablar de identidades que se articulan en objetivos comunes.

Los objetivos de nuestra radio ¿son asumidos por todos sus miembros?

¿Cómo y con quienes se han establecido y consensuado en el último tiempo? Son algunas preguntas para iniciar un diagnóstico respecto del grado de claridad y consenso que tenemos respecto del proyecto de radio que llevamos adelante.

3.2. LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO COMUNICACIONAL DE LA PROGRAMACIÓN

Los objetivos comunicacionales son los expresados, fundamentalmente, en la programación. Allí se reconoce lo que la radio quiere ser y cuál es su visión, tanto de la comunicación como de la sociedad en la que está inserta.

Las radios comunitarias y ciudadanas asumen la responsabilidad social y cultural de todo medio de comunicación y deben orientar su programación al servicio y desarrollo de las comunidades tomando a partir de las características y las prioridades de cada una de éstas.

No se trata aquí de establecer los contenidos o la orientación de cada radio. Cada una de ellas definirá esto en función del servicio que presta a las audiencias y de los modos de inserción en su contexto socio-cultural. Nuestras preguntas se orientarán aquí a mirar precisamente esa coherencia que tiene que ver con el servicio, con el respeto y con la posibilidad de que esas mismas audiencias encuentren en la radio una herramienta para expresarse y construirse.

Los objetivos comunicacionales de la radio son las orientaciones elegidas para expresar cómo deseamos comunicarnos con la comunidad.

Son las formas comunicativas y los contenidos que un equipo de radialistas decide para construir su relación con la audiencia.

Estas formas se ponen de manifiesto fundamentalmente a través de la programación y deben ser coherentes con el proyecto político-cultural.

Cuando nos referimos a la programación no estamos hablando sólo del tipo de programas, aunque también de ellos. Una radio ciudadana tiene que incluir programas que permitan poner en evidencia la vida cotidiana de los vecinos, sus formas de organización, sus celebraciones y sus problemas, sus necesidades y sus demandas. Pero al mismo tiempo, en la programación deberían quedar en evidencia la pluralidad de propuestas existentes, las diferentes opciones políticas en juego a través de propuestas y estéticas distintas. Los mismos contenidos los expresan de una manera los jóvenes y de otra las personas de la tercera edad. La radio construye también la relación con la audiencia dejando en claro su identidad a través de toda su programación.

La programación expresa una relación comunicativa con las audiencias y pone de manifiesto, a través de la misma, cómo se expresan los objetivos político-culturales y las identidades de la comunidad en la propuesta de la radio.⁴

En este sentido es muy importante tomar en cuenta cómo se construyen las agendas y de qué manera la radio establece sus propios criterios y toma decisiones sobre la estética, los contenidos y las formas de participación y relación con las audiencias.

La radio y la audiencia establecen relaciones comunicativas a través de la programación. El objetivo de este manual no es analizar la programación en sí misma, pero sí realizar un diagnóstico que nos permita establecer si la programación es coherente con los objetivos político culturales de la radio. La programación nos acerca o nos aleja de la audiencia y nos expresa como radio. Por eso hay que tener una programación que sea escuchada y que promueva valores humanistas, solidarios, plurales, de justicia, de equidad, que fundamenten la condena a la discriminación y a la exclusión social y resalten los valores que se diferencian de los que pregona el modelo hegemónico en nuestro continente.

En todo caso la pregunta fundamental para hacerse en un diagnóstico de la radio es en qué medida los criterios de gestión aplicados a la programación son coherentes con los objetivos político-culturales. En todo caso ¿son suficientes, insuficientes, incompletos, desactualizados? ¿Qué le falta? ¿Qué dejamos?

3.3 LA EMPRESA AL SERVICIO DEL PROYECTO

Las formas que hemos adoptado a lo largo del tiempo para sostener económicamente nuestros proyectos han sido y son deficitarias.

Esta es una de las cuestiones no resueltas en nuestras instituciones por ser uno de los aspectos que

⁴ No es motivo de este trabajo presentar aquí herramientas para hacer mediciones de audiencia. Recomendamos para ello la serie de Cuadernos de Investigación

menos hemos desarrollado en nuestros criterios de gestión.

Razones no faltan: continuidad de los subsidios internacionales, falta de criterios para el desarrollo empresarial, resistencia al tema de la comercialización de bienes y servicios, "pánico" a la palabra venta, dificultad para ver la programación en términos económicos, falta de criterios para decidir la autofinanciación, insuficientes iniciativas para la tercerización de los recursos, desamparos jurídicos y cada uno podrá seguir con sus propios ejemplos.

En todos los casos se trata de un déficit no sólo monetario (presupuesto, obtención y administración de recursos, desarrollo financiero). Se trata de una carencia de criterios globales para el desarrollo de lo económico en nuestros proyectos. Sobre todo, de saber incorporar el tema como un valor en el proyecto y en todos los procesos de trabajo de la radio.

Hemos sostenido la necesidad de que las radios sean rentables y que cuenten con políticas de autosostenimiento. Para ello será imprescindible incorporar objetivos empresarios en el proceso de gestión. Al hacerlo habrá que tener en claro que, si bien tienen -como el resto de los objetivos- una lógica propia, los objetivos empresarios están orientados y enmarcados por la perspectiva de los objetivos político- culturales.

Los objetivos empresarios deben responder a la orientación establecida por los objetivos político-institucionales.

Para comprender los objetivos empresarios y poder diagnosticar cómo los llevamos adelante en la radio es preciso respondernos ¿Qué significa comprender a la radio como empresa? ¿Queremos ser empresa? En todo caso ¿Qué tipo de empresa? ¿Cuáles son las condiciones político culturales, comunicacionales y económicas que tenemos para desarrollar la empresa?

En este manual, basado la planificación y la gestión se plantea la manera en cómo debemos construir los criterios para el desarrollo de la empresa. Por lo tanto es muy importante partir desde cómo lo hacemos y planificar cómo lo desearíamos hacer. Inclusive prever un tipo de capacitación, asesoramiento externo o incorporación de profesionales especializados en la administración de empresas productivas. Aquí, se trata de fijar las herramientas básicas que nos permitan dar los pasos concretos en esta línea.

Nuestra aproximación al tema de la empresa no tiene un fin en sí mismo. Desde los objetivos político-culturales que le dieron sentido a la radio nos aproximamos a la idea de empresa, intentando generar una propuesta que sea coherente con lo que nos hemos fijado como Norte para el proyecto de la radio.

Entendemos la empresa como una "unidad económica de producción de bienes y servicios"

Los bienes son productos. En nuestro caso se trata de "productos comunicacionales" generados por la radio y que, en muchas de nuestras experiencias, no se limitan a lo que se emite ("el aire") sino que también están vinculados con otras iniciativas. Muchas radios tienen pequeños, medianos o grandes centros artístico-culturales, microemprendimientos productivos (agrarios, alimenticios, etc.), que emergen en torno al proyecto primario de la radio (ver módulo III).

Cada uno de estos emprendimientos productivos tiene, por lo tanto, productos o servicios a ofrecer. Para hacerlo cuenta con recursos (económicos, humanos y técnicos), con tiempos para los procesos de producción y con las tareas específicas a desarrollar, entre ellas la comercialización.

Producto es el resultado final que supone un proceso de elaboración a partir de materiales, sean estos tangibles o intangibles. Un pan es un producto, también lo es un vestido y un programa de radio.

Cuando hablamos de servicio nos estamos refiriendo a la acción económica de distribuir productos ya elaborados o bien de, a través de nuestras propias habilidades, mejorar los mismos para brindarlos al público.

La radio es una empresa de productos y servicios. Producimos bienes culturales (programas) a través de nuestra programación, pero generamos servicios de diverso tipo mediante todas nuestras actividades.

Mediante la programación ofrecemos servicios intangibles que tiene que ver no sólo con la calidad periodística y estética. Por ejemplo. La radio vinculada a proyectos para el desarrollo campesino o minero sirve de estrategia comunicativa a las organizaciones dedicadas al tema en la medida que diseña y promueve campañas, construye las agendas del debate público mediante la red de reporteros populares, contribuye al desarrollo de las diferentes culturas locales (como en el caso de las radios

comunitarias y populares de Bolivia), entre otros servicios.

¿A quiénes les interesa este tipo de servicios? ¿Quiénes lo pueden comprar, alquilar o financiar? ¿Las organizaciones no gubernamentales, el Estado, las empresas, las iglesias, la publicidad? ¿Hasta qué punto hemos desarrollado estrategias en este sentido?

Para producir y brindar servicios en nuestra radio, necesitamos recursos humanos, económicos, materiales y técnicos.

Recursos humanos: quiénes trabajan, rentados y no rentados. ¿Cómo se establece la escala salarial? ¿De acuerdo a qué criterios? ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto destinado a salarios? ¿Se adecúan las formas en que lo hacemos en beneficio del desarrollo del proyecto teniendo en cuenta que el fin último no es el lucro? Recursos económicos: ¿Con cuánto dinero contamos? ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingreso? ¿Cuánto ingresamos? ¿Cuánto dinero egresa? ¿Hay superávit o hay déficit? ¿Cuánto? ¿Con cuánto dinero en efectivo trabajamos? ¿Con cuánto de créditos, préstamos, donaciones, subsidios, publicidad?

No todos los recursos tienen que ser propios. Podemos contar también con recursos de terceros que son puestos al servicio del proyecto mediante acuerdos especiales (cesión, alquiler, comodato, etc.). ¿Cómo se establece en nuestra radio?

Recursos materiales y técnicos: las sillas, las mesas, las computadoras, los equipos de audio, los equipos de transmisión, los estudios, las salas, toda la infraestructura de la que disponemos, materiales de limpieza, papelería, casetes, pilas, material de librería, de secretaría, etc. ¿Cuánto tenemos? ¿Cómo los mantenemos? ¿Cuánto nos cuesta la operación y el mantenimiento? ¿Y la reposición?

Muchas de las respuestas a estas preguntas realizadas en el diagnóstico nos servirán para tener sistematizado el estado de situación de nuestra radio. Ello nos dará criterios para la toma de decisiones respecto de lo económico y para orientar a los asesores externos o bien a quienes se desempeñen en la administración contable y financiera de la radio. Con ello estamos sugiriendo que lo adecuado es contar con personal especializado en el tema. Lo que estos profesionales no necesariamente nos dan son los criterios político culturales y comunicacionales que nosotros bien conocemos.

Para tener en cuenta en dicha orientación hay que considerar que todas las empresas necesitan de cuatro etapas fundamentales:

- adquisición de insumos (compras)
- fabricación de productos y servicios (transformación de los recursos en productos o servicios)
- proceso de comercialización (ventas)
- proceso de administración (cálculo de costos, registro de operaciones y otras tareas administrativas)

¿Cómo se desarrolla cada una de ellas en nuestras radios? ¿Se desarrollan? Para ello tendremos que solicitarle a quienes se desempeñan en el área administrativa que nos acerquen un informe especial respecto del estado de situación.

Para preguntarnos por cómo funcionan estas cosas en la radio tendremos que tener en cuenta los siguientes aspectos por cada uno de los pasos indicados:

- El costo de compra de los recursos técnicos y materiales.
- Los costos de mantenimiento.
- El presupuesto de salarios.
- Los ingresos.
- La comercialización de los productos que generamos.
- Las rentas de una organización sin fines de lucro.

En el diagnóstico tendremos que preguntarnos con qué contamos, cuáles son las fortalezas y debilidades que resultan de la mirada sobre nuestros criterios, sus causas y sus tendencias.

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

Nos proponemos iniciar un diagnostico sobre el desarrollo de los objetivos económicos de la radio. La tarea será, revisar los criterios con los que nos estamos moviendo y decidir cuáles son los que nos van a orientar a partir de ahora, buscando que las políticas de empresa estén al servicio de un tipo de gestión comunitaria y ciudadana.

PRÁCTICA 6 LA RADIO QUE SOMOS

Propósito

Revisar los objetivos político- culturales, comunicacionales y empresarios con la participación de todos los equipos de nuestra radio para precisar cuáles son los acuerdos, las diferencias y las posibles proyecciones.

Desarrollo de la práctica

El equipo de coordinación deberá:

1. Organizar las preguntas básicas para diagnosticar cuáles son los objetivos de la radio.
2. Definir la forma en que organizará las respuestas (trabajos individuales, grupales), los momentos e instancias de trabajo y los plazos globales de finalización del proceso;
3. Una vez obtenida la información, sistematizarla.

HERRAMIENTAS PARA EL EQUIPO DE COORDINACIÓN

1. Para definir las preguntas básicas del diagnóstico:

a. Objetivos político culturales:

- ¿Cómo definimos los objetivos político-culturales de la radio?
- ¿Cuáles son las características más fuertes que constituyen la identidad del proyecto?
- ¿Se adecúan sus objetivos al contexto social, político, cultural? ¿Por qué? ¿De qué manera?
- ¿Qué tipo de proyectos son cercanos a nuestros objetivos?
- ¿Cuáles son las debilidades y las fortalezas que reconocemos?
- ¿Qué elementos incorporaríamos?
- ¿Cómo se plasman los objetivos político-culturales en cada área o departamento respectivo? (en este caso si se responde por área entonces deberán referirse a la que cada uno pertenece exclusivamente)
- ¿De qué manera los objetivos político-culturales atraviesan todas las actividades?
- ¿Cómo se incorporan en los diferentes proyectos? ¿Cómo se materializan en la programación?
- ¿Cómo se deseamos que se trabajen estos objetivos en adelante en todo el proyecto de la radio?

b. Objetivos comunicacionales:

- ¿La programación expresa y es coherente con nuestros objetivos?
- ¿La estética de la programación refleja el sentido del proyecto de la radio?
- ¿La programación responde a las expectativas y las demandas de nuestras audiencias?
- ¿Existen mecanismos de participación para definir la programación? ¿Cuáles?
- ¿Hay diversidad de propuestas en la programación? ¿Cómo se articulan en la programación?
- Si se responde por áreas o departamentos: ¿Qué aporta su área a la realización de los objetivos comunicacionales?
- ¿Cómo se deseamos que se trabajen estos objetivos en adelante en todo el proyecto de la radio?

c. Objetivos económico-empresarios:

Lo económico en la toma de decisiones

¿Cómo valoran el tema económico los miembros de nuestros equipos?

¿Cuáles son las políticas económicas de la radio?

¿Cómo se contempla el tema económico en las decisiones relativas a otros niveles de la gestión como lo político-cultural y lo comunicacional?

¿Qué significa comprender a la radio como empresa?

Las formas de financiamiento

¿Cuáles son nuestros modos de financiamiento?

¿Qué recursos económicos existen?

¿Qué recursos de infraestructura, equipos y materiales en general se tienen?

¿Qué mecanismos se utilizan para optimizar los recursos? ¿Qué criterios se aplican?

¿Con qué criterios se organizan los aspectos financieros y administrativos de la radio?

Personal rentado. Personal voluntario

¿Cuáles son los criterios salariales? ¿Cuántos trabajadores son rentados y cuántos son voluntarios? ¿Los salarios responden a las necesidades de los trabajadores? ¿Cómo se establecen los acuerdos salariales con el personal?

En síntesis:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en cada uno de estos aspectos?

¿Cómo se plasman los objetivos económicos o empresariales cada área o departamento? (en este caso si se responde por área entonces deberán referirse a la que cada uno pertenece exclusivamente)

¿Cómo se desearía que trabajaran estos objetivos en adelante en todo el proyecto de la radio?

2. Para responder a estas preguntas

- El equipo de coordinación del diagnóstico puede encaminar las respuestas adecuando las preguntas a su radio y a las áreas o departamentos. Luego procederá a:

- Organizar las respuestas por áreas o departamentos de la radio. Cada área deberá responder sólo las cuestiones sobre las que está en condiciones de ofrecer datos.

- Presentar las preguntas a cada equipo con el objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico de modo que todos sientan la coordinación participativa para la realización del diagnóstico. Explicar la necesidad de que cada equipo responda a las preguntas lo más claramente posible. Explicitar los tiempos asignados para la realización de la pauta, la fecha de entrega y una fecha de reunión para compartir lo trabajado por todos los grupos.

- Cada área deberá presentar un informe con aquellas respuestas que logró desarrollar con su respectivo grupo en fecha convenida

- Cada área podrá observar datos que considere importantes para el diagnóstico de la gestión de la radio. Puede ser en un punto final que diga: otras observaciones...

- Preparar una "Clínica de trabajo". Para la utilización de esta herramienta, ver Módulo III, punto nº 6.1. La clínica es una herramienta de trabajo colectiva.

- Si se desean desarrollar algunas respuestas de manera individual, entonces tendrán que proceder a diseñar una planilla con las preguntas deseadas y acercarlas a quienes se han elegido para que respondan de manera escrita con esta modalidad. Otra posibilidad es hacer entrevistas individuales. Se aplica esta modalidad en los casos que sabemos que hay gente que no se anima a decir muchas cosas en presencia de algunos miembros. En ese caso hay que saber facilitar la voz y la comunicación de todos.

3. Planilla para la sistematización general del momento actual de la gestión

La información y los datos que hemos obtenido a través del relevamiento deben ser organizados en una planilla de la misma manera que lo hicimos con la memoria de la gestión de la radio (Práctica No. 5, punto 5).

El objetivo de la planilla es definir las fortalezas, las debilidades, las causas y las tendencias.			
TEMAS CENTRALES	FORTALEZAS	CAUSAS	TENDENCIAS
TEMAS CENTRALES	DEBILIDADES	CAUSAS	TENDENCIAS

¿Cómo seguir?

De acuerdo a las herramientas utilizadas el equipo coordinador contará con la sistematización de todos los informes acercados por las áreas. Por lo tanto tendrá información fundamental respecto del diagnóstico general de la radio y datos importantes respecto de cómo se viven y se constituyen los objetivos de la gestión en cada área o departamento.

Además ya tiene cómo organizar una *clínica de trabajo* para compartir el diagnóstico de la radio. El paso siguiente será, en base al diagnóstico, elaborar las conclusiones del mismo y las líneas de acción a seguir para modificar las debilidades y potenciar las fortalezas.

3.4. El proyecto de la radio en clave de comunicación y de participación

A través del diagnóstico de los principales elementos de las tres perspectivas de la gestión tenemos informaciones fundamentales para la toma de decisiones. A su vez, a partir de la participación y la comunicación en el diagnóstico de nuestros compañeros y compañeras logramos desatar un proceso que nos compromete más con el proyecto. Y además lo hemos hecho con una metodología coherente con nuestros ideales participativos y democráticos.

Para garantizar la continuidad en la comunicación y la participación en el proceso de la gestión necesitamos todavía diagnosticar tres cuestiones:

- **La organización de la radio:** Es decir las formas como nos ordenamos. Los organigramas: las áreas, los roles, las tareas, los tiempos de trabajo.

Nuestras radios tienen modos de organización interna y de organización hacia la comunidad. En función de ambas cosas existen organigramas formales e informales. Los formales son los que suscribimos en la cartelera de la radio y que están a la vista de todos. Los informales son los que hacen referencia a cómo se constituyen los equipos de trabajo (más allá del organigrama), cómo funcionan y se desarrollan pero no figura en ninguna parte. El organigrama está implícito en la práctica pero no ha sido sistematizado para ponerlo a la vista de todos.

Los organigramas expresan también la forma como se distribuye el poder en la radio, cómo circula en el interior de la institución y cómo se pone de manifiesto hacia fuera de la misma.

Diagnosticando los dos tipos de organigramas obtenemos la organización real de la radio. Es decir, tenemos la posibilidad de re-conocer lo que figura "en los papeles" y lo que realmente ocurre.

Para lograr una buena planificación (Ver Módulo III) es necesario que en el diagnóstico constatemos cómo se desarrolla la organización y evaluar su eficacia. Además necesitamos medir hasta qué punto nuestros organigramas "reales" son adecuados para cumplimentar nuestros objetivos.

Mediante el diagnóstico de la organización reconocemos los perfiles de las áreas, departamentos o equipos y de los roles tal y como existen en la actualidad; reconociendo sus virtudes y defectos.

- **La comunicación y la participación interna:** Es decir las condiciones comunicativas en las que se desarrolla la organización de la radio y los recursos humanos que la conforman.

Este punto es clave para el proceso de la gestión. La comunicación interna de la radio genera o no condiciones para un mejor desempeño de nuestras tareas.

El diagnóstico de todos los aspectos y las herramientas ya propuestos ayudan a que los miembros de la radio construyan la gestión sobre la base de la comunicación de sus opiniones y lecturas personales o grupales.

Para un diagnóstico de la comunicación interna del proceso de la gestión hay que tener en cuenta:

- ¿Cómo se comunican las áreas o departamentos? Por ejemplo: cómo se comunican la dirección de la radio y el resto de las áreas (y al revés). Es muy importante no sólo tener en cuenta las comunicaciones formales (reuniones pre- establecidas) sino también las informales (muchas veces tomamos decisiones o se aflojan tensiones tomando una buena cerveza).

- ¿Qué medios utilizamos para la comunicación interna? Carteleras, circulares, folletos, reuniones, encuentros. ¿Cómo son esos medios? ¿Facilitan la comunicación entre los equipos? ¿Tienen el lenguaje y la forma adecuada?

Muchas veces descuidamos estos medios sin tener en cuenta que son un recurso estratégico para el desarrollo de las buenas condiciones de trabajo para los recursos humanos, las relaciones humanas y la eficacia en la tarea.

- ¿Con qué espacios físicos, instancias y momentos para la comunicación contamos? ¿Cómo son? ¿Facilitan o dificultan la comunicación?

La disposición de los espacios físicos, los modos de organizar las reuniones pueden ayudar o entorpecer las relaciones comunicativas entre los miembros de nuestra radio. Las instancias y momentos elegidos para compartir informaciones, reflexiones, debates, discernimientos o para la toma de

decisiones adoptan formas concretas en la vida nuestra radio.

Una vez diagnosticados todos estos aspectos podremos distinguir las fortalezas y la debilidades en los modos de relacionarse y de comunicarse que tiene la organización actual de la gestión.

- **La comunicación y la participación externa:** es decir la forma en que nuestras radios se comunican con otras radios, con las organizaciones de la sociedad civil, el estado, otras empresas y el público en general.

En este punto es muy importante revisar las formas comunicativas. Importan los medios utilizados (nuestra programación, la folletería, los afiches, las cartas de presentación, las gacetillas, la publicación de artículos en medios gráficos, las reuniones programadas). El tratamiento de contenidos y las formas de esos medios (por su coherencia con el proyecto político-cultural, comunicacional y económico).

La capacidad de comunicar-se con el afuera de la radio (la gestión se comunica) implica el desarrollo de estrategias comunicativas fuertemente pensadas en base a nuestros objetivos, pero también al conocimiento del interlocutor.

La coherencia de nuestros proyectos radiofónicos, la democracia interna y la capacidad para vivir en la vida cotidiana lo mismo que se promueve puede facilitarse mediante la planificación de los tres puntos enunciados. Se trata de traducir la declaración de principios al ámbito de trabajo y en modos de construcción colectiva. Por tal motivo, sin diagnóstico de la organización y la comunicación de la radio no lograremos coherencia en el proyecto.

PRÁCTICA 7 LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE LA RADIO

Propósito

Reconocer fortalezas y debilidades de la organización, de la comunicación y de la participación interna y externa.

Desarrollo de la práctica

El equipo coordinador deberá:

1. Organizar la herramienta “las preguntas básicas”.
2. Organizar las respuestas por áreas o departamentos
3. Organizar su aplicación (cuándo, quiénes, cómo, plazos)
4. Realizar el relevamiento y proceder a su sistematización

HERRAMIENTAS PARA EL EQUIPO DE COORDINACIÓN

1. Las preguntas básicas para el diagnóstico de la comunicación y la participación en la radio:

- ¿Cómo se desarrolla la comunicación y la participación interna de la radio?
 - ¿Cómo nos relacionamos y nos comunicamos internamente? ¿Modos informales, modos formales?
 - ¿Cómo se desarrolla la organización de la radio?
 - ¿Cómo es nuestro organigrama?
 - ¿Cómo se comunican las áreas, departamentos o equipos de trabajo (según la organización que se haya dado cada radio)? ¿De qué manera se integran en las tareas?
 - ¿Están claros los roles y las funciones de todos?
 - ¿Cómo se organizan los tiempos y los espacios?
 - ¿Cómo se toman las decisiones en cada área o departamento y en el proyecto en su conjunto?
 - ¿Cómo nos comunicamos con la sociedad civil? ¿Cuáles son nuestras estrategias?
 - ¿Con quiénes nos relacionamos más? ¿Con quiénes menos?
 - ¿Con quiénes deberíamos y por qué?
 - ¿Qué percepciones tienen nuestros interlocutores de la sociedad civil sobre nuestra radio y el proyecto en general?
 - ¿Cómo debería ser la comunicación, la participación y la organización interna y hacia fuera de la radio?
- En síntesis, ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la comunicación, la participación y la organización de la radio hacia dentro y hacia fuera?
- El equipo coordinador armará el cuestionario de acuerdo a la realidad de su radio. Tener en cuenta las prioridades, las necesidades y el lenguaje apropiado.
 - Acercar el cuestionario a cada área o departamento recordando el objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico. Asignar tiempos para la elaboración de las respuestas y fijar fecha y lugar para la entrega. Recordar que las respuestas deben ser elaboradas en equipo.
- Una vez obtenidas las respuestas, el equipo coordinador deberá proceder a su sistematización.

2. ¿Cómo sistematizar la información obtenida?

Se hace de acuerdo al cuadro que diseñamos para los puntos de diagnóstico anteriores. Organizar la

información en base a los temas centrales (ver preguntas básicas) que aparecen respecto de la comunicación, la participación y la organización. Anotar fortalezas y debilidades Primero las que más se repiten y segundo las que menos se repiten en los informes que nos acercaron los compañeros.

El equipo coordinador debe desarrollar las causas teniendo en cuenta los informes de cada área y realizar las tendencias que se proyectan en función de los datos ordenados.

TEMAS CENTRALES	FORTALEZAS	CAUSAS	TENDENCIAS
TEMAS CENTRALES	DEBILIDADES	CAUSAS	TENDENCIAS

Una vez sistematizados los datos se puede organizar una reunión especial para verificar con los equipos si los datos sistematizados expresan las perspectivas del conjunto.

3.5. LAS CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Para elaborar las conclusiones del diagnóstico contamos con una cantidad de información que hemos ido acumulando a lo largo de este proceso.

Todas esas informaciones responden a una pregunta central: ¿qué está pasando con la conciencia y con el imaginario de toda la institución respecto del proyecto de la radio, del proyecto desde una perspectiva político-cultural, del proyecto desde una perspectiva comunicacional, del proyecto desde una perspectiva empresarial?

Pero además del proyecto institucional hemos visto:

- ¿cómo está organizado?,
- ¿cómo se comunican las áreas?,
- ¿de qué manera trabajan?,
- ¿hasta qué punto los organigramas expresan la realidad de nuestra organización?
- ¿de qué manera la radio establece estrategias de alianzas y de comunicación con otras instituciones, con el estado, las ONGs, las otras radios similares, otros medios en general, las organizaciones o fundaciones afines o no, con el mercado publicitario y los anunciantes en general?

No son pocas las fortalezas y las debilidades de nuestro proyecto. En todos los casos hemos encontrado datos, pero mucho más rico ha sido el proceso desatado en la institución.

Si el diagnóstico estuvo realizado de acuerdo a estrategias participativas y realmente fue aplicado como una estrategia de comunicación, habremos gestionado un proceso de comunicación y de participación institucional con un potencial de desarrollo muy fuerte para el diseño de gestión que exprese a una radio movilizadora.

En este sentido la radio habrá revisado no sólo su lógica de funcionamiento, es decir, cuál es la racionalidad de su planificación cotidiana. Sabremos entonces qué distancia hay entre lo que se busca y lo que realmente se hace. Cuáles son las contradicciones propias del modelo aplicado y las perspectivas que se le presentan a la radio comunitaria y ciudadana. También se habrá vivido un proceso de comunicación que es a la vez educativo, en la medida que ha facilitado la comprensión global de lo que se está haciendo, las maneras para emprender formas de salida a los problemas y de potenciar las fortalezas.

Las personas de nuestra radio ya no son las mismas después de desarrollar el diagnóstico. La comprensión de lo que pasa nos fortalece en la toma de decisiones para la modificación de nuestra propia tarea y la que realizamos de manera colectiva.

Antes de organizar las respuestas a través de la planificación y el diseño de gestión (ver Módulo III) hace falta consensuar el diagnóstico y sus conclusiones porque ese va a ser el punto de partida para las etapas que siguen.

Sería conveniente no olvidar que el diagnóstico, ya lo hemos expresado, no es uno y para siempre, no es estático. Por lo tanto, todo lo que hasta aquí se ha sistematizado debe ser actualizado todos los años en instancias o momentos planificados. Esto no significa que haya que comenzar de cero. Por el contrario, se trata de actualizar el diagnóstico en reuniones que se consideren claves en la radio.

El DIAGNÓSTICO forma parte del proceso de la gestión y por lo tanto debe ser un programa de trabajo a tener en cuenta en los momentos de evaluación institucional.

Es recomendable que el diagnóstico (también la planificación y el diseño de gestión que proponemos en el Módulo III) se delegue, en parte, a la conducción o dirección de la radio, en la medida que son estas personas quienes deben garantizar la estrategia participativa del desarrollo del proyecto institucional de la radio. Todo esto sin perder de vista que los departamentos, las áreas o los equipos, son los que construyen el diagnóstico desde la vida cotidiana.

En este mismo sentido es necesario tomar conciencia de que lo más importante es que la práctica del diagnóstico se incorpore, casi como un reflejo, en la vida de todos los días y de todas las personas que participan de la radio.

Esta/s misma/s persona/s debe/n garantizar, a su vez, la sistematización y la forma de validación del diagnóstico a través de momentos evaluativos. Esta es la manera de que todos los miembros de la radio se sigan enriqueciendo en el proceso mientras continúa creciendo y consolidándose el proyecto institucional. Recordemos que no sólo deseamos un proyecto exitoso sino que también queremos ser radialistas que se gratifiquen personal y colectivamente.

La actualización del diagnóstico dependerá de las cosas que vayan pasando en la radio a lo largo del tiempo. No siempre los objetivos del diagnóstico son los mismos. Esos objetivos se modifican de acuerdo a las necesidades.

Lo importante es haber encontrado una estrategia, entre muchas, que a nuestro juicio es la más eficaz para el desarrollo de los objetivos de la radio y la coherencia entre nuestras nociones y nuestras herramientas de trabajo para la gestión. Insistimos: hacer coincidir lo que se piensa con lo que se dice y hace, no es solamente una cuestión de principios. Es un asunto que se refiere a los hechos concretos, que tiene que ver con las nociones y las metodologías de trabajo.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO PARA EL EQUIPO COORDINADOR

- **Nuestro diagnóstico responde a temas centrales formulados como preguntas respecto de las cuatro cuestiones de la gestión:**

1. Objetivos político culturales.
2. Objetivos comunicacionales.
3. Objetivos empresarios.
4. La organización, la comunicación y la participación.
(hacia dentro y hacia fuera de la radio)

- **Organizamos el diagnóstico en base a:**

1. Objetivo general.
2. Objetivos específicos.
3. La memoria y el presente de la gestión.

- **Respondimos a los temas centrales:**

1. Individualmente o por áreas.
2. Los reflexionamos con todo el grupo de la radio a través de reuniones colectivas.
3. Reconocimos fortalezas y debilidades acerca de los cuatro puntos de la gestión.
4. Elaboramos causas y tendencias.

- **¿Qué obtenemos?**

El diagnóstico de la gestión de nuestra radio desde la percepción de los compañeros y compañeras que participan en ella y de nuestros interlocutores claves.

- **¿Qué falta?**

Elaborar conclusiones y líneas de acción para comenzar a desarrollar la planificación y el diseño de la gestión.

El equipo que coordinó el proceso ha ido sistematizando en los cuadros del diagnóstico las fortalezas y debilidades, las causas y las tendencias. Nos interesa retomar estas últimas para comenzar a elaborar las conclusiones del diagnóstico y las líneas de acción.

Las tendencias son proyecciones acerca de lo que podría suceder si no se modifican los elementos fundamentales considerados en el diagnóstico. Si comprobamos debilidades en la organización entre los diferentes sectores de la radio: ¿qué puede ocurrir si esto no se modifica? Pero también, si nuestras fortalezas están ubicadas en la calidad de la programación: ¿en qué nos favorece sostener esta situación

y cómo potenciar a la radio?

Las tendencias nos sirven para imaginar escenarios posibles y, en este sentido, sirven para llamar nuestra atención sobre las circunstancias a las que posiblemente tengamos que dar respuesta. Con las tendencias hacemos prospectiva a partir de los datos que tenemos y antes de introducir las modificaciones propias de la planificación.

Es en base a estas tendencias que debemos desarrollar las líneas de acción.

Las líneas de acción hacen las veces de conclusión del diagnóstico. Son una primera respuesta que damos frente a los datos que aparecen en el diagnóstico.

¿A qué responden las líneas de acción? A las tendencias marcadas y la pregunta ¿Qué tenemos que hacer ante esta realidad que se nos plantea?

Si uno de nuestros problemas es la falta de comunicación entre los sectores de la radio ¿cuál es la acción a tomar? Si una de nuestras fortalezas mayores radica en la claridad de los objetivos propuestos pero estos no alcanzan un nivel de implementación suficiente en todos los niveles de la emisora ¿cuáles son los pasos a dar?

Como se puede ver, no se trata de respuestas acabadas. Cada una de ellas exige luego un mayor grado de concreción, que atienda al tiempo y a la forma, a los recursos, a las condiciones en las que las acciones se pueden desarrollar. En eso consiste la planificación. Pero cada uno de nosotros, individualmente y como grupo, fue visualizando caminos de salida a medida que avanzamos en el diagnóstico. Explicitarlos aquí es una manera de orientar el trabajo de planificación.

Las líneas de acción deben comenzar a responder el diagnóstico. Son pistas que nos encaminan a la planificación de la gestión.

PRÁCTICA 8 NUEVOS DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN

Propósito

Desarrollar las conclusiones del diagnóstico y las líneas de acción de la gestión.

Desarrollo de la práctica

1. El equipo coordinador debe organizar las planillas y cuadros utilizados para el diagnóstico de las cuatro cuestiones de la gestión: objetivos político/culturales, comunicacionales y empresarios, la organización, la comunicación y la participación.

Para ello deben tomar las sistematizaciones realizadas (temas centrales, fortalezas y debilidades, causas, tendencias) y ordenarlas en una carpeta. A esto le pueden sumar las memorias de las reuniones colectivas en las que se trabajaron cada una de las sistematizaciones.

2. Armar dos jornadas de trabajo para definir las conclusiones del diagnóstico. Hacer llegar la carpeta previamente a los equipos de la radio y anunciar que es el momento de sacar conclusiones y definir líneas de acción para la gestión.

¿Cómo trabajar las líneas de acción con los equipos?

- Organizar dos jornadas y distribuir los tiempos tomando en cuenta la cantidad de participantes. Si son 20 personas, con 14 horas distribuidas en dos días alcanzan.

- Antes de las jornadas el equipo coordinador del diagnóstico distribuye la carpeta con el material para que los integrantes de cada área o departamento puedan leer y apropiarse de toda la información.

- Cada área o departamento realizará propuestas de líneas de acción en base a los resultados del diagnóstico en los cuatro niveles de la gestión.

- Para participar de las jornadas cada una de las áreas o departamentos designará uno o dos representantes con el fin de que se integren en la definición de las líneas de acción. Cada radio podrá considerar la posibilidad de que todos los miembros de las áreas participen de estas jornadas si se entiende que esto es beneficioso para el proceso. Ventajas: todos participan y construyen conjuntamente las líneas de acción. Dificultad: el número (si es muy elevado) puede hacer más engorroso el trabajo colectivo.

- El equipo coordinador convoca a las jornadas. En ellas se hará la presentación de las líneas de acción propuestas por cada área, departamento, sección o equipo de trabajo (según cada uno lo designe) de la radio.

- La coordinación deberá facilitar el debate de los grupos ayudando a sistematizar, advirtiendo similitudes y coincidencias respecto de las líneas de acción que cada uno propuso y verificar si las líneas de acción respondieron de manera coherente a las fortalezas y debilidades que surgieron en el diagnóstico. Por último, habrá que establecer acuerdos y definir las líneas de acción de la gestión.●

MÓDULO 3

ORGANIZAR LAS RESPUESTAS

La planificación y el diseño de la gestión

Te convido a creerme
cuando digo futuro
si no crees en mis manos
cree en el grito de un gesto.

Silvio Rodríguez

1. EL CAMINO QUE ELEGIMOS

¿Qué significa planificar?

¿Por qué planificamos?

¿Para qué sirve la planificación y el diseño de gestión de la radio?

Pobrecito profeta

Fui un pobre profeta

diferente de otros profetas de la cercanía

pero bregamos por la paz que ardía

en las venas del prójimo inocente

fui profeta sin dios

un disidente de la otra visión

la que traía mezquindades y duelo

oro y jauría y cobraba la vida ojo por diente

nos quedamos de pronto sin presente

sin futuro sin fe sin osadía

como islotes en medio de la gente

y hoy armamos

soñando noche y día

contra el tiempo el olvido y la corriente

otra tan dulce tajante profecía

Mario Benedetti

¿Nos perdimos? ¿Este es el capítulo de planificación y gestión de la radio?

¿Por qué entonces comenzar con una poesía? ¿Qué tiene que ver una poesía con la gestión?

La gestión de la radio comunitaria y ciudadana es algo muy concreto, práctico, aterrizado. Un tema que nos desvela, que nos preocupa, que está vinculado con la cotidianidad de la radio y con la necesidad de seleccionar los caminos más adecuados para que el proyecto continúe avanzando y creciendo.

En esta parte del manual vamos a abordar dos cuestiones centrales en el proceso de gestión de la radio.

La primera es la planificación, es decir, la forma cómo podemos caminar hacia el horizonte que nos hemos trazado. En otras palabras, seleccionar el rumbo y los caminos que vamos a tomar.

Planificar es elegir el punto hacia dónde queremos dirigirnos, construir los pasos y las etapas para lograrlo y transformar todo esto en una herramienta de trabajo para el hoy de la radio.

Es una herramienta de trabajo que nos guiará en la acción conjunta y el trabajo coordinado de todos los miembros de los equipos y las áreas o los departamentos de la radio. Es un instrumento que implica la toma de decisiones y expresa el consenso al que se ha arribado para continuar la acción.

La segunda es el diseño de la gestión, que es inseparable del diagnóstico y de la planificación. Diseñar la gestión supone el tipo de organización que le damos a la radio para que pueda alcanzar los objetivos que trazamos.

En todas nuestras radios existe algún tipo de organización que está dada por las áreas, los equipos que se encargan de diferentes tareas, las responsabilidades de conducción y coordinación. De esta forma distribuimos responsabilidades y funciones. No siempre esta distribución responde a una planificación que ha tomado en cuenta los objetivos y los planes trazados conjuntamente por quienes integran la radio. A veces tienen que ver con situaciones históricas (alguien está en esa función porque cuando se incorporó "no había nadie que pudiera hacer esa tarea") o con necesidades ("alguien tiene que hacerlo") o con habilidades ("es la que mejor se maneja en ese nivel").

De esta manera, a veces algo caótica, va resultando una suerte de "organigrama" de la radio, es decir, un mapa de funciones y tareas y de las relaciones internas entre las personas, las áreas y los equipos.

De lo que se trata ahora es de reorganizar ese organigrama teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la radio, asumiendo los recursos humanos, económicos y técnicos y buscando una manera de funcionamiento acorde con los criterios de participación y comunicación en los que se ha venido insistiendo a lo largo de todo el proceso.

Gestión es puesta en marcha, es seguimiento, es coordinación, es conducción, es organización, es control, es evaluación y es creatividad para generar sobre la marcha las respuestas a situaciones que nunca imaginamos y que la realidad nos exige a cada paso.

Se trata también de organizar planes específicos para cada una de las áreas o departamentos de la radio, de modo tal que cada sector y cada persona tenga una orientación para su trabajo particular, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, que todos estos planes aparezcan coordinados en un **plan de acción general** para la radio.

Pero, ¿y entonces? ¿Qué tiene que ver la poesía con todo esto?

Mucho. Quizás muchísimo.

Para trabajar la planificación y el diseño de gestión de nuestras radios hace falta no olvidar la poesía. Todo proceso sistemático necesita ser construido de manera coherente con el modo de sentir, de pensar y de hacer la radio comunitaria y ciudadana.

El concepto de planificación está vinculado a la acción transformadora de la situación actual, del cambio que se opera a partir de la práctica. Miramos al futuro, fijamos un punto en el horizonte.

La **PLANIFICACIÓN** nos proyecta hacia el futuro a través de la acción transformadora de la realidad

presente.

Planificar es organizar los pasos y los medios, a partir de lo constatado en el diagnóstico, buscando las respuestas y generando alternativas.

La planificación en la gestión es como un puente que se tiende entre el diagnóstico (“la radio que somos”) y lo que deseamos alcanzar (“la radio que queremos”) para hacer de ambos márgenes del río un solo territorio, una misma geografía, que se construye con todas las dificultades y los conflictos propios de la obra que tenemos entre manos.

El concepto de planificación ha acompañado a los seres humanos durante toda su historia. La idea de planificación no nace en tiempos modernos, porque desde siempre el hombre quiso proyectarse, superarse, organizarse para lograr aquellos objetivos deseados y elegidos.

En América Latina muchos radialistas de otras décadas, imaginaron y proyectaron el futuro. Animadores comunitarios, reporteros populares o productores nos alientan en cada una de nuestras radios y nos marcan el camino. Sus acciones y sus ideas han sido expresión de voluntad de cambio, de modos diferentes de construcción de sus utopías. Son motivación y ejemplo para cada uno de nosotros y para nuestras radios.

Es cierto que los contextos han cambiado. Podemos decir que son permanentemente cambiantes y, que en nuestros días, se da también una aceleración de los tiempos que nos exige la adaptación permanente en los análisis y flexibilidad en las respuestas. Las formas de construcción, por lo tanto, son también diferentes. Los métodos que hoy utilizamos son distintos a los que se aplicaron en otros momentos.

Sin embargo, una idea central persiste.

Imaginar el futuro es asumir la necesidad y la posibilidad del cambio. Y la única manera de soñar activamente el futuro es comenzar a concretarlo mediante el cambio que operamos en el presente. Lo mismo ocurre con la planificación.

Planificar es proyectar el futuro, preparar-prepararnos, organizar-organizarnos para operar el cambio desde ahora mismo a partir del ideal proyectado.

Tal como lo vimos en el Módulo II, el diagnóstico nos sirve para sistematizar las fortalezas y las debilidades, las causas y las tendencias, del proceso de gestión de la radio. La planificación tiene que partir de las conclusiones del diagnóstico para proyectar nuestro futuro a través de líneas de acción que nos ayuden a concretar un nuevo modo de gestión.

La planificación es un instrumento muy importante para gestionar el cambio, pero no podemos depositar en la herramienta lo que ella no puede darnos. Lo más importante siguen siendo las personas, su capacidad de administrar situaciones, de ser creativos frente a la realidad, de transformar y transformarse.

La planificación es una herramienta-no una receta- que bien aplicada rendirá frutos sumamente positivos.

Cada una de las compañeras y los compañeros que forman parte del equipo de nuestra radio encierra en su persona un valor único e irreplicable. Son los mismos que sienten, vibran, piensan, sufren y se alegran “radioapasionadamente” por la tarea que realizan. Las personas son el corazón de la radio. Sus vidas, sus riquezas y su forma de sentir y comprometerse con el proyecto no son objeto de planificación. Aunque influyan decididamente en el proyecto mismo.

Planificar el proceso de la gestión no puede ser entendido como una forma de gobernar los acontecimientos de manera inexorable, como si la historia, la vida de las personas y de los grupos humanos se pudiese moldear al antojo de quien planifica. La historia de las instituciones y de las personas no se decide desde una mesa de reuniones porque la riqueza de la vida desborda cualquier intento planificador.

Hay muchas cosas que ocurren en la radio por el esfuerzo y la voluntad puesta por cada uno de los miembros, por las estrategias que, conscientes o no, se aplican a partir de las enseñanzas que la misma práctica le ha dado a tantos compañeros. Hay allí una riqueza muy grande, un capital acumulado, una experiencia socio-cultural y política que tiene que ser aprovechada.

Por eso, planificar el proceso de gestión es también rescatar y sistematizar esos aprendizajes, todos esos recorridos construidos en medio de los aciertos y, también, de las dificultades y de la adversidad. Así como tenemos que reconocer nuestros errores y nuestras limitaciones es preciso apoyarnos en nuestras "victorias", en los éxitos de quienes sin demasiadas herramientas o con muchos elementos supieron conducir a las radios a un lugar de reconocimiento en lo cultural, en lo mediático y en lo político.

Al planificar el proceso de la gestión es necesario sumar todo. Los conocimientos que residen en nuestra práctica y aquellos que vienen a nosotros desde otros campos, de las ciencias sociales, de otras experiencias.

Pero, al mismo tiempo la historia nos demuestra que la realidad es mucho más rica que todo lo que nosotros podemos planificar, porque en ella interviene la libertad de las personas y su capacidad de alterar los acontecimientos a partir del ejercicio de esa libertad y de la creatividad que cada uno pone cuando actúa en medio de cada una de las situaciones que le toca vivir.

En nuestras prácticas, en el desarrollo de nuestras experiencias, todos los equipos de las radios desarrollan experiencias de planificación y modos de gestión. Sí, todos. Aquellas radios que se auto-consideran más organizadas y las que están desesperadas por encontrar mecanismos para una mejor organización.

Que nadie desespere por las afirmaciones anteriores. Cada vez que esto se comparte en un taller de gestión de radios en América Latina la mayoría de los participantes arrugan la frente. Quizás pensando que, si así fuera ¿para qué capacitarse en gestión?

En cada radio existen prácticas de planificación y gestión, estén dichas o no. Con el diagnóstico -la memoria y el momento actual de la radio- comenzamos a visualizar la planificación y la gestión que fuimos armando a lo largo de los años. A partir de esas experiencias planificamos y diseñamos la gestión que le conviene más a nuestra radio.

Las prácticas de planificación y gestión emergen de las historias de nuestras radios y a través de ellas no sólo podemos leer maneras de llevar adelante un proyecto, sino modos de entender y entendernos en la sociedad, la cultura, la vida política y las relaciones entre las personas.

Se trata de una relación dinámica que se hace carne en nuestro quehacer cotidiano.

Los saberes que generamos en nuestras prácticas de gestión los reconocemos en el diagnóstico y los superamos con la planificación.

La experiencia de hacer radio todos los días, de sentarse frente al micrófono, de dialogar con la audiencia y también con los compañeros de equipo, las soluciones que encontramos a los problemas de administración y financiamiento se transforman en lugar de síntesis y de aprendizaje.

Las ideas que surgen en la práctica cotidiana de la gestión son infinitas. Pensemos en los emprendimientos productivos para generar recursos, en la creatividad para la comunicación interna, en las formas de conseguir discos compactos a menos precio, en los convenios institucionales para generar redes políticas, sociales y culturales, en las diferentes estrategias que hemos tenido para saber qué piensa la audiencia de la programación -desde simples encuestas hasta análisis de audiencia más completos- y tantos otros ejemplos.

Todas estas ideas y formas de resolución, por lo general no están en los libros. Sin embargo, son la expresión viva de saberes concretos nacidos en la vida cotidiana de las radios. Esos saberes hay que recuperarlos en el diagnóstico y hacerlos crecer en la planificación.

No hay una metodología de planificación de la gestión ajena al mundo en que vivimos.

La planificación es una herramienta que se entrelaza con nuestra propia historia cargada de modos de interpretación y de maneras de entender.

De allí la necesidad de incorporar herramientas cotejándolas con nuestras propias historias, con nuestras propias experiencias. Es la necesidad de convalidarlas y ponerlas a prueba para que la planificación del proceso de gestión sea una forma de tomar decisiones, de elegir el rumbo por el que queremos caminar.

Diagnosticar y planificar son herramientas para sistematizar la experiencia y los saberes que la han

sustentado. Nos ayudan a clarificar las realidades en las que vivimos y, por esta vía, a tomar opciones libres y conscientes frente a los acontecimientos. Conocer es abrirnos a la posibilidad de optar. No es verdaderamente libre quien no conoce también sus propias limitaciones.

La planificación puede ser entendida como una opción de trabajo sistemático que nos permite ordenar la toma de decisiones. Por contraposición a la improvisación y a la resignación ante el transcurrir y devenir de los acontecimientos, la planificación nos sirve para orientar y coordinar los objetivos político culturales, los objetivos empresarios, los objetivos comunicacionales y las características de la organización.

Lo que vamos a hacer en esta parte es brindarles herramientas de planificación para el proceso de gestión de la radio.

La planificación es un método de acción destinado a producir cambios orientados por los objetivos establecidos colectivamente a partir del diagnóstico.

La planificación parte de una situación inicial, que es diagnosticada, y propone un proceso para llegar hasta una situación deseada.

situación inicial ► planificación ► situación deseada

Para poder planificar tenemos que haber completado los pasos del diagnóstico. Es decir, la memoria de la gestión y el análisis sobre el momento actual de la radio.

Si sobre ellos proyectamos nuestros objetivos y buscamos la forma de implementar los pasos para alcanzarlo, nos estaremos introduciendo en la acción misma de planificar.

Planificar la gestión es articular actividades y organizar procedimientos para alcanzar los objetivos decididos colectivamente, a partir de una racionalidad que permita la mayor eficacia posible mediante la utilización de los medios y los recursos que son posibles. A modo de síntesis:

Planificar la gestión es expresar nuestra voluntad de cambio de manera sistemática, ordenada y racional para facilitar el desarrollo de los objetivos de la radio.

¿Cuáles son los riesgos que se corren por no planificar?

Varios.

Se puede hacer mucho y trabajar intensamente sin tener un rumbo claro, una meta a la que queramos llegar.

O teniendo la meta, no hacer un discernimiento sobre las mejores opciones para llegar hasta ella. Por este camino se suele caer en el activismo. Suele ser el riesgo más común. Sin descartar tampoco la comodidad instalada en el argumento de que "lo hago de la mejor manera que puedo". No porque a esta conclusión se haya llegado después de un análisis o de un diagnóstico y de una evaluación de los recursos disponibles, sino porque se considera que el esfuerzo puesto en el emprendimiento ya justifica de por sí todo lo que se hace. Muchas veces este esfuerzo -real y valioso- se dilapida por la forma como lo concretamos.

Planificar la gestión sin un diagnóstico preciso de la situación en la que estamos es como sembrar sobre las rocas.

Muchas veces la capacidad de hacer algo, las habilidades que poseen las personas y los grupos, se ubica muy por debajo de los resultados que se logran, es decir, de la capacidad que existe para cumplir los propósitos que se plantearon.

La planificación de la gestión nos pone en la situación de decidir *con quién trabajamos* (elegir a las personas), *qué necesitamos* (seleccionar o buscar los recursos) y *en qué tiempos lo hacemos* (cuándo). Dicho de manera diferente: podemos reunir a las personas más capaces para buscar los mejores propósitos y establecer las políticas más claras y, sin embargo, no arribar al resultado que queremos.

Para generar una buena programación en la radio no basta tener la idea, reunir a un grupo capacitado de técnicos, artistas, periodistas, locutores, reporteros populares y fijarnos un objetivo. Es necesario elegir a las personas adecuadas para ese momento, que todos ellos se dispongan a participar activamente de la iniciativa señalando tiempos de dedicación adecuados, buscar los recursos necesarios, establecer pasos que, a través de actividades, se irán cumpliendo en un tiempo también acordado.

Todos estos factores se articulan de manera armónica en **un plan de acción** de acuerdo a criterios pensados y elaborados de manera colectiva para que responda a lo que realmente queremos.

En el mundo (también en el mundo de nuestras radios) hay muchas buenas ideas y mejores intenciones que no llegan a concretarse nunca, a plasmarse en una realidad, sencillamente porque no se implementaron los pasos adecuados y se garantizaron los recursos necesarios para que se hagan realidad.

En el otro extremo corremos el riesgo del eficientismo: creer que todo se puede resolver con la planificación y que los seres humanos son recursos que se pueden utilizar según el antojo de quienes desarrollan la planificación.

Podemos partir de una situación determinada y proyectar los pasos hacia una situación deseada. Podemos tomar los recaudos para que ello ocurra de una determinada manera. Pero surgirán -afortunadamente- una serie de imponderables que son fruto de la libertad humana, que enriquecen a la vez que hacen más complejo el curso de los acontecimientos.

Entonces ¿para qué planificamos?

Porque queremos ubicarnos en medio de esta tensión. Organizar nuestras respuestas con la intención de arribar al objetivo que nos proponemos. Ser coherentes, en la planificación del proceso de la gestión, con nuestros principios, con nuestra perspectiva político-cultural, con nuestra forma de pensar y de vivir la radio y con lo decimos y proponemos al aire todos los días.

Al mismo tiempo, debemos permanecer atentos a las novedades que surjan, a los nuevos aportes.

¿Para qué? ¿Para controlar que todo permanezca tal como lo planificamos?

No.

Para enriquecer nuestra planificación con nuevas ideas, con nuevos aportes, con otras miradas.

Entonces ¿nunca dejaremos de planificar?

En cierta medida podemos decir que es así.

La planificación es un proceso en constante adaptación a los nuevos datos, a los nuevos desafíos. La planificación se refiere siempre al discernimiento que precede a la acción, pero al mismo tiempo acompaña a la acción.

PRÁCTICA 9 PARA COORDINAR UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Propósito

Coordinar todas las instancias de la planificación de la radio puestas al servicio del proceso de la gestión.

Desarrollo de la práctica

1. Formar el equipo de trabajo
2. Reunir las conclusiones generales del diagnóstico
3. Contar con las sistematizaciones del diagnóstico realizadas por los equipos de las áreas o departamentos
4. Organizar un cronograma de trabajo

PAUTAS PARA LOS QUE COORDINARÁN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

1. ¿Quiénes son los miembros del equipo de coordinación?

1. Es central la participación de quienes hayan coordinado el diagnóstico (por lo menos algunos de ellos)
2. La conducción de la radio
3. Los referentes principales de las áreas (uno por área)

2. ¿Cómo organizar la tarea?

Para trabajar la planificación será preciso tener en cuenta de manera permanente el diagnóstico realizado por los miembros de nuestra radio y estar atentos ante cualquier actualización del mismo.

Los pasos de la planificación son los siguientes:

- Objetivos (generales y específicos)
- Modos de organización para llevar adelante nuestros objetivos y diseño de general de la gestión (Organigrama institucional; mecanismos de funcionamiento de las áreas o departamentos; el perfil de la dirección; diseño de los planes de acción)
- Planificación de los planes de acción
- Modos de evaluar la gestión generales y parciales.

Para desarrollar estas tareas será necesario primero tener una visión global del proceso. Para ello sugerimos profundizar los pasos del proceso de este módulo.

3. Revisar el tiempo y los recursos necesarios para la planificación y el diseño de la gestión

No hay recetas para recomendar. La sugerencia es la siguiente:

- El tiempo de dedicación a una planificación sistemática es un tiempo que se invierte, nunca un tiempo que se pierde
- Considerar con flexibilidad el desarrollo de los tiempos teniendo en cuenta que la planificación y el diseño de gestión se hace de manera GRA-DUA-BLE de acuerdo a las condiciones que tiene cada radio (políticas por ejemplo).
- Es fundamental que los recursos humanos tengan voluntad y capacidad para la sistematización del proceso y el tiempo de dedicación necesario. Además es importante estar en todos los detalles, por ejemplo pensar en los recursos económicos mínimos para gastos de papelería y refrigerios que necesitaremos en las reuniones generales y parciales.

2. DECISIONES PARA LA ACCIÓN

¿Qué ideal de radio estamos buscando?

¿Cómo organizar las respuestas?

¿Cómo redefinir y trazar los objetivos de la radio?

Tratando de crecer

Como decía un catalán

Voy tratando de crecer y no de sentar cabeza

Pibe de barrio buen tropero en la partida

Un miembro más del circo desesperado

Un punto en un planeta

Un bicho que camina

Aún resuenan los acordes de una guerra en sí bemol

Sin ninguna melodía

Una mamá le pone nombre a su machito

Y así las flores crecen junto a los cardos

y derrotan las tormentas y se caen y levantan

Todavía me emocionan ciertas voces

Todavía creo en mirar a los ojos

Todavía tengo en mente cambiar algo

Todavía y a Dios gracias, todavía

El sol quema la lengua de los lagartos

La verdad es buen veneno pa' las tripas

Todavía hay mucha gente que está viva

Todavía y a Dios gracias todavía.

Multiplicar es la tarea, es la tarea, es la tarea !!!

Como canción de carnaval se metió por el bolsillo

Un cielito pa' mis hijos

Un tiempo nuevo y buen pincelado de otras formas

Tirando un poco más, a los colores fuertes

Donde el mar salude a todos

y donde un beso sea moneda corriente.

Fito Páez

En el Módulo II hemos desarrollado una propuesta de diagnóstico atendiendo a diferentes niveles de la realidad de nuestras radios. El recorrido sobre la memoria de la radio nos ha permitido discernir distintos elementos en relación a la perspectiva político-cultural, comunicacional, empresaria y, finalmente, organizacional.

La Práctica 7, al final del Módulo II, nos sirvió para organizar las conclusiones del diagnóstico y para traducir las mismas en líneas de acción, es decir, para plantear un primer intento de respuesta.

Ahora tenemos que comenzar a realizar la planificación de la gestión de nuestra radio.

Para poder avanzar a paso firme necesitamos tomar en cuenta lo siguiente:

a) Que haya consenso en cuanto a las conclusiones del diagnóstico, es decir, que cada una de las áreas o equipo de la radio asuma estas conclusiones como propias y las haya legitimado mediante su participación.

b) Que se forme un equipo (puede ser el mismo que coordinó el diagnóstico) que asuma la tarea de planificar.

c) Que en ese equipo encargado de la planificación participen-necesariamente- los responsables directos de la conducción de la radio en ese momento (respetando las formas organizativas que la radio se dio hasta ese instante).

¿Todos los miembros de la radio tienen que participar directamente de esta tarea de planificación de la gestión?

No.

Lo fundamental es que estén representados los equipos o áreas claves, porque ello garantiza miradas desde diferentes ángulos pero además, porque hay informaciones complementarias que van a ayudar a definir mejor las iniciativas a desarrollar.

Iniciar la planificación implica comenzar a tomar decisiones.

¿Qué significa tomar decisiones?

A la luz del diagnóstico que hicimos la primera decisión es establecer **¿qué radio queremos?**

Esto significa definir:

- ¿Qué radio queremos desde la perspectiva político-cultural?
- ¿Qué radio queremos desde la perspectiva comunicacional?
- ¿Qué radio queremos desde la perspectiva empresaria?
- ¿Qué radio queremos desde el punto de vista organizativo?

Para hacerlo tenemos que sintetizar las ideas fuerza que aparecieron en el diagnóstico a partir del análisis de los principios de la radio, de los conceptos que fuimos construyendo como parte de nuestros sueños y nuestras utopías.

2.1 ¿QUÉ RADIO QUEREMOS?

Al definir la planificación lo hacíamos en función de la capacidad de cambio. La vinculamos estrechamente con los deseos que alimentan la vida de la radio como institución y como proyecto.

Cuando construimos el proyecto de la radio lo hacemos de acuerdo a principios que expresan nuestra manera de entender y de entendernos, de comprender el mundo y la historia de la que somos protagonistas. Cuando expresamos lo que queremos, estamos hablando de nuestro ideal de sociedad, de nuestro ideal de comunicación, de nuestro sentido de la participación.

Es el momento de definir, a la luz de nuestra memoria, la radio que somos y la que queremos ser.

Cuando hablamos del cambio, de aquello que queremos modificar estamos evaluando lo que vivimos para proyectarnos hacia un futuro mejor y más pleno.

Para planificar, entonces, los objetivos de la radio, necesitamos tener las sugerencias y aportes de todos los que estamos comprometidos con el proyecto.

PRACTICA 10 LA RADIO QUE QUEREMOS

Propósito

Definir las características fundamentales del perfil que nos trazamos para la radio, garantizando la participación de cada uno/a de acuerdo a sus niveles de responsabilidad e incumbencia.

Desarrollo de la práctica

- a. El equipo coordinador debe garantizar la participación de todos. Para ello tendrá en cuenta la herramienta No. 1 de esta práctica.
- b. La práctica se desarrolla en cuatro momentos y sus respectivas herramientas

HERRAMIENTAS
Primer momento
<p>Hacer <i>una convocatoria</i> a todos los miembros de la radio para que, tomando en cuenta toda la reflexión hecha durante el proceso de diagnóstico y reflejada en las conclusiones, sinteticen el ideal de radio en las cuatro perspectivas que venimos manejando (político-cultural, comunicacional, empresaria y organizativa).</p> <p>Esta convocatoria se puede hacer mediante una circular, un buzón para colocar las opiniones o sugerencias, una cartelera, un mensaje puesto en la red informática interna. La solicitud tiene que ser clara, concreta y establecer incluso una extensión máxima para las respuestas.</p>
Herramienta 1
<p>Producir una carta circular que contenga los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">• La ubicación de esta actividad en el proceso planificación de nuestra gestión. Algo así como: “Luego de diagnosticar la gestión de la radio vamos a iniciar la planificación para una nueva forma de gestionarnos. Para ello deseamos definir los objetivos de nuestra planificación de la radio de acuerdo con la sugerencias de todos los compañeros y compañeras.....”• Una solicitud expresa para que cada uno, en una máximo de diez líneas para cada ítem sintetice las respuestas a:<ul style="list-style-type: none">* A tu criterio ¿cuáles deberían ser los principios fundamentales del proyecto político-cultural de la radio? (Misión, declaración de principios)* ¿Cuáles son las características que debería tener la emisora en cuanto a su propuesta de programación? (Perfil, audiencias, estilos, contenidos)* ¿Cuál es el perfil de empresa que preferirías para la radio? (Características, modelos posibles)* ¿Cuál es el modo de organización de los equipos de trabajo y el perfil de conducción que te parece que sirve más a la radio, a su proyecto global y a las personas que participan del mismo? (Características, modelos posibles)
Segundo momento
<p>Es el momento de <i>recoger los aportes y las propuestas</i> de la radio que queremos. Para ello se pueden utilizar diferentes métodos.</p>
Herramienta 2. Buzones y carteleras
<p>Un buzón colocado en un lugar accesible puede ser uno de ellos. Sin embargo, podemos imaginar también métodos más abiertos y participativos. Una opción es colocar una gran cartelera en la que los/as compañeros/as puedan adherir (colgar, pegar) sus propuestas a lo largo de una semana, por ejemplo, esto</p>

permitirá a todos leer, releer, motivarse y volver a reaccionar.

Para quienes tengan instaladas **redes informáticas** internas se puede montar un procedimiento similar, siempre y cuando esto permita el acceso de todos. Allí también se puede aportar, agregar, corregir, reaccionar.

Tercer momento

Llegamos al momento de *la síntesis*. Un momento que implica *tomar decisiones*. Le corresponderá a quienes están a cargo de la coordinación. Cualquiera haya sido el método de aporte y recolección de datos, el equipo coordinador tendrá que tomar todos los elementos y elaborar un resumen, asumiendo los cruces, evitando superposiciones y tomando en cuenta todos los aportes de manera coherente.

Herramienta 3

El resultado concreto es un **documento breve** (no más de cinco páginas) que resuma los aspectos fundamentales de la radio que queremos. En dicho documento deberán estar precisados los acuerdos y los desacuerdos encontrados.

Los ítems fundamentales del documento son estos:

- marco de referencia para definir los objetivos político-culturales
- marco de referencia para definir los objetivos comunicacionales
- marco de referencia para definir los objetivos empresarios
- marco de referencia para la organización institucional

Para elaborar la síntesis sugerimos observar la repetición de ciertas palabras (suele ser un recurso para identificar conceptos similares), las ideas que se reiteran (aun cuando tengan formulaciones distintas) y los aspectos que los compañeros marcan o subrayan como prioritarios o destacados. Sus destacados deben ser también los nuestros. La opinión de cada uno tiene valor, pero es lógico que la mayoría expresa una tendencia. Es muy importante dejar registrados las diferencias y matices que pueda haber.

Este documento tiene que tener una amplia distribución entre todos los miembros de la radio.

Cuarto momento

Para la *convalidación del documento* y la toma de decisiones sobre la radio que queremos las posibilidades, entre otras, son:

- a. Aprovechar una asamblea para este objetivo en particular.
- b. Podemos aprovechar un momento de refundación⁵ de la radio.

Este momento es un espacio muy fuerte para la comunicación y la participación de nuestro equipo de trabajo. Por lo tanto, el equipo de coordinación deberá garantizar la democracia interna del debate, favorecer metodológicamente la participación y proceder por el mismo camino para la toma de decisiones (ver punto 3.6).

Lo que debe quedar claro de entrada es que como resultado de esta práctica se establecerán acuerdos sobre la base de los cuales se trabajará la planificación y la gestión de la radio y por lo tanto la participación y la comunicación de todos es central para la definición de los objetivos.

Herramienta 4

Organizar **una reunión** (una reunión general, una asamblea, un taller interno) precisando el objetivo:

Establecer acuerdos respecto de la radio que queremos. Una vez definidos se precisaran las bases para la definición de los objetivos de la planificación y el futuro diseño de gestión de la radio.

1. ¿Quiénes participan de la reunión? Todos aquellas que estén directamente involucrados en departamentos o áreas de mayor responsabilidad e el proyecto.

El equipo de coordinación proveerá copias del documento síntesis respecto de "*La radio que queremos*" a todos los asistentes para que lo lean antes de la reunión.

⁵ Nota: un momento de refundación tiene características particulares. Es una ocasión en la que los miembros de la radio se replantean todo el proyecto. Puede ser resultado de una crisis, de un ciclo cumplido y por lo tanto el resultado de una decisión que consiste en abrir el proyecto y re-pensarlo en detalle.

2. Organizar un trabajo en grupos con un guía de preguntas y observaciones que podrían ser:

-¿Se sienten expresados por el documento base que nos servirá para la definición de los objetivos de la planificación y la gestión de la radio?

-De acuerdo a la síntesis de las conclusiones del diagnóstico realizado -realidad inicial y el documento sobre "La radio que queremos" -realidad deseada- consideran factible su concreción?

-¿Hay algunas observaciones que quisieran acentuar?

3. Organizar un plenario en donde cada grupo presente sus conclusiones y procedan para la toma de decisiones respecto de los cuatro puntos del proceso de la gestión. Es muy importante que la síntesis exprese un consenso en donde también aparezcan los matices y diferencias. Sobre ellas también hay que tomar decisiones grupales y personales.

4. El equipo de coordinación se comprometerá a elaborar los objetivos y todo el proceso de la planificación para presentarlo en una nueva reunión de convalidación con la participación de todos.

2.2 DISEÑAR LOS OBJETIVOS

Cuando nos planteamos diseñar objetivos de gestión en la radio comunitaria y ciudadana estamos respondiendo a dos preguntas de manera simultánea:

¿qué queremos hacer? ¿qué se quiere?

¿para qué queremos hacerlo? ¿para qué se quiere hacerlo?

El *qué* tiene que ver con la acción a desarrollar en sí misma y el *para qué* con la motivación.

Con los objetivos estaremos fijando un horizonte para la gestión de la radio estrechamente vinculado con la forma de entender el proyecto que tiene el grupo de comunicadores de la radio, en todos los aspectos de su organización (político-cultural, comunicacional y empresario) tomando en cuenta el contexto en que se desarrolla su acción.

Podemos decir entonces que el objetivo de la planificación es la expresión consensuada por los diferentes actores de la radio, respecto de lo que se quiere lograr y del motivo por el cual se quiere alcanzar ese resultado.

Los objetivos expresan el cambio que queremos operar en nuestra radio.

Los pasos de la planificación establecerán luego la manera como organizamos nuestras acciones para llegar a esos objetivos.

A continuación les presentamos una serie de elementos para que podamos construir, operativamente, nuestra planificación.

Podemos dividir los objetivos en **general** y **específicos**.

En el objetivo general apunta al marco más amplio de nuestra acción y contiene nuestros ideales, nuestros sueños.

El objetivo general describe la acción a realizar y la finalidad de la misma. Consiste en el enfoque general que se quiere dar al proyecto.

Este objetivo se inspira especialmente en aquellos principios orientadores de la radio y por los cuáles nos hemos definido. Es, en definitiva, el punto de referencia de todo el proyecto.

El objetivo general es una decisión concreta que nos orientará en todos los niveles de la gestión. Debe ser una respuesta global a las conclusiones del diagnóstico realizado.

Si en nuestra radio hay problemas de articulación y de comunicación entre los equipos de los departamentos, entonces habrá que pensar en un objetivo general que ponga el acento en los aspectos organizativos y de comunicación interna. Si reconocemos en el diagnóstico que es central la necesidad de diseñar una estrategia de capacitación para el personal de la radio, tendremos que hacerlo notar en el objetivo general.

La definición de este objetivo es clave para la organización de toda la radio ya que es el punto de referencia que cada uno de los equipos de trabajo debe tener presente en su propio nivel de gestión.

El siguiente es un ejemplo guía que tiene las características de ser hipotético. El ejemplo cumple sólo con la consigna de aclarar, a los fines metodológicos, cómo se desarrollan y se convalidan. Es decir, para una explicación técnica.

Si tenemos en cuenta que el objetivo general debe responder a las conclusiones del diagnóstico, cada radio deberá convalidarlo en relación a su propio diagnóstico.

Hecha la aclaración, nos vamos al ejemplo de un posible objetivo general:

"Lograr que a través de la gestión de la radio la organización alcance formas de comunicación y participación más democráticas para lograr una mayor coherencia con el perfil de la programación y una relación comunitaria y ciudadana con la audiencia".

Este puede ser un objetivo general. El objetivo comienza a responder, en líneas generales, a las principales fortalezas y debilidades reconocidas en el diagnóstico de la gestión. De esta manera el

objetivo general debería apoyarse en las conclusiones del diagnóstico reflejadas en la Práctica 7 y expresar el consenso logrado por el equipo de la radio acerca de “la radio que queremos” (Práctica 10).

Una vez acordado el objetivo general, habrá que pasar a los objetivos específicos.

Entendemos por objetivos específicos las formas o caminos de concretar lo expresado en el objetivo general.

Los objetivos específicos están comprendidos en el objetivo general y se refieren a tareas a realizar que se desprenden de aquel. Son los caminos concretos que ayudan a alcanzar el objetivo general.

Los objetivos específicos orientan los diferentes planes de acción y actividades de manera que se logren los resultados deseados.

Estos objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Inclusive pueden estar distribuidos por etapas. El objetivo general se hace operacional en objetivos específicos y estos se hacen operativos en las metas en actividades contempladas en los planes.

Para la realización de esta lógica de trabajo se debe contemplar circunstancias, tiempo y espacio de aplicación. De tal manera, cada uno de los aspectos considerados en el objetivo general tendrán que reflejarse en objetivos específicos muy concretos y medibles, es decir que podamos evaluarlos.

Siguiendo con nuestro ejemplo, podríamos definir los siguientes objetivos específicos:

- Establecer mecanismos de consulta y participación permanentes para la toma de decisiones en la radio.
- Determinar responsabilidades, roles, funciones y distribución de tareas a través de un organigrama y un programa de trabajo anual.
- Promover mecanismos de evaluación de la calidad de la programación a partir de criterios profesionales, artísticos y político-culturales consensuados entre las diferentes áreas y con representantes de la audiencia.
- Generar modos de comunicación y consulta permanente entre la radio y su audiencia.
- Implementar instancias de capacitación interna para potenciar las capacidades de los recursos humanos

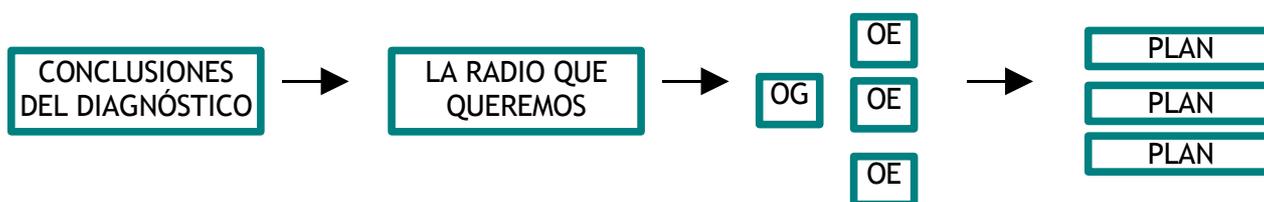
Estos podrían ser algunos de los objetivos específicos contemplados en el marco del objetivo general antes mencionado.

Es importante tomar en cuenta que los objetivos son herramientas para la acción. Por lo tanto tienen que ser comprendidos. Al mismo tiempo deben ser atendidos por todos para que, sabiendo hacia dónde vamos, no nos perdamos en el camino. Es decir: los objetivos específicos no deben perder esa condición de mediación entre la realidad y la acción. Si notamos que un objetivo ha perdido vigencia -porque hay datos nuevos o porque el grupo dejó de creer en ese horizonte- habrá llegado el momento de revisarlo aún cuando no se hayan cumplido los plazos fijados.

Para que cumplan con el requisito anterior los objetivos tienen que ser claros, precisos y expresar lo que todos queremos.

Si esto no se logra se corre el riesgo de que los objetivos se conviertan en un obstáculo para el trabajo en lugar de significar una ayuda para la marcha de la radio.

El esquema siguiente resume el proceso que hemos recorrido hasta el momento y los pasos del diseño de la gestión tal como la entendemos.



Los objetivos (general y específico) tendrán que traducirse en planes de acción que serán las formas concretas que nos daremos para caminar en la radio. Habrá, por ejemplo, un plan de acción para la programación y otro para la publicidad. Pero también, y siempre y cuando responda al diagnóstico que hemos hecho de la radio, podrá haber un plan de acción destinado a trabajar la comunicación interna.

Los diferentes planes de acción conforman el plan de acción de la emisora. Cada uno de esos planes de acción, de los que hablamos en el punto 4 de este mismo módulo, tiene metas propias, se desglosa en actividades que se ubican en el tiempo de acuerdo a un cronograma.

2.3 VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD

Pero ¿siempre es posible realizar lo que nos proponemos?

¿Existen condiciones para que todo lo que nos planteamos pueda ser alcanzado?

Después del diagnóstico y como resultado del mismo, una de las propuestas posibles podría ser la de generar un modo de asociación estable con otras radios de la zona o de la región. Puede ser un modo de construir alianzas y de fortalecernos.

Para fortalecer las redes tenemos que estar convencidos de los objetivos trazados y saber articularnos con las otras radios respetando los matices. Si en nuestro equipo responsable hay gente que no cree en determinadas redes o referentes de esas redes, a la larga jugaría en contra y será parte de la crisis de cualquier tipo de alianza. Por lo tanto, por más que le demos vuelta a nuestra planificación no tendremos condiciones para concretarla.

En este caso podemos decir que la estrategia trazada *no es viable*.

La viabilidad es un criterio que nos permite discernir sobre la posibilidad política de concretar la acción que nos estamos proponiendo.

Una acción es viable cuando están aseguradas las condiciones políticas para que pueda ser alcanzada. La viabilidad de una acción está directamente ligada con la posibilidad de alcanzar consensos entre los actores que van a intervenir en la misma.

También se trata de saber “negociar”. A muchos les causa rechazo esta palabra. Pues bien. No se trata de “negociado”, término que asociamos a vender el alma al diablo. Por el contrario negociar significa que una persona hable con otras para resolver algo o gestionarlo. Lo hacemos en medio de tensiones o de conflictos, pero en todo caso buscamos establecer acuerdos en donde no siempre se logra todo lo que una sola parte quiere. En el caso del ejemplo que dimos antes no es necesario que exista un acuerdo previo sobre la necesidad de establecer un modo de asociación permanente entre las radios, pero es necesario evaluar si se dan las condiciones para que ese consenso se logre.

Pero no son estos los únicos factores a tener en cuenta. Hay otras condiciones, de tipo material y operativo, que también pueden incidir en la concreción de las estrategias de gestión.

Una propuesta de acción puede no ser factible porque no existen las condiciones materiales elementales para cumplirla. Podemos establecer, como parte de nuestra estrategia de comunicación, que la programación de la radio tiene que cubrir la 24 horas del día. Es el resultado de nuestro diagnóstico, es la solicitud de la audiencia, es nuestra necesidad como proyecto.

Sin embargo, para alcanzarlo necesitamos recursos económicos que no poseemos, o trabajo voluntario que no puede ser aportado todavía, o generar nuevos recursos que todavía no estamos en capacidad de producir. Si así fuese será necesario revisar la estrategia planteada para determinar si es *factible*. La factibilidad es un criterio que nos permite discernir sobre la posibilidad operativa de concretar la acción que nos estamos proponiendo.

Para llevar a cabo nuestras estrategias de acción, para poder gestionarlas adecuadamente, necesitamos de condiciones operativas suficientes.

Estas condiciones mínimas -que se determinan en relación a cada estrategia de acción- tienen que ver con los recursos materiales, con la disponibilidad de los aportes humanos y profesionales.

PRÁCTICA 11 UN HORIZONTE HACIA DONDE CAMINAR

Propósito

Redactar los objetivos de la planificación de modo tal que sirvan como una herramienta para todos las áreas de la radio.

Desarrollo de la práctica

Para comenzar ya estamos en camino:

¿Quiénes los armarán? El equipo de coordinación.

¿Cómo se validarán? Para ello contemplaremos tres momentos.

PAUTAS PARA EL EQUIPO COORDINADOR

1. Primer momento

Algunas claves para la redacción:

Los objetivos tienen que ser herramientas que estén al alcance de todos. De la claridad que alcancemos a la hora de formular los objetivos dependerá el desarrollo de nuestra acción y también la posibilidad de evaluar, posteriormente, nuestro propio trabajo. Los objetivos también son un instrumento para revisar nuestra acción (VER EVALUACION).

Herramienta 1 Algunas claves sencillas para elaborar los objetivos:

- Que sean comunicables: es decir, que su formulación resulte comprensible no sólo para quienes los redactan sino para todos los que están involucrados en la planificación. ¿Se entienden? ¿Están escritos con claridad? ¿Expresan realmente lo que queremos y para qué lo queremos?
- Que apuntalen nuestras utopías desde el presente concreto: tenemos que estar realmente convencidos de que los objetivos, tal como los formulamos, responden a la radio que queremos. ¿Estamos realmente seguros de que nuestros objetivos están apoyados en la visión político cultural, en la idea de comunicación y en la perspectiva de empresa que buscamos? ¿Estos sueños, los que aparecieron y rescatamos de la memoria institucional y los que fueron surgiendo ahora (en particular en la primera de este módulo) están sustentando estos objetivos?
- Que sean viables y factibles: ¿Podemos cumplir con lo que nos estamos proponiendo? Preguntarnos por la viabilidad significa interrogarnos acerca de si existen condiciones políticas para que lo que estamos planteando llegue a su concreción. ¿Es así? O bien ¿Necesitamos generar condiciones políticas favorables para nuestros objetivos? Luego, al pensar en la factibilidad, deberíamos agregar una pregunta sobre los recursos ¿Contamos con los recursos para hacer lo que nos estamos proponiendo?
- Se pueden agrupar los objetivos específicos de acuerdo a nuestros cuatro puntos para la definición de la gestión:

- Político cultural
- Comunicacional
- Empresario
- Organización

Uno de los riesgos que se suelen correr con mucha facilidad es el de elaborar objetivos demasiado ambiciosos, que superan en mucho las posibilidades de la radio. Acotar los objetivos a nuestras reales posibilidades es una demostración de sabiduría y, por otra parte, una garantía de que la planificación que estamos haciendo rendirá buenos frutos.

Segundo momento

Es el momento de la validación de los objetivos.

Una vez que los objetivos estén redactados es necesario que sean validados por todos los equipos de la radio.

Herramienta 2 Para el equipo de coordinación

a. Se puede armar un pequeño documento o producir un material sonoro (o ambas cosas) en el que aparezcan en forma de secuencia:

- la síntesis del diagnóstico
- la síntesis de "La radio que queremos"
- la redacción provisoria de los objetivos

Con todos estos elementos en la mano le quedará fácil a los compañeros poder evaluar la coherencia de la propuesta que le hemos presentado.

b. Los miembros de cada una de las áreas deberá trabajar los objetivos de la planificación y centrarse especialmente en aquellos que los involucra en tareas directas. Realizar observaciones y acercarlas al equipo de coordinación en un plazo convenido.

Si estamos en una radio donde hay pocas personas para todo (cuatro o cinco personas sostienen casi toda la cotidianeidad de la radio), entonces ellos son los encargados de definir el todo (el proyecto general) y las partes (cómo funcionará lo básico en cualquier radio comunitaria y ciudadana: la programación, la prensa, la comunicación interna, las cuestiones legales y técnicas, entre otras cuestiones). Por más que cada uno de estos aspectos no esté definido aún como departamento, de hecho son actividades necesarias para el desarrollo de una radio.

Tercer momento

El equipo de coordinación armará de acuerdo a todas las sugerencias, la redacción definitiva de los objetivos. Estos se convertirán en una herramienta de planificación y de gestión con las cuales se manejarán todos los miembros de los equipos de las áreas o departamentos de la radio.

Cada área, a su vez tendrá la posibilidad de manejarse con sus propias particularidades, es decir enriqueciendo y especificando los objetivos en función de sus propias necesidades, sus metas y sus actividades.

3. EL DISEÑO DE LA GESTIÓN

¿Qué es un diseño de gestión?

¿Qué queremos lograr con un diseño de gestión?

¿Qué implica y cómo se hace?

Ya hemos dado los pasos fundamentales para diseñar la gestión.

Hemos trabajado en el diagnóstico de la radio, organizamos las líneas de acción y comenzamos la planificación a través de la construcción de los objetivos. Por sobre todo nos hemos ido nutriendo de prácticas y herramientas que nos ayudan a trabajar en todos los niveles de la gestión.

Todos los pasos y los aportes realizados son herramientas de trabajo para la gestión de la radio, que sirven para ordenar los procesos de trabajo y para sistematizarlos. Por esta misma razón apuntan a lograr mayor eficacia en nuestra tarea.

No se trata, sin embargo, de herramientas rígidas, sino que pueden recrearse a partir de cada una de las realidades.

En todo su recorrido este manual ofrece herramientas que han sido trabajadas desde una perspectiva global (el diagnóstico y la planificación) y desde una perspectiva puntual (herramientas para resolver dificultades concretas que se plantean en la gestión: reuniones, entrevistas, encuestas, el diagnóstico de la comunicación interna y externa, etc.). En cada caso conformamos un menú de opciones que cada grupo puede enriquecer y adaptar a sus realidades.

Es el momento de poner manos a la obra y de llamar a las musas de la creatividad y, como ya fue dicho, de hacer viva la comunicación comunitaria y ciudadana en el diseño de la gestión.

Diseñar la gestión de la radio comunitaria y ciudadana significa hacer operativos los objetivos político culturales, comunicacionales y empresarios a través de un modo de organización que se apoye en la comunicación y en la participación.

Esto significa que tenemos que encontrar modos de organización adecuados a las posibilidades y a las necesidades de la radio, a sus recursos humanos, económicos y técnicos. Esto es: que las formas de organización que elegimos tienen que dejar abiertas las posibilidades de desarrollo institucional en todos los niveles.

En esta parte del manual vamos a desarrollar las áreas o departamentos de la radio, los roles y funciones dentro de ellas y sus mecanismos de funcionamiento. Luego, propondremos algunos modos de organización en forma de organigrama institucional.

El organigrama institucional expresa el modelo de organización que elegimos. Pero, la organización es mucho más que el organigrama porque incluye las funciones, los roles y, sobre todo, los sistemas (estructura) de organización, los modos de organización y tomas de decisiones dentro de la radio.

La organización expresada en ese organigrama institucional será lo que nos permita llevar adelante el plan global de la radio, definido por los objetivos de la planificación y la gestión, y concretados a través de los *planes de acción* (ver punto 4).

Precisamente porque están al servicio de la gestión y de la ejecución del plan global de la radio, los modos organizativos no pueden ser excesivamente rígidos.

Los modos organizativos de la gestión tienen que ser flexibles.

Lo anterior supone que las formas organizativas pueden variar a partir de la actualización de los diagnósticos del proyecto global y de los diagnósticos parciales que se vayan haciendo durante la etapa de ejecución, por ejemplo, en cada una de las áreas.

El proceso general de la gestión comprende tanto el diagnóstico como la planificación y todas sus

herramientas, porque se incorporan en la dinámica de la gestión y se ponen a su servicio.

¿Esto quiere decir que todos los años tenemos que comenzar nuevamente? Es decir ¿diagnosticar y planificar otra vez?

No y sí.

No, porque el diagnóstico que realizamos y que convalidamos de manera participativa en la radio nos ofrece elementos sobre los que trabajar, ejes de lectura de nuestra situación que permanecen en el tiempo. Lo mismo ocurre con la planificación. Fijamos determinados objetivos para un determinado período y, salvo que ocurran hechos que están afectando las causas profundas de la situación, estos objetivos seguirán teniendo validez.

Si el diagnóstico nos ha llevado a la conclusión de que necesitamos un nuevo modo de organización que garantice un mejor grado de comunicación entre las áreas generando espacios de participación e intercambio de información para la toma de decisiones y hemos implementado medidas en ese sentido y reubicado a los compañeros y compañeras en nuevos roles y funciones, es bueno aguardar los plazos estipulados para ver si lo decidido es adecuado. Esto no implica que no hagamos las evaluaciones parciales en función de adecuar algunos aspectos.

No hay, en este caso, nuevo diagnóstico. Lo que sí se producen son actualizaciones permanentes del diagnóstico y de la planificación, tanto a nivel global (la perspectiva de todo el proyecto) o por sectores del mismo (las áreas o departamentos o bien planes de acción específicos).

Aunque también podríamos decir que el diagnóstico y la planificación en la radio se constituyen en un modo de gestión. Esto significa que habremos incorporado al funcionamiento mismo, es decir a nuestra cotidianeidad, una mirada diagnóstica y planificadora en todos los niveles de la gestión.

Será una forma de hacer diagnóstico y planificación permanente.

Claro está que si ocurren hechos o situaciones de gran envergadura que modifican las condiciones en las que trabajamos, habrá que actualizar el proceso de diagnóstico y planificación.

Si un grupo importante de compañeros de la radio decide abandonar el proyecto, o si el clima de convivencia en la radio se vuelve repentinamente difícil a raíz de enfrentamientos entre colegas, quizás sea el momento de hacer un nuevo diagnóstico así no hayan transcurrido los tiempos previstos inicialmente. Si una nueva ley que rige la radiodifusión entra en vigencia y esto obliga a una reconversión de la radio en lo jurídico y en lo comercial, también puede ser un motivo más que suficiente para emprender un nuevo diagnóstico. Nos estamos refiriendo a situaciones que transforman o modifican radicalmente el modo de funcionamiento de la radio o porque se cumplen ciclos que obligan a redefinir el proyecto de manera profunda. En estos casos se trata "de abrir la historia del proyecto" para replantearlo desde sus mismas raíces y recrearlo asumiendo la riqueza de su historia y dinamizándolo con nuevos dinamismos para dar respuesta a los desafíos de la hora. Es muy común que esto acontezca en situaciones que habitualmente denominamos de "refundación" del proyecto o de la gestión.

Como queda dicho, no hay una sola respuesta a la pregunta que planteamos párrafos más arriba. En algunos casos habrá que actualizar el diagnóstico y replantear la planificación. En otros se podrán respetar los tiempos y los procesos previamente acordados.

En todos los casos será necesario mantener la actitud de evaluación (ver punto 5) permanente para revisar tanto el diagnóstico como la planificación. Esto es parte integral del proceso de la gestión.

Los modos organizativos que se elijan para la radio tienen que reunir una serie de características que resumimos en:

- Un diseño que permita realizar ajustes sobre la marcha a partir de la evaluación constante
- Una propuesta que permita proyectar a la radio al mediano y largo plazo. Prever, en la medida de lo posible, las alternativas que se pueden plantear en el desarrollo del proyecto.
- Formas que permitan una articulación, entre las personas y los sectores, y un modo de ejecución que garantice la participación en la toma de decisiones respetando la integridad e integralidad de la radio como organización pero, al mismo tiempo, reconociendo los aportes específicos de las áreas y de las personas.

3.1 LA ESTRUCTURA EN ÁREAS O DEPARTAMENTOS.

Vamos a partir de la estructura que más conocemos en nuestras radios. Habitualmente nuestras instituciones radiofónicas están divididas en áreas o departamentos que hemos organizado a partir de su funcionalidad, es decir, de la agrupación de tareas y objetivos afines que han sido confiadas a un grupo de compañeros o compañeras.

Si revisamos las clásicas estructuras de nuestras radios, los esquemas organizativos no varían mucho unos de otros, porque se trata de organizaciones sencillas y que responden a una lógica de funcionamiento que intenta, a la vez ordenar las tareas y simplificar al máximo la marcha de la emisora.

Pero no siempre es así. Muchas veces estas estructuras no son las más adecuadas para lo que queremos hacer. Y, sobre todo, en la medida en que se han inspirado en modelos empresariales, mediáticos o no, e institucionales (desde los sindicatos hasta las iglesias) que no se adecúan a nuestras necesidades. ¿Por qué? Porque la organización, que normalmente graficamos en un organigrama institucional, expresa también una concepción sobre los modos de comunicación y participación y, por supuesto, sobre la empresa, la toma de decisiones y la distribución del poder.

La estructura de una radio tiene las particularidades propias de una organización que cumple funciones comunicacionales. No sirve, por lo tanto, trasladar allí ni los modos de que cada uno de nosotros tiene en la vida personal ni los de otras instituciones que tienen una finalidad distinta. Porque la organización tiene que estar acorde con las características del proyecto y con los objetivos que se traza.

La estructura de nuestras radios generalmente tiene la siguientes áreas o departamentos:

- dirección
- programación
- administración y finanzas
- recursos humanos (o personal)
- técnico
- comercial (y/o publicidad)
- legal
- comunicación institucional
- prensa y difusión (o relaciones públicas y/o institucionales)
- relaciones internacionales
- capacitación
- proyectos conexos (educación popular, desarrollo social, evangelización, educación a distancia, microemprendimientos productivos -bares, teatros, cines, video- , centros culturales, etc.)
- mantenimiento

No todas la radios son iguales. En algunas podremos encontrar estas áreas o departamentos tal cual aquí se presentan o combinados y sintetizados varios de ellos bajo otros nombres. En otras radios aparecerán otros departamentos que aquí no han sido contemplados.

Las diferencias estriban también en las dimensiones y en los modos de organización. En algunas de nuestras radios un departamento puede ser igual a una persona o una persona puede ser igual a muchos departamentos. En otras se trata de áreas muy desarrolladas en las que trabajan varios equipos que, por la envergadura de lo que desarrollan, necesitan una coordinación propia. Es el caso, por ejemplo, de las áreas o departamentos de capacitación, de comunicación popular o de evangelización, o un espacio cultural para citar sólo algunos. Estas áreas tienen una autonomía relativa. Por un lado tienen objetivos y dinámicas internas y por otro responden a los objetivos generales del proyecto de la radio.

No hay un solo modelo. Pero todas nuestras organizaciones responden a la misma lógica fundamental: agrupar tareas afines y juntar y coordinar a quienes la realizan. La finalidad expresa de este modo de organización es buscar la eficacia por afinidad de funciones.

En muchos casos a la estructura propia de la radio se agrega una estructura colateral o de segundo grado que quizás ha sido (o es) la promotora, impulsora o animadora del proyecto de la radio. Nos referimos a las organizaciones civiles (ONGs), iglesias, sindicatos, organizaciones culturales que gestaron la idea inicial de la radio y, con su propio esfuerzo y dinamismo, hicieron posible el crecimiento de la radio.

Después la radio creció y se desarrolló. En algunos casos autónomamente, en otros casos con semiautonomía y, en otros, con alto grado de dependencia de la "institución madre".

Todas estas circunstancias, que habrán aparecido al reconstruir la memoria en nuestro diagnóstico, se reflejan de distintas maneras en las estructuras actuales. En muchas radios el proceso de diálogo y discernimiento entre las instituciones madres, como las hemos llamado, y las propias radios ha ido estableciendo modos de convivencia, relaciones de interdependencia y grados de autonomía, cooperación y relacionamiento.

No hay un modelo ni una respuesta. Pero lo que sí queda claro es que no resulta positivo en ningún caso cuando se intenta trasladar las estructuras y los modos de organización de las iglesias, de los sindicatos o de las asociaciones vecinales a la radio. O cuando se pretende que, por el sólo hecho de haber estado en la gestación de la radio, los principios y los objetivos de las "instituciones madres" se trasladen automáticamente a la radio. Aún cuando el grado de coincidencia político-cultural sea muy alto, la radio es diferente y tiene sus especificidades como también las tienen el sindicato, la iglesia y la asociación vecinal. Acaso ¿no ocurriría lo mismo si, por el contrario, se pretendiera imponer una organización o una estructura propia de la radio a cualquiera de nuestras iglesias o grupos culturales?

Nuestras radios cuentan con una dirección, que puede ser individual o colectiva (colegiada). Corresponde a la dirección la responsabilidad política última en la toma de decisiones ejecutivas. Normalmente existe otra instancia, como la asamblea de socios de la radio o un consejo consultivo (asesor, directivo... los nombres varían según las realidades) que es el encargado de fijar los grandes lineamientos políticos, que nosotros a lo largo del manual hemos definido como objetivos político-culturales, comunicacionales y empresariales de la radio.

Las demás áreas se definen fácilmente por sus propios títulos. No vale la pena detallar qué funciones son propias del área técnica o comercial porque todas las conocemos y no son diferentes entre una radio o la otra.

Lo que nos interesa es tomar todas estas áreas en conjunto e incorporarlas dentro de una lógica de funcionamiento organizacional. Una lógica que la estructure de manera participativa y eficaz en cuanto a los objetivos que queremos alcanzar. Es necesario contemplar a las personas (sus capacidades y su desarrollo personal) pero las áreas deben elaborar de manera complementaria al desarrollo de la totalidad del proyecto de la radio.

Para ello necesitamos que además de los roles (entendidos como las áreas de responsabilidad que cada departamento y cada área tiene) y las funciones (las tareas específicas a desempeñar en relación a los objetivos y en cumplimiento de los roles) se desarrollen además modos de relación interna, de construcción de sistemas de operación que permitan que el todo (el proyecto en su conjunto), las partes (cada uno de los departamentos y las áreas) y las personas, puedan trabajar de manera coordinada.

Con la aplicación de estos criterios estaremos logrando una forma de trabajar, pero también de vivir la comunicación y la participación en la radio comunitaria y ciudadana, que ponga de manifiesto la coherencia entre lo que decimos y nuestra práctica institucional.

Para organizar cada área internamente de manera participativa, se deben contemplar los siguientes elementos:

a) Partir del objetivo general de la planificación y de sus objetivos específicos. Podemos colgar un afiche en donde los podamos ver siempre.

b) Definir los roles en cada área en función de lo anterior

c) Definir las funciones o tareas a desarrollar (en relación a ello la cantidad de personas calculada en horas/hombre-mujer que necesitamos para alcanzar los objetivos propuestos y los planes trazados).

d) Partir de los recursos humanos, materiales y técnicos con los que contamos (de lo cual podrán

desprenderse también nuevas acciones destinadas a adecuar el nivel de nuestros recursos, capacitar gente, obtener dinero).

e) Organizar las formas de comunicación e información interna del departamento o área.

f) Planificar las reuniones como espacios de reflexión, de intercambio, de comunicación y de operatividad.

g) Tener en cuenta la dedicación y los acuerdos establecidos con las personas y las que tienen dedicación voluntaria.

h) Planificar la manera como el departamento o el área se comunica, se integra y coordina las tareas con todos los demás sectores de la radio, comenzando por la dirección y siguiendo por las otras áreas de gestión, con las que tiene que intercambiar información, compartir decisiones y reflexionar conjuntamente para provocar las decisiones más adecuadas a los objetivos comunes.

La realización de estos criterios permitirá armar, por un lado, un organigrama que exprese la manera cómo estructuramos nuestra acción, y por otro, un manual de roles y funciones que describa las responsabilidades de las áreas y de las personas.

Sin embargo, la estructura de departamentos o áreas, siendo válida no es la única manera de organizarnos. Hemos hecho un diagnóstico y hemos iniciado la planificación. De las conclusiones del diagnóstico llegamos hasta objetivos que orientan todo el trabajo de la radio. Estos objetivos tienen que traducirse en metas concretas que responderán a las necesidades del proyecto de la radio. Construiremos de este modo **planes de acción**, que son respuestas concretas que contemplan actividades ordenadas en un cronograma, la previsión de recursos (humanos y materiales para llevarlos a cabo) y sus propios mecanismos de evaluación.

Los planes de acción tienen que ser llevados a cabo por la radio mediante la estructura de funcionamiento que tiene. Sin embargo, nos ocurre habitualmente que los planes implican o comprometen a más de una de las áreas o departamentos. En ese momento comenzamos a preguntarnos a quién corresponde la responsabilidad de llevarlo a cabo. Por otra, la realidad que vivimos hoy exige una permanente adecuación a situaciones cambiantes.

Con este fin existen muchas experiencias que incorporan a las estructuras organizativas agrupamientos no permanentes, que tienen por finalidad llevar a cabo los planes de acción. A estos modos de organización no permanentes se los llama **unidades de gestión**. En estas unidades de gestión se pueden reunir o agrupar compañeros o compañeras de diferentes áreas o departamentos de la radio, convocando al mismo tiempo a asesores o consultores externos, con la finalidad de llevar a cabo uno de los planes de acción incluidos dentro del plan global de la radio.

Estas unidades de gestión no se superponen con los departamentos o áreas de la radio, sino que se constituyen en función de los planes.

Normalmente en nuestras radios hacemos "de todo y de todo un poco". En el diagnóstico hemos preguntado cómo se desarrollan los roles y las funciones que existen actualmente en la radio. A través de esa tarea habremos detectado que hay compañeros y compañeras que, aún teniendo muchas tareas y responsabilidades en un área o departamento se integran a tareas con miembros de otro departamento que no es el propio.

Supongamos que una compañera es la responsable de coordinar el área de programación de la radio. Pero a la vez, coordina una serie de talleres de capacitación. Esto significa que además de cumplir con sus rol de velar por la producción artística y periodística de la radio y de cumplir funciones como locutora o periodista, cumple además otras tareas como capacitadora en los talleres. Se trata de la misma persona. Sin embargo para el "plan de acción" de los talleres se organiza con compañeros de otros departamentos con la finalidad de alcanzar una meta, mediante el desarrollo de actividades en un tiempo determinado. Todos ellos conforman una unidad de gestión, a la que todos aportan los conocimientos específicos, la experiencia y la información de su propio área. En la práctica conviven los dos modos organizativos. La unidad de gestión termina cuando acaba el plan. Las áreas y los departamentos continúan.

3.2 UNIDADES DE GESTIÓN

El todo y las partes en la radio tienen que funcionar coordinadamente y de manera complementaria. El todo es el proceso general de la gestión y el modo de organización que hayamos elegido (y que se expresa en el organigrama). Las partes son las áreas (equipos con roles y funciones) y los planes de acción.

Toda la radio responde a los mismos objetivos generales, debatidos, acordados y compartidos por todos. Pero, al mismo tiempo, cada una de las áreas y equipos de la radio tiene su propio dinamismo, sus metas y actividades decididas en función de los mismos objetivos pero en razón de necesidades específicas.

Supongamos este objetivo específico: *“promocionar y promover a través de la radio los valores de la artesanía local como forma de expresión de la cultura propia de la región”*.

A la hora de la aplicación, el departamento de publicidad estudiará la manera de acercarse a los artesanos y de facilitarles, mediante la creación de propuestas publicitarias y la participación en algunos programas, la manera de apoyar su tarea. Para los compañeros del departamento de programación, respondiendo al mismo objetivo, sin embargo la labor será muy diferente. La pregunta para ellos puede ser ¿cómo comunicar a través de la radio los valores y la riqueza de la artesanía local? La cultura de los artesanos tendrá que hacerse sonar a través de la radio. El mismo objetivo tendrá otra traducción para los encargados de los recursos humanos.

Todos están respondiendo al mismo objetivo, pero cada uno genera metas y actividades diferenciadas de acuerdo a su especificidad. Será necesario, de todas maneras, que exista una coordinación orgánica que de coherencia al accionar de todos mediante el intercambio de información y la consulta.

Las unidades de gestión son equipos de trabajo dentro de la radio que concentran su tarea en un plan de acción que involucra a miembros de varias áreas (y que puede incluir consultores externos).

Las unidades de gestión se desarrollan con autonomía relativa y controlan la totalidad del proceso a su cargo atendiendo al plan de acción de toda la radio y manteniéndose en constante comunicación con el resto de los grupos, áreas y departamentos.

Por eso a la tarea creativa del diseño de la gestión hay que sumarle la gestión misma, es decir, la acción que permita un funcionamiento coherente, equilibrado y eficaz de toda la radio.

Gestionar es el arte de traducir en hechos y resultados todo aquello que planificamos.

Es la tarea de llevar el barco a buen puerto. El plan de navegación está trazado. Hemos desarrollado para ello una metodología de diagnóstico y planificación. Esa metodología nos ha puesto en la ruta y nos permite entendernos en nuestro trabajo, porque *“la metodología es para el equipo lo que el lenguaje para las personas”*⁶. Tenemos una ruta (un diseño) y, con nuestra carta meteorológica, podemos prever las variables del clima. Pero el mar siempre depara sorpresas. La realidad de nuestros países y de nuestras radios también.

Gestionar es una tarea política, porque significa construir un proceso, tomando en cuenta los consensos y los disensos, la diversidad de miradas y de tareas, atendiendo a las novedades y a los nuevos datos, pero sin perder de vista la exigencia de la eficacia.

Por esta misma razón la gestión es una de las tareas más difíciles en toda organización. También en nuestras radios.

Una organización se construye a partir de los propósitos que se quieren alcanzar (los objetivos de la radio) y de las posibilidades concretas que se tienen (consideración acerca de viabilidad y factibilidad), con el fin de garantizar que el funcionamiento del todo y de cada una de las partes (la radio y las diferentes áreas y equipos) funcionen de manera coherente, coordinada y para optimizar los resultados.

No sobra decir aquí que la satisfacción del grupo humano que participa de la radio es el primer

⁶ MARTINEZ GUARINO, Ramón; “Estrategias de gestión y microplaneamiento”. Edit. Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996, pág. 44

requisito para alcanzar la organización más eficaz. Por el mismo motivo, asegurar la comunicación y la participación continúa siendo la primera premisa.

Las unidades de gestión permiten una gran flexibilidad a la organización misma. Para ello necesitan revestirse de ciertas características, algunas de las cuales son las siguientes:

Flexibilidad: es decir, capacidad de adaptarse a las necesidades, incluso agrandando o achicando el número de los participantes cuando las circunstancias así lo requieran. Si en determinada temporada el departamento de publicidad necesita de un esfuerzo adicional, al mismo se pueden sumar compañeros que, una vez terminada esa tarea volverán a trasladarse a otras funciones. No hay por qué dedicar fuerzas donde no se necesitan.

Vinculadas a los proyectos: en la radio existen tareas permanentes (la de programación, por ejemplo) y otras que no lo son. La organización en unidades de gestión nos permite constituir un grupo especial para organizar un ciclo cultural y decidir que culmina su tarea cuando el proyecto llegó a su fin. Es una estructura móvil que comienza y termina con la tarea que le dio motivo.

Abiertas (hacia adentro): cada grupo o equipo se concibe a sí mismo como una unidad abierta que permite incorporar personas de otros niveles, en función de necesidades específicas o de tareas especiales. En cierto momento el director de programación puede sumarse al equipo especial constituido para realizar una campaña con la audiencia. Esta persona hará un aporte en ese espacio en función de sus conocimientos y de sus responsabilidades en la radio y su presencia ese espacio durará cuanto sea necesario pero siempre un tiempo acotado y en función de aquello que se le está solicitando específicamente. Los recursos humanos se utilizan en el lugar y en el momento en que son necesarios.

Abiertas (hacia fuera): las necesidades de la radio nos pueden llevar a buscar aportes específicos en áreas o campos de trabajo para los cuales no tenemos personas idóneas dentro de nuestro propio equipo. Las universidades, ciertos centros de capacitación o bien empresas que brindan servicios técnicos pueden ayudarnos a solucionar muchos problemas. El funcionamiento en unidades de gestión abiertas permitirá que estas personas se incorporen en función del servicio que prestarán y luego se retiren. No se trata de incorporar a estas personas como meros consultores, sino como miembros plenos de los equipos de trabajo. Para garantizarlo la radio no sólo tiene que tener la disponibilidad de recibirlos, sino también tiene que crear las condiciones (información suficiente, lugares de trabajo, coordinación de horarios y tareas, precisión la demanda que se hace, etc.) para que estas personas puedan cumplir de manera adecuada aquello que se les está solicitando.

Movilidad organizativa: este modo de organización permite que las personas roten por distintas funciones y responsabilidades cuando se estime conveniente y sin que ello resulte traumático para la radio. Todos hemos asistido alguna vez al esclerosamiento o envejecimiento de la organización de nuestra radio. “Raúl no está en condiciones para cumplir con la tarea de coordinador del noticiero. Pero... ¿quién lo mueve de allí?” Tomar una medida con alguien que hace mucho tiempo viene desempeñando una función nos resulta a veces doloroso y, finalmente, nadie lo hace para no herir al compañero o porque consideramos que el costo es muy grande. Las personas no son “dueñas” de las funciones, pero a veces parecen serlo. Al terminar un plan incluido en el plan de acción también cesan los integrantes de esa unidad de gestión. La movilidad organizativa puede ayudar a disminuir los riesgos del envejecimiento de las estructuras organizativas y, al mismo tiempo, a generar nuevos estímulos cada vez que alguien tiene que asumir una tarea nueva. Cada nueva iniciativa es un desafío.

Instancia de capacitación: todas las tareas dentro de la radio se transforman en instancias de capacitación para la gestión, porque cada uno conoce tareas específicas, cuando le toca desempeñarlas, pero siempre contando con información sobre el todo. Porque cada problema es específico pero está vinculado con lo general y cada problema requiere decisiones que afectan a las partes pero también al todo. Quien ha pasado por diversas unidades de gestión (vinculadas con la programación, el financiamiento o los emprendimientos culturales conexos, etc.) tiene, por este solo hecho, una capacitación respecto de la radio y su funcionamiento que no podría adquirir nunca en otro lugar ni en ninguna academia.

Con respaldo político: las unidades de gestión tienen que constituirse cada vez que se reformulen los planes de acción (ver punto 4). El sólo hecho de encomendar a un grupo de compañeros una tarea, decisión debatida y consensuada por todos en el marco del diagnóstico y la planificación de la radio y de los objetivos trazados, implica un respaldo político para quienes tienen que llevar adelante la tarea. Si la decisión en un plan de acción es formar el “club de oyentes”, se encargará esta tarea a una unidad de



gestión formada por miembros del departamento de programación, con la dirección y con un representante del departamento de publicidad, responsabilizar de esa tarea a ese grupo de compañeros supone también darles un fuerte respaldo político para llevar adelante la misión.

¿En que se diferencian las *unidades de gestión* de los departamentos o áreas de la radio?

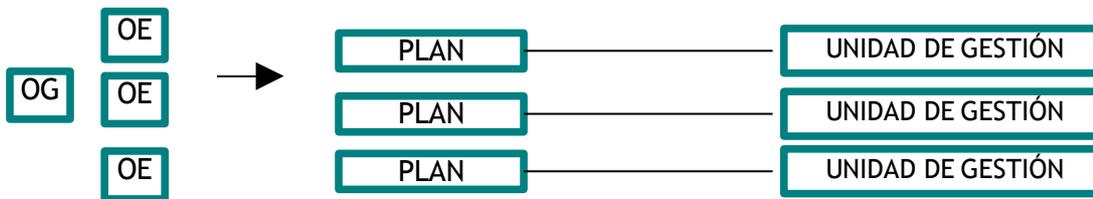
Los departamentos son permanentes y las unidades de gestión están en función de los planes de acción. La estructura que estamos sugiriendo apunta a reducir al mínimo indispensable los cargos fijos y a potenciar la unidades de gestión como modo organizativo.

¿Cuál es el mínimo indispensable?

Eso depende de cada radio. En algunos casos el mismo ordenamiento jurídico establece la necesidad de tener directivos o responsables visibles y por un determinado período. El director tiene que permanecer en su cargo por cierto tiempo. Lo mismo puede pasar con los jefes de áreas o departamentos. Pero aun estas responsabilidades pueden establecerse por períodos (tres o cuatro años) y las personas integrarse también en unidades de gestión en función de los planes de acción.

Lograremos así una estructura organizativa flexible y abierta, capaz de responder a muchos desafíos sin desarticularse y garantizando a las personas su propia realización.

Las unidades de gestión se constituyen en función de los planes de acción, para cumplir las metas que se establezcan para los mismos, integrando a las personas que estén en mejores condiciones de cumplir con la tarea que se contempla, tienen apertura para convocar a otras personas y cesan como tales cuando la tarea está realizada.



3.3 EL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

La gestión es un proceso del que formamos parte todos los que trabajamos en la radio. Porque todos somos responsables de la gestión y porque la gestión es un proceso que involucra todos los aspectos de la acción de la radio.

Pero, ¿todos tienen igual responsabilidad?

No.

La gestión compromete a toda la radio y a todas las personas que forman parte del equipo de la radio. Pero no a todas las personas de la misma manera.

La gestión toma en cuenta el conjunto de las actividades de la radio para asegurar un desarrollo compatible y adecuado entre en todos los niveles y sectores. Mediante la acción política se busca, al mismo tiempo, que el proyecto se fortalezca. La política es el arte de convivir y construir a partir de objetivos consensuados. No es el "arte de dirigir". Sin embargo, es cierto que la tarea de conducción forma parte de la acción política, e irá recayendo en diferentes compañeros/as de acuerdo con las condiciones de cada uno, sus posibilidades y el momento que atraviesa la radio.

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

Un ejemplo. En todas nuestras radios hay compañeros o compañeras que ejercen la conducción y la coordinación de las tareas. Son tareas diferenciadas. No es lo mismo conducir que coordinar.

Quien ejerce la conducción basa su autoridad más que en una norma legal en una autoridad real

apoyada en su propia competencia y en el reconocimiento de los compañeros. La coordinación es más circunstancial y se refiere a la armonización de las tareas en relación con un objetivo determinado. Ambas funciones son necesarias, y por momentos, en nuestro intento de igualar o de ser "más democráticos" tendemos a igualarlas generando un perjuicio para la marcha del trabajo.

Además de un punto de punto de llegada (un puerto) y una hoja de ruta o carta de navegación (nuestra planificación) necesitamos también un capitán o capitana del barco que conduzca el proceso. ¿Una o uno solo? También puede ser un colectivo de dirección con perfiles complementarios.

En este caso no se trata solamente de organizar las tareas, una función propia de la coordinación.

El arte de conducir. El arte de coordinar

"La conducción es de tipo sustantivo, con responsabilidad en la metodología, en la salvaguarda de los objetivos y especialmente en la armonización de las partes y del todo. Eso requieren de la conducción bastante más que la autoridad formal que da una norma legal; requiere autoridad real, lo cual sólo es posible si hay capacidad y correspondencia con la función. Es muy común el fracaso de los equipos por falta de autoridad real, esa que emana naturalmente por una visión de conjunto, una disposición a la armonización de las partes sin confusión de roles, la aceptación como tal y sobre todo el reconocimiento si no unánime, al menos de una parte importante de los protagonistas".⁷

La coordinación, en cambio, está más relacionada con la idea de organizar las tareas y de facilitar el desarrollo de las actividades. El coordinador sujeta su acción a las iniciativas del grupo y trabaja para generar de todos la mejor producción. El conductor, en cambio, toma la iniciativa y propone, sugiere, si bien en último término asume como propia la decisión grupal. La figura de la conducción es muy cercana a la de liderazgo, aunque los líderes suelen agregar a sus dotes de conductores algunos rasgos carismáticos que refuerzan el reconocimiento que el grupo hace de ellos. En estos casos, la conducción surge espontáneamente no sólo por las características de quien la ejerce, también es por que tiene legitimidad en el grupo. Si pensamos en cada una de nuestras radios, en nuestras propias experiencias podremos reconocer fácilmente las imágenes y los rostros de los/las conductores/as y de los líderes.

Por ejemplo. Para organizar las tareas cotidianas propias del área de programación de la radio necesitaremos siempre un coordinador a fin supervisar y ayudar al mejor cumplimiento de los acuerdos establecidos por todos. Sin embargo, para definir el estilo, las pautas y el perfil de la programación quizás no baste con un coordinador que organice y sistematice, sino que necesitamos a un conductor que frente a las tormentas de una crisis proponga caminos alternativos y cree las condiciones para que las decisiones sean tomadas colectivamente o bien, llegado el caso extremo, las tome por sí mismo interpretando el sentir del resto del equipo.

La coordinación es una tarea que se delega en una persona de manera temporal. La conducción es una función para la cual es preciso encontrar a la persona dotada de condiciones y, sobre todo, cuyo poder real sea reconocido por los miembros de la radio.

Al respecto habría que decir que en muchas de nuestras radios, en un legítimo afán por horizontalizar las relaciones, hemos integrado la palabra "coordinador/a" dejando de lado toda otra terminología (director, directora, jefe, etc.). Sin embargo, con el tiempo las prácticas han ido poniendo en evidencia que hay muchos "coordinadores" que asumen tareas de conducción porque reúnen para ello todas las condiciones y estas le son reconocidas por sus compañeros. También hay conductores que saben cumplir muy bien las tareas de coordinación cuando se lo proponen y diferenciado las dos funciones en su propio accionar.

Cuando nos estamos refiriendo a la conducción, a la dirección y a la coordinación, no necesariamente estamos hablando de roles y funciones de tipo unipersonal. En nuestras radios se han desarrollado una experiencia sumamente valiosa a partir de conducciones y coordinaciones colectivas o compartidas entre diferentes compañeros o compañeras. La experiencia nos muestra que las radios se han enriquecido por esta tarea que tiende a una coparticipación en el poder y en la toma de decisiones. Existen también los riesgos: a veces la toma de decisiones compartida provoca que se diluyan las responsabilidades sobre este aspecto y que, perjudicialmente para la radio, las decisiones no se tomen o que se tomen contradictoriamente.

⁷ MARTINEZ GUARINO, Ramón, op. cit. pág. 45

Los equipos de trabajo, sobre todo cuando tienen responsabilidades en la gestión, necesitan:

- Establecer criterios muy claros su funcionamiento
- Determinar los mecanismos para la adopción de las decisiones
- Máximo nivel de comunicación y de información interna
- Alto grado de respeto entre las personas, a los planes aprobados y a los acuerdos tomados.

Por otra parte, a fin de hacer posible efectivamente los niveles de comunicación y participación de los que estamos hablando, muchas radios han implementado consejos de dirección o consejos asesores (consultivos, coordinadores) de los que participan los responsables de las áreas o departamentos, en algunos casos con los coordinadores de planes (que en nuestro caso corresponden a los coordinadores de las unidades de gestión). Este espacio se constituye en el lugar de la conducción colectiva de la radio, donde se adoptan las decisiones más importantes. De todas maneras siempre subsiste el rol de las **decisiones ejecutivas**, que tiene que ser claramente asignada a una persona, se llame director , director ejecutivo, coordinador o coordinadora. **Siempre habrá decisiones que no pueden esperar a mañana y que tienen que ser adoptadas en la soledad para garantizar la salud del proyecto.** Lo mismo podríamos decir de las áreas o departamentos y, en menor medida, con las unidades de gestión.

El reconocimiento de estos roles no implica ni centralización ni autoritarismo. Forma parte de una filosofía de corresponsabilidad donde, parte del acuerdo, es que algunos/as han sido delegados y encargados para adoptar ciertas determinaciones siguiendo los criterios, el sentido y el espíritu común.

Estos modos de organización suponen formas de distribución y ordenamiento para el trabajo pero también distribución de responsabilidades (roles) y funciones (tareas o grupos de tareas a realizar).

Para ser coherentes con los objetivos que nos trazamos como radios comunitarias y ciudadanas debemos apuntar a un forma de organización que represente nuestro modo de entender las relaciones humanas, sociales y el propio proyecto. Tenemos que generar una estructura coherente con lo que pensamos y con lo que deseamos vivir.

Si hemos venido afirmando el sentido de la participación y la comunicación en la radio comunitaria y ciudadana no sería lógico establecer un modo de organización que deposite todo el poder de decisión en una persona o en un grupo reducido de personas, en el director o en el equipo directivo.

Tenemos que encontrar un modo de organización que favorezca nuestra concepción democrática del poder y la participación (ver módulo IV) y que, a la vez, nos permita un funcionamiento eficaz de la radio.

Al comienzo de este módulo (puntos 1 y 2) trabajamos en la construcción de los objetivos de planificación de la radio. Ahora necesitamos apoyar esa propuesta en un modo de organización que nos ayude a vivirlos y a llevar adelante la acción que se concretará a través de los planes de acción.

El modo de organización se expresa habitualmente en un **organigrama**, entendiendo por este un modo de representación gráfica de las comisiones, áreas o departamentos en los que se divide la radio y de los sentidos de los flujos de comunicación entre ellos.

En algunos modelos los organigramas explicitan también las instancias de decisión y las líneas de autoridad dentro de la radio.

Sin embargo sería un error pensar que la organización se reduce al organigrama.

La organización se expresa en el organigrama y comprende a los procedimientos, los sistemas de gestión, coordinación e información dentro de la radio.

Una radio que opta por la participación y la comunicación tiene que expresar también estos criterios en el modo de organización que se da.

Cuando presentamos un organigrama, es decir, la representación gráfica de los modos organizativos no estamos encontrando sólo formas de expresar la realidad, sino que estamos diciendo también de qué manera pensamos y hacemos la organización.

A los efectos del propósito que nos hemos planteado en este manual -diseñar la gestión- desarrollaremos tres ejemplos de organigramas que representan tres modos de entender nuestra organización de nuestra radio.

Todos ellos son modelos que pueden ser modificados y adaptados en función de la realidad de cada radio.

Organigramas funcionales

Este modo de organización se apoya en el criterio de la estructuración de la radio a partir de la especialización de las funciones (la dirección, la programación, la publicidad).

Este tipo de organigramas, supone además un alto grado de concentración en la toma de decisiones en los niveles de dirección.

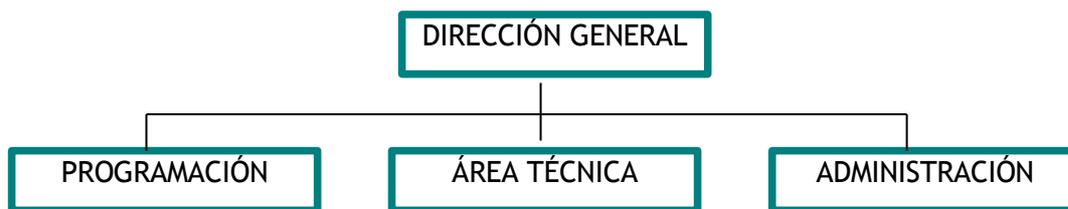
Tiene la ventaja de ayudar a controlar fácilmente todo el desarrollo de la gestión y a evitar la dispersión las decisiones. A su vez, tiene la desventaja que no ayuda a los niveles de participación y hace lenta la toma de decisiones. A continuación algunos ejemplor.

Modelo 1

Este modelo expresa:

a) Gran concentración en las decisiones a nivel de la dirección general y esto no cambia sustancialmente por el hecho de que la dirección sea unipersonal o colegiada.

b) La organización está montada sobre la base de las funciones que desempeñan los miembros de la radio (la dirección, la producción, etc.)



Habitualmente en este modelo organizativo existe poca flexibilidad y, como se puede ver, la comunicación y la información se producen sobre todo entre quienes ejercen la dirección y las áreas o departamentos. Tiene la desventaja de que no existe una comunicación directa entre los departamentos.

Si en nuestra radio las mismas personas que están en la dirección son las que coordinan las áreas se puede relativizar las desventaja. Sin embargo, a la larga van a funcionar con una lógica muy centralista. Todo estará claro para esas personas y no habrá flexibilidad para la introducción de nuevos integrantes.

Existe otro modo de representación de este mismo modelo y que representa un grado mayor de centralidad en la toma de decisiones y en el flujo de información , pero que responde a la misma lógica. Se lo conoce como "organigrama solar". Todo gira alrededor del centro y no está previsto un modo de comunicación y participación que tenga un ida y vuelta más horizontal y participativo.



Modelo 1 A



Esta variante del modelo que presentamos anteriormente agrega una asamblea de socios. Pueden ser socios directos de la radio o de una asociación que es la propietaria legal de la emisora.

El grado de participación en este caso aumenta en la medida en que los miembros de la radio, que trabajan en los diferentes departamentos, sean a su vez socios de la asociación encargada de fijar las orientaciones políticas de la emisora, es decir, fijar los objetivos político-culturales, comunicacionales y empresarios de la radio. Sin embargo, conserva las desventajas del modelo anterior.

Organigramas divisionales

Se los llama así por están pensados a partir de un modo de organización que establece “divisiones” a partir de la diferenciación a partir de los “productos” que se generan. Por ejemplo, la programación puede ser entendida como un “producto”, también la publicidad y el departamento técnico.

Hay, a diferencia del anterior, una cierta desconcentración en la toma de decisiones. Cada responsable de “división” tiene un grado de autonomía para adoptar decisión propias de su ámbito, ajustándose a los objetivos que fueron acordados entre todos los miembros de la radio.

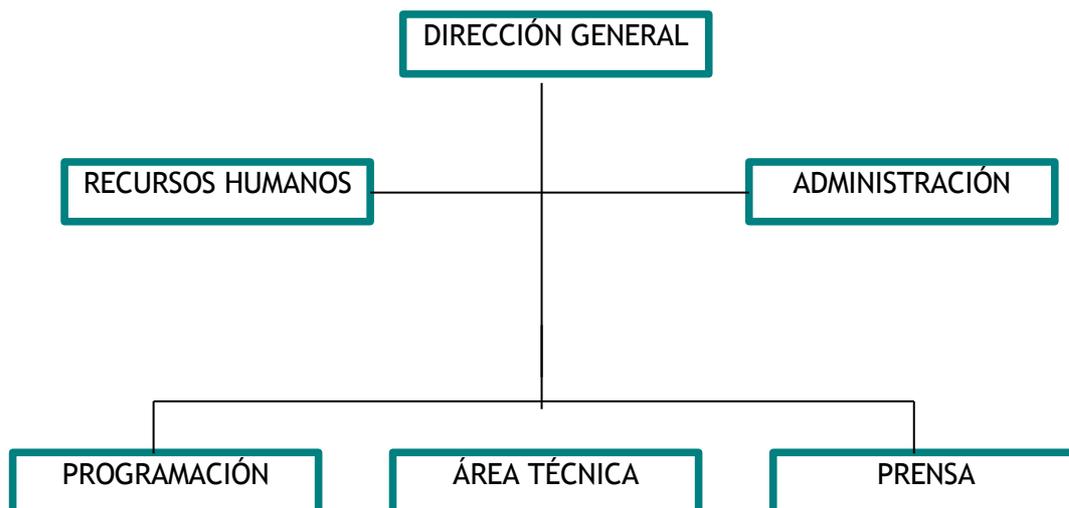
La participación y la comunicación es mayor en este modelo que en el anterior, aunque los niveles de decisión política siguen concentrados.

Tiene a su favor la ventaja de que las informaciones y la decisiones pueden ser transmitidas con claridad a través de los responsables de los departamentos, sin interferencias o incertidumbres.

Existen, en este caso, algunas interrelaciones entre los distintos departamentos para informarse y complementarse (se suele hacer a través de reuniones de coordinación) pero no hay flexibilidad (al modo de las unidades de trabajo) para que una persona de un departamento se desempeñe por determinado tiempo en otro en función de un plan de acción determinado.

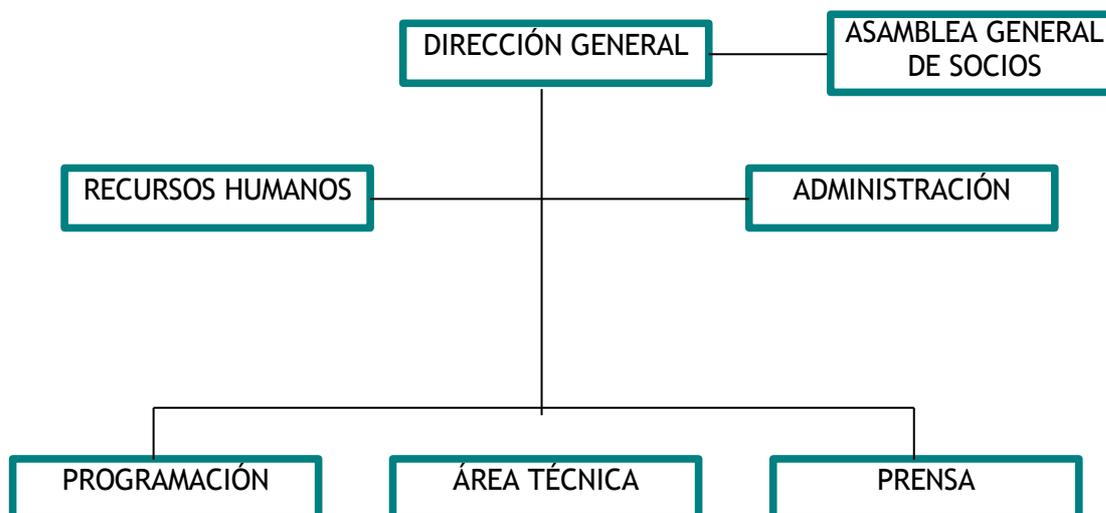
Este tipo de organización exige algunos “servicios centrales”, en el caso de nuestro ejemplo es administración y recursos humanos.

Modelo 2



Este modelo admite también algunas variantes para introducir a la asamblea de socios de la radio, en el caso de que ésta exista.

Modelo 2A.



Organigramas de integración

Se llama así a este tipo de representación porque intenta responder al mismo tiempo a dos lógicas que se cruzan permanentemente en la acción de las radios: las que tienen que ver con las funciones (la administración, la programación, la publicidad, etc.), con aquella que tiene que ver con los planes de acción y que, tal como se explicó antes, nosotros organizaremos en unidades de gestión.

Este tipo de organigrama permite un mayor equilibrio entre actividades que si bien son diferenciadas (publicidad y administración, por ejemplo), exigen integración en un plan de acción (una campaña institucional para posicionar la radio en su zona de influencia). El organigrama de integración expresa, al mismo tiempo, una voluntad de comunicación y participación mayor que los anteriores.

Frente a una realidad que nos exige permanentes adaptaciones, nuestro modo de organización tiene que ser flexible y las unidades de gestión nos permiten este tipo de accionar.

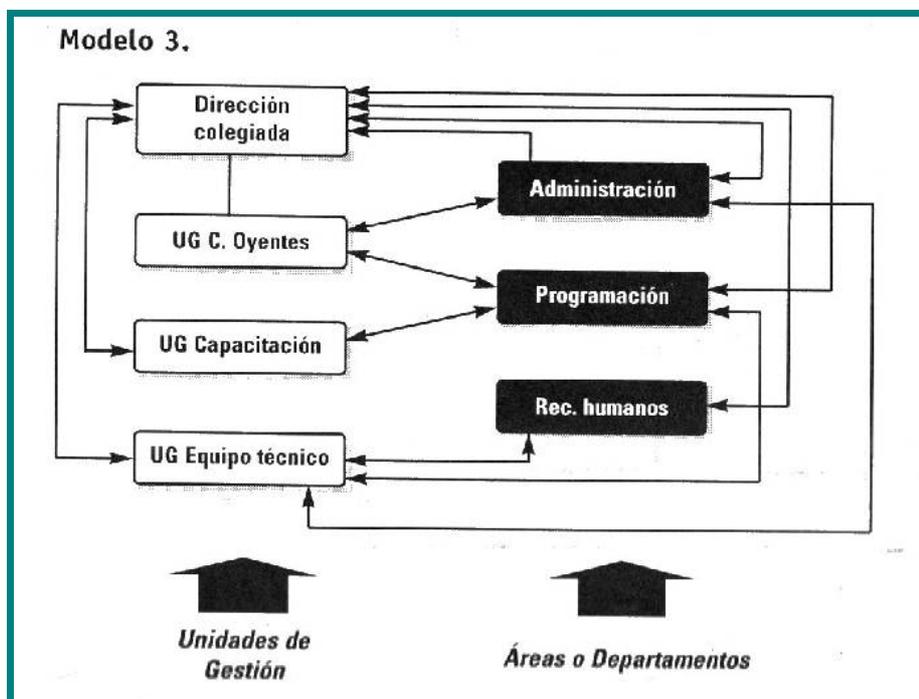
En este caso, a partir de los acuerdos políticos a los que se llegó a nivel de toda la radio y que quedaron plasmados en los objetivos generales y específicos de la radio, las decisiones operativas se trasladan a las unidades de gestión encargadas de cada uno de los planes.

Uno de los inconvenientes que presenta este modelo es que cada miembro de la radio tendrá dependencias diferentes y, en muchos casos cruzadas. Un miembro del departamento de publicidad que se integra a la unidad de gestión de la campaña institucional mantendrá la doble vinculación con el equipo encargado de la publicidad (por razones funcionales) y con sus compañeros de la unidad de gestión encargada de la campaña específica.

Lo cierto es que este organigrama necesita un esfuerzo muy grande de comunicación y participación interna, instancias de coordinación (por ejemplo reuniones semanales de intercambio de información) y una fuerte labor de gestión por parte de la dirección con el fin de armonizar todos los elementos.

La flexibilidad ayuda a dar respuestas más adecuadas, pero también plantea exigencias mayores en términos de comunicación y participación.

Modelo 3

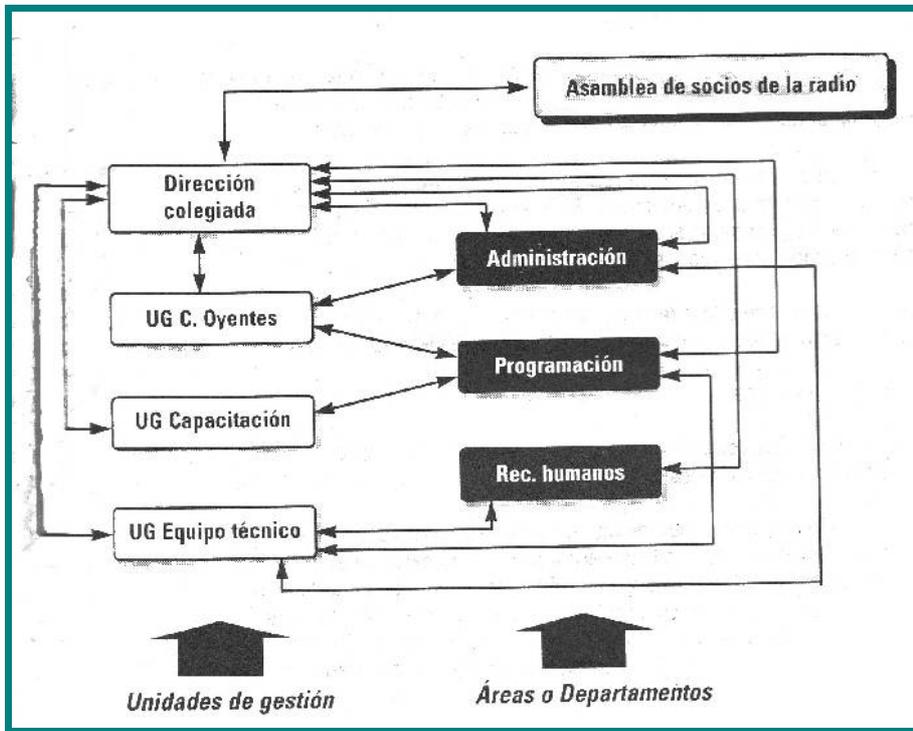


Modelo 3A

El modelo de integración incorpora variantes. Por ejemplo, la inclusión de la asamblea de socios de la radio como lugar para la toma de decisiones, actuando en acuerdo y directa relación con la dirección.

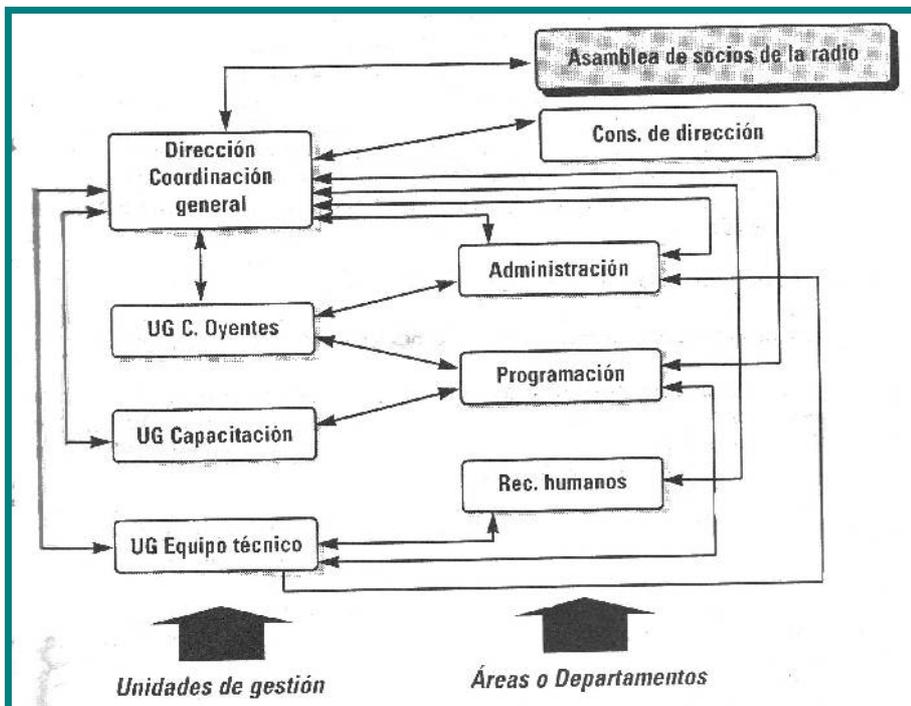
Puede tratarse de una dirección colectiva que integra la asamblea de los socios de la radio como instancia de consulta permanente.

Este modelo tiene la ventaja de que la asamblea sugiere y a la vez confronta y enriquece la dirección de la radio. Pero también tiene la desventaja de no ser un espacio de colaboración y solidaridad, se transforme en una fuente de internas y conflictos que en lugar de hacer crecer a la radio, la ahoga con todo tipo de presiones.



Modelo 3B

A todos los elementos anteriores, esta variante del modelo incorpora un consejo de coordinación o también llamado de dirección (o junta directiva, o colectivo de dirección), que está integrado por los coordinadores de las áreas o departamentos y las unidades de gestión. Generalmente dichos coordinadores se encuentran en una instancia de reunión semanal o mensual para agilizar los niveles de comunicación e información y para ofrecer mayores elementos para la toma de decisiones. Se trata de un espacio que facilite la comunicación y la participación.



En este modelo, la toma de decisiones está diseminada por toda la estructura. La flecha de ida y vuelta expresa la comunicación entre las áreas o los departamentos y las unidades de gestión. Esto quiere decir que la radio tiene planeados momentos e instancias de comunicación entre los equipos.

El tipo de modelo de organización representado en este organigrama es el que reúne mejores condiciones para dar respuesta a las demandas de la situación actual de nuestras radios. ¿Por qué? Porque expresan la integración y la comunicación interna entre las áreas o departamentos, las unidades de gestión y una dirección coordinada con todos los equipos de la radio.

Lograr vivir este modelos le ofrece un dinamismo a la radio que tiende a fortalecer la autogestión, la flexibilidad y el trabajo desde una lógica comunitaria y participativa.

Sin embargo, no existe un modelo "ideal".

Por el contrario, cada radio tendrá que observar y decidir cuál de las formas se adapta mejor a sus propias necesidades y posibilidades.

En el caso de los organigramas de integración, mantener activos los modos y formas de comunicación y participación resulta imprescindible para garantizar el éxito de ese modo de funcionamiento. La comunicación está en el espíritu de ese modo de organización. Por lo tanto si se la desplaza del centro de atención toda la marcha de la radio sufrirá gravemente hasta transformarse en un caos, donde cada una de las partes (departamentos y unidades de gestión) terminen fragmentados. En ese caso, en lugar de una radio integrada y organizada, estaremos frente a muchas "radios" porque cada uno tomará decisiones que no aportan al proyecto común.

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

A su vez cada área, departamento o unidad de gestión tiene su propia planificación (su parte de diagnóstico, sus objetivos, su plan de acción, sus recursos económicos).

Los equipos de cada área o departamento tiene un referente máximo que puede participar del consejo de dirección (junta directiva, consejo consultivo, asamblea, la mesa del colectivo de gestión).

Cada referente lleva las inquietudes de cada equipo, sus informes, sus diagnósticos y evaluaciones, sus planes, sus propuestas, sus sugerencias, sus críticas. Ahora bien ese referente puede a su vez partiendo de las inquietudes de su equipo realizar sus propias sugerencias y aportes en el consejo de dirección. Por algo le han designado ser coordinador o director de área.

El consejo de dirección por lo tanto tiene un grado de representación de la gestión altamente decisoria en la medida que cuenta con todas las herramientas para la toma de decisiones globales. Integrar, en este caso es descentralizar la participación, desarrollar la distribución del poder de manera participativa, con roles y funciones diferenciados.

Pero el consejo de dirección tiene un cargo o dos que son ejecutivos.

El director/a y coordinador/a encargados de facilitar el proceso general de la gestión.

El director, en estos casos, es un cargo que se asume como resultado de acuerdos que se van constituyendo en el tiempo. La democracia se vive en la legitimidad que los equipos le dan a una determinada persona. Muchas la designación de un director o directora surge de esta manera y es elegido por el consejo de dirección como forma de respuesta a las inquietudes del conjunto.

Respecto de cómo funciona este tipo de dirección lo veremos en el punto siguiente.

3.4. LA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cada tipo de organización exige un tipo de dirección acorde con nuestros objetivos y una lógica de atención a los recursos humanos que sea igualmente coherente.

Hay estilos de dirección y hay formas de organizar la dirección.

Los estilos expresan perfiles o acentos en el cumplimiento del rol.

Por ejemplo: hay quienes privilegian la administración de las tareas más que la creatividad. Otros colocan las relaciones afectivas por encima de la ejecución de las tareas. Están también quienes son "toda omnipotencia y se ocupan de todo" y tienen poca capacidad para delegar. Otros que "toman examen" en el seguimiento del personal o frente a cualquier tipo de relación con sus compañeros. Están

aquellos que tienen muy buenas ideas y saben ejecutarlas pero no son aceptados por el equipo o lo que es peor, no saben trabajar en equipo. La lista de perfiles podría seguirse. Cada uno de ustedes sabrá qué características son las que corresponden a la dirección de su propia radio. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de dicho perfil? es una pregunta para hacerse en el diagnóstico y sobre la base de las respuestas, planificar por lo menos algunas características deseadas para la dirección de la radio.

Los modos de cada dirección tienen que ver con las formas de dirigir.

Por ejemplo. Hay modelos de dirección verticalistas: el director es el que define objetivos, asigna tareas, controla la ejecución y supervisa resultados. Los empleados no son más que ejecutores de tareas. Pueden ser más o menos consultados, pero la última palabra la tiene siempre un miembro de la dirección de la radio. Hasta pueden cambiar los estilos, las relaciones pueden tener "buena onda", o el carisma del director/a hacer las cosas más fáciles y llevaderas. Sin embargo, los modos organizativos siguen siendo verticalistas.

Hay otros modelos de dirección que se caracterizan porque la dirección no decide nada si antes no se consulta a todos. Siempre está esperando "ver todo con todos". Este tipo de dirección más que facilitar la tarea de otros, deja sin coordinación ejecutiva los procesos de gestión. A su favor suele argumentar que "hay que buscar la buena onda" entre todos dejando que cada uno haga lo que pueda, o bien, que traiga lo que considera que se puede hacer. En este caso, por contraposición con el anterior, se puede afirmar que hay un estilo de dirección que intenta partir de abajo hacia arriba. Sin embargo se carece de un "norte" y, muchas veces, de una forma sistemática de trabajo. Con este tipo de dirección generalmente no se sistematiza nada y se marcha "como se puede" por temor a "ponerle el cascabel al gato".

Son dos extremos que quizás no existan en estado puro. Hay variantes que se ubican entre uno y otro con las que cada uno podemos identificar para reconocer fortalezas y debilidades en nuestros estilos de dirección y en los modos cómo dirigimos.

Si hablamos de un modelo de dirección comunitaria, participativa y ciudadana nos estaremos refiriendo a un modelo de dirección alternativo que tiene que conducir personal y colectivamente un proyecto. En este caso los estilos y las formas cambian radicalmente.

Comenzaremos por referirnos a un área de dirección y no tan solo a una persona. Esta área estará constituida por la suma de los representantes de cada área o departamento que, juntos, para conformar un consejo directivo.

En el marco de este consejo directivo funciona una dirección general. Es una forma de organización que condice con una concepción horizontal y participativa de la gestión institucional y que se expresa, de la manera más adecuada, en lo que, a nivel de organigramas, hemos representado como organigrama de integración.

Armar una dirección general que responda a una lógica participativa en la toma de decisiones, es necesario caracterizar de manera los roles y funciones de quienes la integran atendiendo a los principios enunciados (comunicación y participación) y a criterios de eficacia en la gestión.

No alcanza con representar al área (ver modelo de organigrama de integración en el punto anterior). Estos mismos representantes de áreas o bien otros colegas tienen que abocarse a la dirección general de todo el proyecto.

El área de dirección es la unidad máxima de nuestra organización y por esta razón es a quien corresponde garantizar institucionalmente el logro de los tres objetivos de gestión (político-culturales, comunicacionales y empresariales) acordados por todos los equipos de la radio. Es tarea de la dirección asegurar también la gestión de la comunicación interna y externa.

El área de dirección es la unidad máxima de nuestra organización y por esta razón es a quien corresponde garantizar institucionalmente el logro de los cuatro objetivos de gestión (político-culturales, comunicacionales, empresariales y organizativos) acordados por todos los equipos de la radio. Es tarea de la dirección asegurar también la gestión de la comunicación interna y externa.

¿Cómo armarla?

- Hay que garantizar que los roles y funciones dentro del área de dirección general sean

complementarios.

- Para lograrlo, los referentes de cada área en el consejo de dirección deben ser idóneos respecto de los temas y las actividades del área que cada uno coordina.
- Es necesario contar con un/una director/directora general con capacidad para facilitar los procesos de trabajo interno. Esta persona es la encargada de coordinar los procesos de diagnóstico y planificación general de la radio junto a los referentes de cada área. El director general facilita la coordinación general de las áreas y trabaja en el proceso de gestión de la radio hacia adentro y hacia fuera.

El/la director/a general debe tener capacidades para la conducción política del proyecto, está encargado de construir la toma de decisiones de acuerdo al diagnóstico, la planificación y la gestión propuesta, pero también de conducir el proyecto político, económico y comunicacional de la radio de puertas para afuera y de cara a la sociedad.

En algunos casos el director cuenta con un **coordinador general** del proyecto en quien delega la coordinación interna de la radio actuando bajo su seguimiento y supervisión.

Este coordinador es habitualmente una persona muy ligada a la cotidianidad de la radio y, muchas veces, es el vicedirector/ra. Si cuenta con esta posibilidad el director puede delegar gran parte de las tareas aunque sin descuidarlas ni abandonarlas totalmente.

El director es también quien, ubicado en la radio (en el adentro) se preocupa por el entorno, por el diálogo con otros actores sociales (el afuera de la radio). Por ese motivo es al director a quien le corresponde ocuparse de las relaciones políticas de la radio con otros proyectos.

En ambos casos estamos hablando de un perfil de dirección y de coordinadores que tienen tareas diferenciadas y que además son facilitadores del funcionamiento de las áreas conduciendo de manera ejecutiva el proceso de la gestión.

El director general y el coordinador (si existe) trabajan de manera coordinada con los referentes de las áreas. Por este motivo hablamos de un consejo directivo en el que los roles y las tareas se complementen.

Es muy importante que el consejo directivo sepa delegar en el director y coordinador general (o vicedirector) la responsabilidad de orientar el barco, aunque para la gestión siga contando con el aporte de todos los referentes de las diferentes áreas o departamentos.

La coordinación de un equipo participativo debe ser programada y planificada.

Tanto los responsables de áreas o de unidades de gestión, como el director/a general deben tener creatividad y dinamismo para adaptar cada modelo de dirección a las características y condiciones de sus equipos, los planes de acción que cada uno de ellos tenga y a los objetivos del proyecto de la radio.

Ningún modelo es aplicable de manera estricta y esquemática a una radio; antes hay que tomar en cuenta las características de cada institución. Este es el motivo por el que hemos propuesto hacer un diagnóstico de la emisora y de sus equipos.

Haciendo un perfil de un equipo de dirección "ideal" podemos señalar que:

- es pequeño (no más de 3 ó 4 personas),
- todos sus miembros, además de capacidad para realizar su tareas, tienen experiencia y madurez para manejarse en la tarea que se les solicita,
- todos sus miembros, asumen con responsabilidad su misión y desde una perspectiva participativa realizan un labor de gestión que, a la vez que integra a los compañeros en las tareas, impulsa a la ejecución eficaz del proceso y de las actividades que fueron resueltas de manera consensuada.

De esta manera el perfil de los directivos apunta hacia personas que comprenden los procesos participativos, con vocación para la transformación y que, por sobre todo, saben "qué hace comunitaria y ciudadana a una radio comunitaria y ciudadana".

El consejo de dirección y los directores ejecutivos o director general no pueden restringir sus

preocupaciones a los aspectos administrativos de la dirección (gestión de recursos, renovación de equipos, supervisión del personal) porque esto resta capacidad y eficiencia a la gestión.

El director/a no es un mero administrador. Por sobre todas las cosas tiene que ser un amplio conocedor de la radio como medio (su funcionamiento, modos y formas de relación con la audiencia) y de las potencialidades del medio en los procesos comunicativos de la comunidad.

Es alguien informado respecto de los cambios en el contexto social, político y económico; con especial sensibilidad por las identidades culturales de la comunidad y de los miembros de los equipos de la radio.

Si el director general trabaja de manera colegiada con los responsables de la administración será con ellos con quienes toma decisiones particulares sobre este aspecto de la labor de la radio. En cambio, buscará el consenso de todos los referentes de áreas cuando se trata de una política de aplicación general.

Hay casos en los que, por falta de información, el proyecto de la emisora no se enriquece con la experiencia de otras radios de la región o del continente involucradas también en el movimiento de la radio comunitaria y ciudadana. Los proyectos se encierran y se aíslan. El director/a debe conocer lo que está sucediendo a nivel global en el resto de los proyectos radiofónicos, tanto comunitarios como comerciales y estatales.

Muchas veces el exceso de trabajo del director le impide una comunicación fluida y directa con el personal. Es necesario crear instancias de comunicación interna para lograr una real participación del equipo.

El director/a es un recurso humano fundamental para el proyecto porque:

- debe facilitar el logro de los objetivos,
- promover la corresponsabilidad de todos,
- crear las condiciones para el desarrollo y el crecimiento del personal,
- estar en contacto permanente con el contexto y
- conocer los obstáculos (conocer las fuerzas externas que benefician y que entorpecen el desarrollo del proyecto)

La autoridad del director/a emana del cargo y de su competencia profesional pero se consolida demostrando coherencia entre los valores personales y los valores del proyecto.

El director/a forma parte de un equipo de trabajo, frente al cual tiene que responder por las responsabilidades que le han sido delegadas. A la hora de tomar decisiones se involucra junto con los referentes de las áreas o con las unidades de gestión. Por ejemplo, participa en la definición de las políticas de selección de personal y puede participar en la ejecución de ciertas medidas, en este caso, con el responsable del área de recursos humanos.

Es muy importante que el director/a dedique especial atención a los recursos humanos de la radio para poder ponderar sus aportes, estimular y promover cuando corresponda.

Hay algunos elementos para ser considerados por quienes se desempeñen en cargos directivos o de coordinación en áreas, departamentos o unidades de gestión:

- Educación y capacitación para la tarea.
- Experiencia laboral en el medio.
- Habilidades especiales (para la conducción y el liderazgo).
- Capacidad para aprender.
- Capacidad para trabajar en equipo y para establecer relaciones.
- Responsabilidad
- Liderazgo y capacidad para coordinar el trabajo de otros.
- Compromiso ideológico y político con el proyecto.

La opción por un modelo participativo -una vez que ésta se hace- exige también firmeza en el cumplimiento de lo acordado con la finalidad que se ha propuesto en proyecto.

La dirección tiene que trabajar los diagnósticos y las planificaciones de manera descentralizada y participativa, de modo que la toma de decisiones no se concentre sólo en ella.

El director/a y el consejo directivo son los responsables de llevar adelante una coordinación que ayude al crecimiento personal de los empleados como corresponsables del proyecto. Esto requiere un trabajo conjunto con todos los participantes dentro del marco de la propia radio, y no simplemente como una actividad externa y paralela.

El sistema participativo debe permitir el crecimiento personal y el crecimiento de los recursos humanos. Por eso es conveniente que la radio tenga una unidad de gestión de recursos humanos que trabaje en estrecha colaboración con la dirección de la radio.

Esta unidad deberá revisar las siguientes cuestiones: conformidad con la satisfacción respecto de las tareas de los trabajadores voluntarios y rentados; las dificultades y los logros en el desempeño de los roles y las funciones, y la situación económica de los mismos en el proyecto.

La dirección general coordina el proceso global de la gestión. Por lo tanto es de su competencia, trabajar al servicio de la gestión de toda la radio sobre la base de los elementos reconocidos en el diagnóstico y de la planificación acordada por todos.

Para hacerlo, la dirección general tiene que conducir de manera de asegurar mediante la tarea de coordinación un modo de organización y articulación que permita desatar procesos de comunicación y participación.

3.5. SOSTENIBILIDAD Y EMPRESA COMUNITARIA

El diagnóstico sobre nuestras formas de organizar y administrar los recursos económicos y financieros de la radio (ver Módulo II) nos habrá brindado información suficiente acerca de la situación la radio en este nivel.

Para organizar un plan de acción en este sentido será necesario incorporar la perspectiva económica no sólo en el área administrativo contable de la radio sino en todas las demás.

En el Módulo II hemos comprendido a la radio comunitaria y ciudadana también como una empresa. Esto es, como “...una empresa de productos y servicios. Producimos bienes culturales (programas a través de nuestra programación) pero generamos servicios de diverso tipo mediante todas nuestras actividades”.

¿Cómo incorporamos estos objetivos en cada una de las áreas?

En este manual, cuyo eje metodológico para la gestión es el diagnóstico y la planificación, brindamos herramientas para organizarnos en el proyecto global de la radio y en cada área de acuerdo a objetivos coherentes con la empresa. Será motivo de otro trabajo desarrollar de manera específica la complejidad de la gestión empresarial desde el punto de vista económico y financiero.

Para poder organizar el presupuesto global de la radio hay que comenzar por determinar el presupuesto de cada una de las áreas en particular, estableciendo los diferentes niveles de gastos e inversiones en salarios, recursos materiales y técnicos.

Corresponderá también a cada área -en la medida de sus posibilidades y de acuerdo a un porcentaje establecido conjuntamente- buscar los recursos para garantizar su propio funcionamiento. En una política institucional de integración los objetivos generales también deben ser asumidos y llevados a la práctica de manera adecuada en cada una de las áreas.

Cada área y cada unidad de gestión debe fijar su estrategia de gastos: en qué gasta, en qué invierte; pero también cómo se financia o cuáles serán las fuentes de financiación. Finalmente, todo deben interrogarse acerca de cómo lograr rentabilidad para la radio.

Cada área tiene un nivel de autonomía relativa pero esto supone derechos y obligaciones con el

proyecto de la radio en su conjunto.

La empresa en tanto unidad productiva tiene que generar rentabilidad aunque sus objetivos político-culturales no tengan fines de lucro.

Para ello la radio tiene que volverse AUTO SOSTENIBLE.

Desarrollar la sostenibilidad económica significa lograr una base financiera suficientemente sólida que permita alcanzar los objetivos de la radio.

La sostenibilidad económica no se puede reducir sólo a lo económico, sino que integra también aspectos de la sostenibilidad institucional, es decir, que apunta a resolver de manera adecuada el funcionamiento de la estructura y el propio crecimiento institucional.

Ello implica pensar la programación, el principal producto de la radio, en términos de rentabilidad y productividad. Esto es considerar la apertura a nuevas audiencias, pensar en nuevos usuarios, y en la superación de audiencias estrechas, para dirigirse a toda la sociedad sin perder la orientación inicial.

Para lograr trabajar una gestión autosostenible, la dirección de la radio y todos los que están vinculados a cargos de coordinación general tendrán que asegurar la inserción de la radio en su comunidad, una fluida relación con su audiencia y un alto nivel de repercusión social.

- Una radio escuchada, que apoya sus niveles de audiencia en la calidad en sus propuestas.
- Una radio que desarrolle un alto nivel de calificación en sus trabajadores.
- Una radio capaz de comunicarse a nivel interno y desarrollar una política de comunicación externa que la constituya como una institución con imagen y perfil propio.
- Una radio que asegure un proceso de sistematización interna a través de la planificación y la coordinación de sus procesos.
- Una radio con democracia interna entendida como co-propiedad del medio (o propiedad social) y participación en la toma de decisiones.

Estas son condiciones necesarias para lograr la sostenibilidad económica. La “oferta” de la radio tiene que saber capitalizar sus saberes sociales y culturales. Ejercer el derecho a comunicarse no se reduce a la declaración de principios: supone también herramientas para moverse en el mercado y no supeditarse a él.

La auto sostenibilidad debe ser una responsabilidad compartida por todos en la institución. Todos los que participan de la radio deben tomar conciencia de su corresponsabilidad en la sostenibilidad económica de la radio.

La dirección general de la radio participa de la gestión con la responsabilidad de coordinar todo el proyecto, entre sus actividades está la de controlar la administración de la radio. Una tarea ardua y muchas veces poco grata.

Administrar es mucho más que controlar una caja donde entra y sale plata. En una organización sin fines de lucro pero con servicios y productos que pueden ser rentables, tiene que poder sostener el proyecto de la radio. Para ello, debe pensar en una administración clara, donde la información de los aspectos contables, presupuestos, costos, ingresos y egresos pueda estar al alcance de todos los miembros de la radio.

Existen direcciones, directores y directoras, que adoptan a actitud de presentar en las reuniones generales o en asambleas plenarias todas “las cuentas claras de la emisora”. Esta medida, no sólo es sana por sus características democráticas sino porque las personas que trabajan en la emisora toman conciencia del estado de situación general. A partir de ahí la actitud esperada, en un colectivo de trabajo, es que todos aporten ideas y asuman su propia responsabilidad en un proyecto autosostenido.

Para llegar a trabajar en la radio desde esta perspectiva hace falta que los objetivos político-culturales de la gestión se sientan como propios. En un proyecto comunitaria, colectivo, dichos objetivos son los orientadores de los económicos y empresarios.

La renta económica se hace en función del crecimiento general del proyecto y de las personas. Esto puede lograrse desde una perspectiva autosostenible.

Desde otro punto de vista, así como es necesario que los gestores del proyecto de la radio construyan un sólido compromiso con la comunidad, a la recíproca es necesario que también exista un compromiso de la sociedad civil para con la radio.

La sostenibilidad también puede ser una responsabilidad compartida con la comunidad. En este sentido uno de los objetivos sería conseguir que la sociedad civil participe y se responsabilice aportando sus propios recursos al financiamiento de la radio. De esta manera se puede llegar a conformar una plataforma financiera desde la propia ciudadanía contando con la participación responsable y comprometida de la audiencia. Por ese motivo es necesario que la audiencia se sienta parte integrante del proyecto de la emisora.

En el camino de esta perspectiva están:

- El desarrollo de la publicidad.
- Club de Oyentes
- Los bonos de colaboración, las rifas, los concursos, conciertos, fiestas.
- Las alianzas estratégicas con las organizaciones de la sociedad civil.
- Las tarifas de colaboración para los servicios y saludos.
- La venta de servicios (producción, estudio de grabación, capacitación, campañas, prensa).

Es necesario desmitificar al mercado y tomar una posición dentro del mismo haciéndolo desde nuestra identidad y desde nuestros proyectos, aprovechando nuestras ventajas comparativas e identificando y reduciendo nuestras desventajas y debilidades.

¿Cuáles son la ventajas comparativas de las radios ciudadanas?

- Credibilidad frente a la audiencia
- La imagen corporativa de nuestras radios
- La inserción en la comunidad
- La red social en la que nos encontramos insertos
- Las redes regionales de las que formamos parte.

El concepto de sostenibilidad económica supone dejar de lado la concepción de que la captación de recursos es tarea de los directores. Como ya lo expresamos, los trabajadores de todas las áreas deben incluir en sus objetivos y planes de acción modos de captación de recursos y promoción de los mismos que colaboren a que proyecto de la radio siga siendo factible.

El producto de la radio comunitaria y ciudadana es su propia propuesta comunicacional y su potencial político cultural. Por esta misma razón la radio comunitaria y ciudadana no se vuelve por ello funcional al mercado, sino que busca posicionarse de tal manera que sus ventajas estratégicas le permitan moverse en el espacio del mercado sin traicionar el sentido profundo y fundacional del proyecto.

Por lo tanto, nuestras radios tiene que aprovechar todas sus ventajas comparativas. Esto significa saber distinguirse del resto de las “ofertas del mercado”, por la calidad de sus servicios y productos a partir de sus valores político culturales.

Puede haber metodologías empresarias y de gestión que coinciden, en su discurso, con algunas de las propuestas de nuestras radios. Sin embargo, los criterios fundamentales son diferentes. En el momento que tales contradicciones queden en evidencia es cuando seguramente necesitaremos de un asesoramiento externo profesional y especializado destinado a apuntalar la gestión estrictamente empresaria.

Mediante una buena administración y un adecuado plan de financiamiento de nuestras radios podremos mejorar nuestros sistemas de captación de recursos e inclusive mejorar el ordenamiento económico interno. Esto supone reconocer que por justicia quienes trabajan el día a día de la radio deben recibir una remuneración acorde con sus tareas, comenzando por la dirección y los referentes de

las áreas.

Todo esto supone un punto de partida que permite o permitirá crear mejores condiciones para el funcionamiento de la propia radio. Sin embargo, tampoco esto es suficiente.

Nuestra principal capacitación, la de la gran mayoría de los que trabajamos en las radios, es comunicaciones. Esa es la especialidad de los radialistas comunitarios y ciudadanos. Del mismo modo debemos reconocer que quienes se desempeñan en los temas económicos tienen una capacitación específica desde la que se pueden hacer valiosos aportes a la radio. Estos especialistas tienen que ser convocados para enriquecer desde su saber específico el proyecto de la radio.

A quienes llevamos adelante el proyecto de la radio, desde responsabilidades de gestión, nos corresponde establecer los objetivos empresarios de la radio comunitaria y ciudadana, establecer criterios para alcanzarlos y cuidar de que ello ocurra. El aporte de los técnicos y la construcción conjunta que hagamos con ellos ayudará al resto.

Necesitamos incorporar también los estudios de mercado para conocer el contexto en el cual trabajamos, buscar formas alternativas de financiamiento que estén relacionadas con el hacer radiofónico y con las comunicaciones. No podemos perder de vista la relación que existe entre profesionalidad, calidad y posibilidades de competir lo que implica también capacitarnos para la gestión comercial.

Lo que podemos garantizar los radialistas es el producto mismo, es decir la programación, y todos los productos y servicios derivados de la propuesta.

Para que un proyecto de radio comunitaria y ciudadana se vuelva competitivo en el mercado tiene que potenciar sus objetivos político-culturales y comunicacionales. La calidad del trabajo debe ponerse de manifiesto en todos los niveles de la acción de la radio, al mismo tiempo que se desarrollan alternativas de proyección institucional.

Por ejemplo. Para el financiamiento no sólo vale contar con los subsidios externos de fuentes privadas o de organismos de financiación (ver punto 6.3), también hay que pensar en formas alternativas o proyectos colaterales que sean compatibles con nuestro proyecto. que tenemos.

En este camino está la articulación de servicios que le podemos aportar al conjunto de la sociedad civil:

- Servicios de información y programación de calidad
- Producción de campañas radiales sobre diversas temáticas
- Servicios de capacitación
- Emprendimientos culturales
- Servicios editoriales
- Productoras
- Estrategias comerciales junto a las organizaciones locales
- Desarrollo publicitario

Estas sugerencias u otras que puedan aparecer de acuerdo a la realidad particular de la comunidad en la que la radio se encuentra inserta, apuntan a encontrar nuevos desarrollos a nuestros propios saberes específicos y buscar nuevas proyecciones a partir de estos conocimientos y de las potencialidades que la radio ofrece.

Cada una de las alternativas enunciadas forman parte de nuestros saberes que puede ser enriquecidos a través de la capacitación o del aporte profesional de otros compañeros.

Desde las radios ciudadanas podemos trabajar para generar nuevos espacios culturales que permitan a los públicos/ciudadanos otras formas de acceder a la cultura con un grado mayor de participación y donde todos los actores sociales encuentren vías de expresión y de relación con la comunidad.

Desde esta perspectiva pensamos la autosostenibilidad y la posibilidad de hacer rentables los servicios y productos que generamos y sus derivados.

3.6 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DISEÑO DE LA GESTIÓN

La comunicación interna y externa de la radio constituyen aspectos fundamentales para lograr el desarrollo del proyecto. Ya lo hemos expresado en el Módulo II cuando nos referíamos a cómo diagnosticar la comunicación y la participación interna y externa.

La identidad de cada radio también se define por la manera cómo se desarrolla la comunicación hacia adentro y hacia afuera.

En el interior de cada una de nuestras radios existe una red de comunicación que tiene fortalezas y debilidades. Unas y otras podrán ser reconocidas en un proceso de diagnóstico. Lo mismo sucede respecto de las redes de comunicación que se establecen con el entorno de la radio.

Ahora se trata de planificar y gestionar la comunicación interna y externa de la radio potenciando las fortalezas y transformando las debilidades en posibilidades.

En principio se trata de generar mecanismos que orienten o modifiquen esas redes de comunicación que ya existen. A estas redes de comunicación (interna y externa) las llamamos **comunicación institucional**.

Una institución se define también por las relaciones comunicativas que establece con el afuera.

Para definir un plan general de comunicación institucional lo conveniente es que en nuestro organigrama tengamos un *área o departamento de comunicación* cuyo equipo se encargue de pensar *estrategias de comunicación* hacia adentro y hacia fuera de la radio.

Es habitual que en nuestras radios tengamos un área de prensa que se encarga de la difusión de la radio en distintos espacios de la comunidad.

Un *área o departamento de comunicación* es mucho más amplio que una sección de prensa y difusión. Esta última es una tarea específica que tiene que ser contemplada y desarrollada, pero que debería formar parte de una estrategia más amplia que nosotros llamamos *estrategias de comunicación*.

Vamos por partes.

El área de comunicación de la radio no se limita sólo a pensar la prensa y la difusión de la radio hacia la comunidad. Es un área que se ocupa de desarrollar estrategias de comunicación interna (intra-institucional) entre las áreas de la radio y sus equipos, trabajando los flujos de comunicación entre los mismos, la disposición de los espacios (infraestructura de la radio), los canales de comunicación interno destinados a facilitar la integración y la participación de esos mismos equipos, a incrementar sus motivaciones y sus ganas de involucrarse y comprometerse con el proyecto.

El área de comunicación institucional se ocupa de la comunicación con el afuera de la radio. Esto no sólo significa realizar la prensa y la difusión de informaciones de la radio. Se trata de desarrollar estrategias de comunicación externa (extrainstitucional-de la radio hacia fuera- e interinstitucional -la radio con otras instituciones-) que permitan el desarrollo de la imagen institucional y de su capacidad de transformarse en un referente social y cultural.

El equipo que se encarga de ambas tareas tiene por delante una función vertebral en la gestión de la radio: es el encargado de articular, desde la comunicación, los objetivos de la gestión hacia adentro y hacia fuera.

El plan de acción de la comunicación institucional atraviesa y define la identidad de la organización de la radio y debe ser coherente con los objetivos definidos en la planificación.

Para trabajar y gestionar la comunicación interna y externa el equipo coordinador del área debe manejar criterios básicos de comunicación y reconocer los lenguajes de la comunicación (sonoro, gráfico, audiovisual, multimedial) de manera que pueda, a corto y mediano plazo, planificar su estrategia de comunicación mediante todos los recursos que la comunicación brinda.

Es un error asimilar la comunicación al mero intercambio o circulación de información. Ya sabemos lo importante que es que nuestros equipos manejen la información necesaria para que no haya concentración de la misma en unos pocos. Cuando aquí se habla de comunicación se habla de todos los

sentidos que circulan, lo dicho y lo no dicho, la comunicación formal y la informal, las formas que elegimos para encontrarnos o para “desencontrarnos”.

En todos los casos para gestionar la comunicación es necesario reconocer criterios comunicacionales y desarrollar habilidades en el manejo de los lenguajes, de modo tal que esto nos permita coordinar las estrategias de comunicación institucional en coherencia con los objetivos de la radio. Es fundamental capacitar a los equipos del área institucional de acuerdo a las necesidades que se detecten.

La Comunicación Interna

La comunicación interna es parte fundamental de todo modelo de gestión. No existe un proyecto de gestión sin comunicación interna entre todas las áreas.

Sin embargo, muchas veces este es un aspecto descuidado por los dirigentes o gestores de los proyectos. El ritmo de trabajo cotidiano y el énfasis puesto en el logro de los objetivos hace que muchas veces no se le preste la debida atención a la necesidad de una comunicación clara y horizontal entre todos los integrantes del equipo. Las deficiencias en este aspecto pueden provocar problemas internos muy serios.

La comunicación entre los equipos y la información compartida entre ellos es uno de los requisitos para la participación. Sin una buena información sobre los diferentes aspectos de la institución será difícil que sus miembros puedan participar activamente de la planificación y de la toma de decisiones. Sin una forma de tejer las relaciones comunicativas internas para una mejor disposición al trabajo y el compromiso con el proyecto, tampoco es posible fortalecer los objetivos de la radio.

Hay diferentes formas de circulación de la información o redes de comunicación.

Por ejemplo. Un caso típico podría resumirse del siguiente modo: la información circula de las periferias hacia el centro. Los canales de comunicación están reducidos al mínimo posible. Hay alguien que monopoliza la información que recibe del resto. En consecuencia hay un “líder” altamente informado y los demás conocen sobre sus otros compañeros y sus actividades solamente aquello que el “líder” considera necesario.

En el caso de una radio en la que todo el personal va donde el jefe de programación a quejarse, a decir que Juanita llega tarde y que Nicolás, el del turno de la noche, entra la cabina con una botella de ron. El “jefe” sabe casi todo de todos y los demás conocen apenas lo que el jefe les transmite. Este es un caso de centralización de información que crea otros problemas que afectan las relaciones humanas entre compañeros.

Otro ejemplo típico. Todos los miembros tienen el mismo grado de participación y acceso a la información. En teoría el número de canales de comunicación aumenta a medida que aumenta el número de participantes. La red de comunicación se complejiza cada vez más y, si no se encuentran los mecanismos para que sea funcional y adecuada a las necesidades puede transformarse en “red de incomunicación”.

A veces es como un teléfono descompuesto. Todos tienen una versión diferente sobre un mismo mensaje.

En nuestras radios conviven aspectos que combinan los dos ejemplos citados. Si bien la información circula por todas las áreas de manera más o menos organizada, hay alguien-o un grupo- que acumula más información que sus compañeros. A veces esto se modifica con el tiempo, o bien porque se encuentran nuevas formas de socializar la información o bien porque van apareciendo otras personas u otros grupos centralizadores que se alternan en el control de la información.

Las formas que adquiere la comunicación y la información interna, la manera como “se va tejiendo”, se construye de manera espontánea. Lo que nos interesa -tal como lo vimos en el diagnóstico- es cómo se construye en nuestras radios para poder reconocer fortalezas y debilidades.

Las redes interpersonales y los canales formales o informales de comunicación interna que se van produciendo pueden favorecer la organización o provocar crisis dentro de la institución.

Al pensar en el organigrama de la emisora podemos pensar en cuáles son los circuitos de circulación de la información entre las diferentes áreas y las diferentes personas que trabajan en la organización.

Contamos con una serie de herramientas que podemos implementar para mejorar la comunicación interna del equipo de trabajo. Por de pronto, tenemos un diagnóstico de la organización y de la comunicación de la radio cuyas herramientas han sido desarrolladas en el Módulo I.

A partir de los datos obtenidos en dicho diagnóstico se puede planificar y gestionar la comunicación interna teniendo en cuenta los siguientes criterios:

El equipo debe manejarse de acuerdo:

- a criterios comunicacionales
- a las fortalezas y debilidades de la comunicación interna reconocidas en el diagnóstico
- diseñando los momentos y las instancias de comunicación que ya existen y otras que se puedan sumar (reuniones, encuentros, jornadas, reuniones formales e informales) que favorezcan la comunicación interna,
- utilizando los lenguajes de la comunicación y
- repensando los espacios disponibles para la realización de los dos puntos anteriores.

Los criterios comunicacionales responden a las preguntas acerca de ¿cómo nos comunicamos entre las personas de la radio?; ¿Cómo deseamos hacerlo?; ¿Cuáles son las prioridades de nuestra comunicación interna?; ¿qué formas comunicativas nos ayudan a trabajar mejor entre las áreas?

En definitiva, se trata de tejer relaciones comunicativas que se aproximen a nuestra percepción sobre la comunicación comunitaria. Claro está, sin tener la falsa ilusión de alcanzar "comunicaciones perfectas".

Siempre que nos comunicamos hay diferencias, matices, malentendidos, asimetrías, conflictos, rumores. Estas cuestiones son inherentes a todas las instituciones y a todas las dimensiones de la comunicación (interpersonal, social, institucional). Quienes planifican la comunicación institucional interna intentarán ver cuál es el mejor modo, cuáles son las condiciones, para facilitar la gestión del proyecto.

Mejorar la comunicación interna ayudará a mejorar la eficacia de la institución y a elevar los niveles de participación.

¿Cómo hacerlo?

El diseño de los espacios, los momentos y las instancias de la comunicación interna está en el camino de esta respuesta.

Respecto de los *espacios*.

Muchas veces la disposición edilicia del ambiente de trabajo no permite lugares de encuentro. Si prestamos atención veremos que existen canales de información que están relacionados con los lugares y los ambientes de trabajo. Los espacios facilitan ciertas relaciones y dificultan otras. Pensar el ambiente y adecuarlo para cada ocasión predispone o maldispone para la tarea. La disposición de la infraestructura y la ambientación es un factor a incluir entre los criterios comunicacionales.

Los *momentos* de comunicación que tiene cada área y las áreas entre sí son instancias que deben ser pensadas y diseñadas desde la comunicación. Es el caso de las reuniones de trabajo, los encuentros informales por citar algunos ejemplos que todos conocemos.

Nos interesa destacar especialmente la planificación de las reuniones por ser una de las instancias en donde se hace operativo el organigrama de la emisora.

¿Cómo hacer de las reuniones un espacio de comunicación para el intercambio, el debate, el consenso, el disenso, las propuestas?

Nuestras *reuniones* o asambleas no siempre están pensadas a partir de un sentido amplio de comunicación. Por este motivo muchas veces se reducen a un intercambio de información o-lo que es mucho peor- sólo hablan algunos y se silencian a otros.

Pensar cada reunión implica definir y socializar propósitos, una dinámica de trabajo, seleccionar un

coordinador o coordinadora que sepa delegar la palabra (garantizando que todos puedan expresarse), realizar síntesis y devolver lo que se dice de manera que sirva para ordenar el debate y llegar a conclusiones.

Las reuniones son un espacio central de comunicación donde se dirimen la toma de decisiones y los criterios de desarrollo de las actividades. Por lo tanto son una herramienta especial para quienes conducen el proyecto global y para quienes coordinan los departamentos.

Un error frecuente es multiplicar las reuniones: “famoso reunionismo”. nos damos cuenta que lo padecemos cuando comenzamos a escuchar que un compañero comienza a fastidiarse frente a cualquier reunión que le sumamos o bien cuando de esas reuniones se dice que “no pasa nada”.

Es muy importante que las reuniones sean percibidas como instancias útiles, de nada sirve planea encuentros de trabajo si los integrantes del grupo creen que están perdiendo el tiempo. las reuniones son momentos de trabajo.

Una de las decepciones que vivimos es cuando nos damos cuenta que las reuniones no están programadas. Para evitarlo será conveniente tener en cuenta la planificación de:

- Los objetivos de la reunión.
- Los puntos a tratar, el temario o agenda, y respetarlos. Es muy importante que las reuniones no pierdan de vista el temario.

En una reunión bien planificada hay que contemplar la dinámica de su desarrollo. Es decir, tener previsto:

- Cómo motivar al grupo.
- Crear un clima de confianza.
- Llevar una acta de la reunión.
- Utilizar técnicas que faciliten la participación (para ello será necesario que quien coordine asigne la palabra de manera ordenada)
- Evaluar la reunión al finalizarla.

¿Qué hacer con los objetivos y el temario?

Los objetivos de la reunión deben ser comunicados con antelación para que toda la gente sepa a a qué viene y además puede decidir si le interesa: Si no hay claridad habrá problemas con la realización del encuentro y si no hay consenso respecto de los objetivos, la reunión se declarará desértica.

Respecto del temario o agenda es conveniente leerla antes de comenzar y consultar si se está de acuerdo o hace falta agregar algo más.

Para armar un agenda es necesario distinguir un intercambio de informaciones necesario (novedades importantes, informaciones útiles y prácticas) de los momentos en donde se profundiza en problemas o potencialidades de la radios.

Si a Yolanda le fue bien con la venta publicidad serpa necesario no sólo celebrarlo sino también evaluar cómo se llegó a tan buenos resultados. Para potenciar lo que se hizo, para aprendizaje de todas y para ver cómo se sigue. Lo mismo si se trata de decidir criterios respecto del personal rentado y el personal voluntario.

En ambos casos se trata de indentificar los problemas y jerarquizarlos (por su urgencia, disponibilidad de recursos para solucionarlos, cantidad de afectados o complejidad)

Los pasos siguientes son:

- Analizar las causas.

- Analizar las posibles soluciones y seleccionar las probables. Es importante remarcar que las soluciones son del grupo y no exclusivamente de la persona que las plantea.
- Pasar a la práctica, distribuir trabajos y responsabilidades.

Decidir es comenzar a actuar

La acción es el comportamiento que debe continuar a una decisión. Una forma de pasar de la reunión a la práctica es que las reuniones produzcan documentos de trabajo comunes. De esta manera las decisiones que se toman en las reuniones están escritas y se reducen los malentendidos. Los documentos funcionan como guías para la acción.

¿Cómo coordinar la discusión?

La toma de decisiones implica la discusión, la confrontación de ideas y la explicitación de diferentes posiciones. Para que las discusiones se realicen de manera ordenada y democrática es necesario:

Definir roles para la reunión. Es muy importante el rol de coordinador. Un coordinador con condiciones para dialogar y facilitar la comunicación interna de la reunión. Una persona que sea respetuosa del pensamiento de los demás y que no aproveche su condición de coordinador para monopolizar la palabra o para que siempre hablen los mismos.

El coordinador/a tiene que:

- *Garantizar la libertad de expresión de todos los participantes para lo que se necesita un clima de confianza y libre intercambio.*
- *Anotar las sugerencias para expresarlas luego y no interrumpir a los que hablan.*
- *Facilitar que los desacuerdos, los matices o las diferencias que se expresan en las reuniones y que no logran un consenso también formen parte de la memoria de la reunión.*

Además puede haber una persona que haga la memoria de la reunión.

¿Una tormenta de ideas?

La tormenta de ideas es un tipo especial de reunión. Se recomienda para encontrar grupalmente soluciones creativas, originales o novedosas frente a un problema o a una tarea.,

Puede ayudarnos a decidir cómo festejar el aniversario de la radio, qué temas tratar en el informativo, cómo encontrar otras fuentes de financiamiento o formas de comunicación interna o una nueva frase para identificar a la radio. También puede servir como disparador de discusiones sobre el futuro del proyecto o sobre la identidad de la radio.

Es una tormenta porque surge con fuerza y a borbotones, sin pedir permiso.

Sirve en momentos en los que pareciera que no nos sale nada.

Un equipo de producción que está aburrido o bien cree que ya lo ha dicho y hecho todo. Un equipo de dirección que no le encuentra la vuelta a la articulación entre los departamentos. La gente del departamento de recursos humanos que está ideando un manual de funcionamiento interno y desea que el mismo no sea autoritario. Y podemos seguir con los ejemplos. En todos los casos necesitamos antes de ordenar una propuesta dejar fluir las ideas o hacerlas llegar como se les de la gana venimos a la cabeza.

Una tormenta de ideas también llamada “lluvia de ideas”, puede realizarse individualmente pero es más productiva si se hace en un grupo de entre dos y cinco personas.

¿Cómo hacer?

- Establecer cuál es el problema, la tarea que hay que solucionar o la pregunta que queremos responder.
- Designar un apuntador que tome nota de todo lo que se vaya diciendo (si es en un pizarrón o en

un papelógrafo mucho mejor).

- Cada participante debe decir las ideas, soluciones, respuestas que se le ocurren y las ideas que le sugieren los demás sin demasiada reflexión y sin inhibiciones. Todas las ideas deben ser anotadas y consideradas.

La reunión dura el tiempo que los participantes lo decida. Al finalizar tendremos una lista con posibles soluciones entre las que decidir ahora sí con racionalidad. También puede suceder que a lo largo de los intercambios una sola idea vaya tomando forma con los diferentes aportes y lleguemos al final con una buena salida a nuestro problema inicial.

Para que este método funcione es muy importante crear un clima propicio en el que todos se sientan cómodos para decir sus ocurrencias. Como todo método, la tormenta de ideas tiene sus reglas:

- No se puede criticar las ideas de los demás, ninguna idea puede ser rechazada. Los debates, las síntesis o la sistematización de lo factible y lo viable será más adelante y en otro tipo de reunión.
- Hay que decir lo que se nos va ocurriendo sin demasiada reflexión.
- Toda idea es aceptada por más delirante que parezca.
- Todos deben proponer la mayor cantidad de ideas posibles.
- Se puede tomar ideas de otros y reformularlas.

Gestionar la comunicación interna

Diagnosticar y planificar para poder gestionar la comunicación interna implica generar instancias y momentos de la vida de la emisora en los cuales la información circule horizontalmente para lograr una mejor convivencia de todos los integrantes del equipo.

Para ello es necesario crear condiciones comunicativas para poder articular las diferencias de percepciones y la diversidad de actividades de las áreas o departamentos (hemos desarrollado las reuniones), crear sentido de respeto por el trabajo y disminuir las posibles incertidumbres o sospechas. Cuando no se cuenta con información acerca de algo comienzan a aparecer versiones de los hechos que circulan por la institución.

Planificar la comunicación interna permite reunir actividades diferentes y dispersas en torno a una idea común y hace posible unificar el proyecto sobre todo cuando las actividades de la institución se van multiplicando y diversificando.

Una buena comunicación interna permite también que cada responsable y cada trabajador experimenten que sus actividades están enmarcadas dentro de un proyecto colectivo y no se queden con la sensación de que realizan una tarea aislada.

Dentro de la planificación, además de los espacios, los momentos y las instancias de comunicación, hemos hablado de *los lenguajes* para facilitar la comunicación interna.

Es muy común que ya tengamos en cada radio una revista, un boletín o una cartelera. También es muy común que cada uno de esos medios no esté pensado en respuesta a una estrategia de comunicación, con objetivos que además sean coherentes con la planificación general de la radio. El punto cuatro de este módulo está destinado a resolver este problema.

Medios para la comunicación interna

BOLETINES O REVISTAS

Los *boletines o revistas* de circulación interna tienen como función ofrecer información detallada

sobre las diversas actividades que se realizan, los proyectos, la incorporación de gente, los cambios, las novedades, los concursos, la nueva programación, etc. Los boletines nos dan la posibilidad de dar información más detallada que las carteleras, ya que permiten desarrollar más cada tema.

Pueden estar redactados por un equipo de trabajo pequeño que se ocupe de recoger la información de las diferentes áreas. Otra posibilidad es que esté coordinado por una o dos personas pero que todos sean responsables de su redacción. Si contamos con una computadora basta con abrir un archivo donde cada uno de los que tienen algo para informar a sus compañeros ingrese y pueda escribirlo directamente. Luego los coordinadores ordenarán el material de acuerdo al espacio y podrán establecer prioridades para la información. Para que un boletín pueda realizarse de esta manera es importante que todos tengan conciencia de la importancia de este órgano de difusión y se comprometan a escribir con frecuencia.

Si se opta por un boletín, es bueno establecer ciertas pautas de escritura que sean comunes a todos, de modo tal que los coordinadores no deban reescribir todo. Lo aconsejable es una redacción clara y sencilla que no deje de ser atractiva. Si las informaciones están redactadas brevemente y en forma concisa tienen más posibilidades de ser leídas íntegramente que si nos extendemos en datos que no resultan interesantes.

A la hora de redactar debemos tener en cuenta las seis preguntas básicas: *qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué*. Además de informaciones en nuestro boletín podemos incluir otro tipo de notas como entrevistas, textos, opiniones, sugerencias, cartas e incluso una editorial de la dirección de la radio sobre algún tema.

Otro punto a decidir será la circulación y distribución del boletín. Debemos asegurarnos que todas las personas lo reciban a tiempo.

CARTELERAS

Las *carteleras* permiten dar informaciones específicas sobre las actividades que se están realizando o se realizarán en los próximos días: talleres, reuniones, concursos.

Un factor importante a tener en cuenta es la ubicación de las carteleras: deben colocarse en los lugares de mayor circulación de las personas a la cuales están destinadas.

Tenemos dos posibilidades.

Una es producir una cartelera destinada a informar sobre la emisora a las personas que no trabajan en ella pero que llegan hasta ella por diferentes motivos. Allí podremos informar sobre actividades futuras, sobre la programación, sobre la historia de la radio.

Otra posibilidad son las carteleras para la comunicación interna entre las diferentes áreas y entre la dirección y los trabajadores: aviso de reuniones por ejemplo.

También puede ser útil contar con carteleras con informaciones que todos pueden necesitar en los lugares de trabajo: teléfonos, direcciones, pedidos, avisos, horarios.

MEMORANDUMS Y CARTAS CIRCULARES

Los memorandums y las cartas circulares son mecanismos más formales que pueden ser útiles si el equipo de trabajo es muy grande y las tareas se hallan divididas y jerarquizadas. Se utilizan para transmitir directivas o para hacer pedidos.

En ambos casos se trata de comunicados internos que se utilizan cuando se quiere comunicar algo específico con urgencia o cuando la información no es pública y no queremos colocarla en una cartelera.

INFORMES

Los informes se utilizan para brindar información compleja y elaborada, describen las tareas realizadas o presentan propuestas. Es aconsejable pedir informes a cada área o responsable antes de las reuniones de trabajo para ahorrar tiempo o cuando una tarea a llegado a su fin y se va a proceder a una evaluación.

Los *informes* son útiles para organizar la información y presentarla de forma más ordenada de lo que suele ser una exposición oral.

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Es una vía de comunicación interna que sirve para colocar ideas, opiniones, sugerencias, aportes varios. Puede ser útil para recibir mensajes de las personas que circulan por la emisora realizando diferentes tareas o bien de quienes la visitan eventualmente.

En cualquiera de los casos citados es conveniente preparar el buzón con una presentación breve que anuncie el sentido del mismo. El buzón puede ofrecer alguna pauta. Por ejemplo: se pueden fijar períodos (una semana, un mes) estableciendo temas variados sobre los que la gente se exprese. Estos temas pueden estar relacionados con los objetivos de la gestión (de modo que ayude a actualizar el diagnóstico) o bien referidos a una temática de una campaña especial.

MANUALES INTERNOS

Un *manual interno* es una pauta compartida (un texto escrito) de circulación entre los trabajadores de la radio. Contiene informaciones básicas que fijan una norma consensuada de funcionamiento interno y que sirve para regular la vida cotidiana de la radio. Por ejemplo. Normas referidas al cuidado de los materiales que utilizamos, los equipos, los ambientes, la corresponsabilidad en las tareas, etc. En todos los casos hay formas comunicativas de socializar el famoso manual interno.

Cuenta la leyenda que en algún lugar del planeta hay manuales internos que parecen una regla castrense, que hasta llegan a establecer pautas de conducta y de moral. Que si te ríes más o que si te ríes menos, que si respiras fuerte o que si respiras o no respiras. De la lectura de estos manuales podría encontrarse la respuesta a la pregunta: ¿cómo debo ser según esta radio? Nada de esto se compadece con un manual interno de una organización que se pretenda participativa democrática.

¿Qué radio en América Latina no tiene su manual interno? Es difícil que no exista. Sin embargo, no todos nuestros manuales están al servicio de una gestión participativa. En algunos casos son asumidos “en teoría” por todos, pero “en la práctica” por pocos.

Un *manual interno* debe tener una forma de comunicación y un contenido que realmente exprese el compromiso de quienes hacen la radio comunitaria y ciudadana. De lo contrario, tarde o temprano, nadie hará caso de sus “sagradas” recomendaciones.

La comunicación externa

La comunicación institucional implica el conjunto de mensajes que la institución intercambia con la sociedad y con la comunidad que la rodea.

La comunicación institucional puede ser una herramienta que nos permita una mejor relación con los oyentes y un lugar en la comunidad.

La radio habla por sus micrófonos. Un plan de comunicación institucional apunta a unificar ese discurso a veces fragmentado por las características de nuestra programación. Al unificarlo y hacerlo más claro la comunicación institucional puede ayudarnos a asociar el producto comunicacional con los objetivos político- culturales.

Esto se consigue desde los micrófonos pero también a través de un *plan de comunicación*

institucional. Por las características de nuestro proyecto es importante que la comunidad se sienta cercana a la radio y que la viva como parte integrante de su vida cotidiana. La comunicación institucional es una herramienta para abandonar posiciones marginales y colocarnos en un lugar central en la comunidad.

Ya nos hemos referido a la dimensión interna de la comunicación institucional. Ahora haremos pondremos el acento en la comunicación extrainstitucional (hacia fuera) e interinstitucional (hacia fuera con otras instituciones). Estamos hablando de la comunicación con el público y la comunidad en general, en el primer caso, y con determinadas personas de otras instituciones con quienes deseamos desarrollar una estrategia de comunicación en función de deseos político-culturales y económicos.

Resumiremos la cuestión como *la comunicación externa*.

La comunicación externa está integrada por la imagen sonora, audiovisual y gráfica de la radio y por la comunicación y difusión de las actividades que ésta realiza.

Es importante que todas las actividades que realicemos en esta dirección estén dentro de un plan global de comunicación.

La comunicación con la comunidad debe guardar coherencia con el perfil de la programación

En lo que se refiere a la comunicación externa un plan global de comunicación institucional incluye:

- **Un diagnóstico de la situación actual. Comprende la evaluación de las actividades que se realizan y de la forma cómo se están realizando.**
- **Definición de nuestros objetivos en función del diagnóstico, lo que nos permitirá determinar algunos puntos esenciales de nuestro plan.**

Para construir una estrategia de comunicación hacia fuera debemos tener en claro los destinatarios de nuestros mensajes. Sólo a partir de conocer a nuestros futuros destinatarios podremos definir canales de comunicación, mensajes a ser comunicados y un lenguaje no sólo pertinente sino además característico de nuestra institución.

Ahora bien, para definir estos puntos (destinatarios, mensajes, canales, lenguaje) debemos primero determinar nuestros objetivos. Un objetivo puede ser: “queremos que las necesidades o intereses de la comunidad tengan influencia en la definición de nuestro proyecto político” o “queremos que la gente venga a los espectáculos que la radio organiza”. Aunque dado su diferente nivel de complejidad son dos objetivos muy distintos entre sí, ambos pueden ser planteados hasta de manera simultánea. Lo importante es tenerlos en claro para poder definir estrategias.

Lo mismo sucede si deseamos que la radio constituya alianzas y redes con las organizaciones locales para el logro de objetivos que trascienden el proyecto. En este caso el plan global de comunicación institucional deberá pensar estrategias de comunicación muy detalladas teniendo en cuenta a esos interlocutores en particular.

En todos los casos hay que tomar en cuenta los objetivos de la planificación global de la radio para definir el objetivo particular del plan de comunicación institucional en su dimensión externa.

Una vez definidos los objetivos se podrán definir los destinatarios, mensajes, canales y lenguajes. Por ejemplo. Si nuestro objetivo es que la comunidad asista a los eventos de la radio y a través de ellos participe disfrutando, aportando sus ideas y propuestas, etc. tendremos entre los destinatarios a aquellas personas que potencialmente asistirían a ese espectáculo y que pueden estar interesados en conocer el sentido que le damos a los mismos. Supongamos que estamos especialmente interesados en llegar a jóvenes de entre 16 y 25 años. Una vez precisado esto podremos definir canales: podemos hacer difusión en las escuelas, clubes, lugares en que los jóvenes se encuentran, en las universidades, prensa y publicidad en revistas y periódicos con público juvenil.

Lo mismo sucede con el lenguaje que vamos a adoptar: no es lo mismo “Los invitamos a participar de un buen espectáculo” que “Esta noche será la mejor de tu vida”. La forma de comunicarnos define al destinatario y este, a su vez, nos define a quienes diseñamos la propuesta de comunicación.

Para poder comunicarnos mejor con nuestros destinatarios o públicos elegidos sugerimos realizar un informe resumido. Para ello será necesario contestarnos las siguientes preguntas:

- ¿A quién nos dirigimos?
- ¿Qué información queremos transmitir?
- ¿Qué tipo de relación comunicativa deseamos entablar con el público de nuestro mensaje?
- ¿Qué esperamos de los públicos a quienes nos dirigimos? ¿Qué esperarían ellos?
- ¿Cómo son? ¿Qué hacen? ¿Cuáles son sus identidades culturales?
- ¿Qué medios consumen más?
- ¿Qué formas de comunicación son las más adecuadas para llegar a ellos (lenguajes, canales, espacios, momentos)?
- ¿Qué aspectos de la personalidad de la institución queremos comunicar? ¿Qué posición queremos ocupar en la vida cotidiana de la gente?

El posicionamiento es la imagen que la gente tiene de nosotros, es el contenido de la “marca”; es la respuesta que daría una persona si le preguntamos “¿Qué es radio La Tribu o radio Yungas?”

Esto nos permitirá dar un paso más y definir acciones que se llevarán a cabo a partir de esos objetivos teniendo en cuenta los recursos que se puedan invertir en nuestro plan de comunicación institucional. Hablamos de recursos humanos y recursos económicos, ya que algunas de las alternativas de difusión necesitan de inversión económica.

Es cierto que muchas veces preferimos orientar nuestros recursos hacia otras áreas, pero no debemos olvidar que el dinero que se destina a la difusión de la institución y-lo que es mejor- a la comunicación entre institución y la comunidad, *no es un gasto sino una inversión*.

Si organizamos un concurso y en el presupuesto de la organización no contemplamos la difusión del mismo, seguramente tendremos problemas de convocatoria. Por lo tanto es recomendable incluir los gastos de difusión, prensa, diseño gráfico, etc., en el presupuesto de la organización de todas las actividades.

Para definir la imagen institucional de la radio es muy importante que podamos contestar a las preguntas del informe resumido (los publicitarios le llaman “brief”). Pero es importante que esa respuesta sea consensuada por los miembros de la institución. La imagen institucional será la forma en la que nos verá la comunidad. Por eso es fundamental que los integrantes de la institución se sientan representados.

Para definir la imagen institucional de nuestra organización es necesario que podamos, en primer lugar, definir qué somos.

Si no hay claridad sobre las misiones y objetivos de la organización, si no hay una definición clara y compartida será difícil consensuar una imagen externa de la institución. Por ello hay que remitirse a los objetivos de la planificación de la radio para gestionar la comunicación institucional.

La imagen institucional incluye el nombre y los eslóganes de nuestra radio. A través de los eslóganes podemos tener una apreciación más clara de las características de las radios. Por ejemplo: “Radio La Luna. Una radio creíble”. El eslogan es una síntesis del espíritu o de los objetivos de la radio. Los eslóganes son frases cortas y factibles de ser recordadas; diferencian nuestra radio de todas las demás y sirven para identificar el espíritu y el sentir de sus miembros.

La imagen institucional comprende especialmente la imagen gráfica de la institución. Esto incluye desde la tipografía con la que está escrito el nombre, hasta los colores, papeles e imágenes que utilizamos. Todos estos elementos son importantes. Lo ideal es que haya un diseñador gráfico encargado de la tarea de diseñar todas las piezas después de haber consensuado las ideas y conceptos generales.

La imagen gráfica será incorporada en lo que denominaremos difusión. La misma consiste en hacer públicos desde los proyectos hasta las actividades de la emisora. Es importante hacer público nuestro proyecto político/cultural, comunicacional y empresarial para que la comunidad pueda sentirse convocada o representada, para que las autoridades se sientan interpeladas, para que las demás

instituciones sepan de nosotros.

La difusión de nuestra programación y de nuestras actividades (talleres, espectáculos, fiestas) es esencial para que puedan llevarse adelante. La difusión permite la implementación de campañas de bien público, la junta de firmas, la organización de los vecinos para reclamar a las autoridades. Todas estas tareas son muy difíciles de llevar adelante sin una buena campaña de difusión. Dicha campaña debe estar pensada en función de objetivos, destinatarios, canales, mensajes, lenguajes y recursos.

Pero no alcanza con pensar en la difusión. Difundir es demasiado acotado. Lo que se espera de una radio comunitaria y ciudadana es lograr una relación comunicativa con sus públicos e interlocutores en general. Por lo tanto, toda la comunicación institucional debe estar atravesada por las identidades culturales de nuestros interlocutores. No estamos “vendiendo el producto” estamos generando nuevos consensos, consolidando las identidades locales y facilitando su desarrollo, creando nuevas agendas de debate, brindando espacios de encuentro y de participación de otro tipo de “consumos” que están más ligados al bienestar, la solidaridad y a la calidad de la vida .

Por lo tanto el ombligo de nuestra imagen no somos nosotros mismos o nuestros productores, sino la comunidad de intereses entre nosotros y los públicos con quienes nos comunicamos. Por lo tanto no es una difusión en una sola dirección. Se trata de una comunicación que se construye desde uno y otro lado. Para ello sirve el informe resumido y el diagnóstico de nuestro manual de gestión para conocer las necesidades e intereses comunicacionales y las identidades de nuestros públicos.

A la hora de difundir y entablar comunicaciones con los públicos a partir de determinado hecho que puede ser desde el anuncio de un recital, una campaña o un informe, hasta las declaraciones de un dirigente político en el informativo, tenemos que elegir entre una variedad de canales de circulación. Los dividiremos en medios de comunicación masiva y de difusión directa.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA

Sabemos la importancia que tienen los medios de comunicación en la vida de los ciudadanos. Es importante que ocupar lugares en los otros medios de comunicación comunitarios y comerciales, públicos o estatales, se convierta en uno de nuestros objetivos institucionales.

Resulta importante por dos razones.

En primer lugar para que la radio sea reconocida por los otros medios de comunicación y por los ciudadanos como un actor no sólo mediático, sino también político y cultural.

El segundo término para promover la participación de los ciudadanos en nuestras actividades y fomentar la escucha de nuestros programas.

Es difícil que las grandes cadenas de medios hablen de algo más que no sea de sí mismos. Sin embargo, con inteligencia y creatividad es posible comenzar a utilizar algunos de esos lugares y encontrar fisuras a través de las cuales penetrar en el discurso de los grandes medios.

PRENSA

El responsable de prensa de una institución se encarga de que la nueva programación, las actividades y proyectos de la organización aparezcan publicados en otros medios de comunicación. Para ello envía información sobre actividades culturales a los suplementos de espectáculos, sobre talleres a suplementos de educación, las declaraciones polémicas de un funcionario a la sección de política de un diario.

Pero no alcanza sólo con enviar información. Los periódicos están escritos por periodistas con los que es bueno relacionarse. La relación con trabajadores de otros medios debe formar parte de las relaciones públicas o institucionales de la emisora. Por eso también es recomendable que haya una o dos personas responsables de la prensa de la emisora que puedan ser reconocidas y consultadas por trabajadores de otros medios. La o las personas responsables deben concentrar la mayor cantidad de información posible sobre lo que sucede en la radio: programación, conductores, musicalización, eventos, talleres,

campañas, potencia de la radio. Y si no cuenta con esa información debe saber a quien remitir a la persona que pregunta.

PUBLICIDAD

Otra vía de difusión y de comunicación es la publicidad de nuestra emisora en otros medios de comunicación. Por ejemplo: publicar avisos en los periódicos con la programación diaria. La primera objeción: poner publicidad es caro, sobre todo si se trata de grandes medios. Pero podemos idear algunos mecanismos alternativos. Uno de ellos es el canje. Podemos ofrecerle a un periódico incluir su publicidad en nuestra emisora a cambio de nuestra publicidad en sus páginas. Probablemente las tarifas sean muy diferentes y hasta puede ocurrir que por cada aviso que nos publiquen nosotros tengamos que comprometernos a un número importante de menciones. Sin embargo, es una posibilidad interesante de difusión y que se puede explorar sin mayor dificultad.

En ambos casos, en la prensa y en la publicidad, es importante tener definidos los puntos de los que hablábamos anteriormente. Definir el objetivo de nuestra comunicación y los destinatarios nos va a permitir escoger los medios de comunicación más adecuados a nuestros fines (un suplemento de rock o una revista para amas de casa) y el lenguaje que usaremos. También nos permitirá decidir lo más conveniente a nuestras necesidades y decidir si es más conveniente la publicidad que la prensa, o viceversa.

LA COMUNICACIÓN Y LA DIFUSIÓN DIRECTA

Es un medio sencillo de llevar adelante. Incluye afiches, volantes y carteles en lugares que podemos definir teniendo en cuenta a los destinatarios. Los mensajes deben ser claros y contener los datos más importantes.

Otras piezas que podemos diseñar dentro de un plan de comunicación institucional son elementos identificatorios para entregar al público oyente. Las remeras y los calcos con el logotipo de la radio son buenas maneras de difundir a nuestra emisora.

Es importante contar con una carpeta institucional de presentación del proyecto, sobre a todo a la hora de relacionarse con agencias o con anunciantes y de presentar proyectos de cooperación o coproducción. Un índice posible para una carpeta de este tipo incluye: historia de la radio, situación legal, formas de financiamiento, las diferentes áreas y sus actividades (capacitación, evangelización, etc.), descripción de la programación, participación en eventos, organización de campañas, premios obtenidos. Es síntesis: la mayor cantidad de información posible sobre la radio para que la persona que la reciba puede formarse una idea global del proyecto sin necesidad de escuchar la radio.

Lo central es que queden claramente definidos los objetivos de la institución y algunas de las vías por las cuales se desarrollan. Debe tener una redacción clara y hablar de las actividades concretas de la emisora. Hasta podemos incluir un casetes con cuñas y fragmentos de programas que nos parezcan muy importantes destacar en la presentación de la carpeta institucional.

LA PÁGINA WEB

Algunas de nuestras radios ya comienzan a trabajar con las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y las están poniendo al servicio de la radio comunitaria y ciudadana. A esta altura ya sabemos que no es una cuestión de modas. La tecnología forma parte de nuestros reclamos por el ejercicio al derecho a la comunicación. En todo caso servirnos de ellas para los objetivos que no es hemos trazado ya no es algo accesorio sino una necesidad.

La red Internet se constituye en un espacio concreto para la comunicación y la difusión de nuestros proyectos radiofónicos. Inclusive para establecer una red interactiva con otras radios comunitarias y

ciudadanas del continente y de otros países del mundo entero. ¡¡Imagínense un sitio en Internet para el manual de gestión de radios comunitarias y ciudadanas!! Podríamos intercambiar nociones, herramientas y metodologías de gestión. Seguramente lograríamos en poco tiempo actualizar el manual de acuerdo a nuestras realidades y, de este modo, multiplicar la experiencia.

Para planificar la comunicación institucional podemos incluir, en el caso de tener conexión con Internet, una "página" especial de nuestra radio. A esto se lo conoce como Página Web.

¿Para qué sirve la Página Web? Para comunicar todo aquello que deseemos compartir con los interlocutores potenciales de nuestra página es posible ubicarlo en la World Wide Web, lo que equivale a tener un sitio en Internet. Para saber cómo diseñar la página o qué se puede incluir, existen en la propia red manuales a los que podemos acceder.

Para el diseño de la página se hace necesario conocer el lenguaje específico. Pero no es complicado y los pasos a seguir están al alcance de la mano. Quizás cada radio tenga que evaluar la relación que existe entre el costo de la Página Web y los beneficios que puede traer para el proyecto. Lo destacable es, sin duda, la proyección comunicacional que nos facilita esta tecnología, siempre y cuando la sepamos utilizar en beneficio de nuestros proyectos.

Este recurso puede ser especialmente importante pensando en la gestión desde las redes de nuestras radios y desde otras redes como las que tienen las organizaciones no gubernamentales y diferentes sectores de la sociedad civil a quienes podemos interesar para establecer alianzas político culturales, comunicacionales, económicas y organizativas.

Para potenciar lo que es insustituible tenemos varios recursos, y entre ellos se cuenta también la informática que puede ponerse al servicio de la gestión de la radio.

Las utilidades que ya le hemos encontrado a las computadoras en nuestras radios nos han deparado enormes sorpresas tanto por el servicio que prestan como por el abaratamiento de costos. Las utilizamos para la programación, para los archivos sonoros, y para todas las tecnologías requeridas para la digitalización de nuestras producciones. Sin embargo, hay otras aplicaciones posibles y la Página Web es una de ellas.

La comunicación institucional es potenciada por las nuevas tecnologías informáticas. Podemos sistematizar, archivar imágenes y textos que hacen a la memoria institucional.

Tanto la comunicación interna y como la comunicación externa forman parte de un plan de comunicación institucional que se vale de todos los recursos de la comunicación, el sonido, la imagen, la gráfica, y también del uso multimedial de la redes informáticas.

Ninguno de ellos sustituirá la cerveza que nos tomamos en un mano a mano con los compañeros y compañeras de la radio, esos momentos donde se gesta la comunicación interna, se planifica la externa y se deciden cosas trascendentales.

Para armar la memoria de nuestra radio (ver Módulo II) sería muy útil recoger los folletos y los afiches, los textos, los artículos y toda la producción que hayamos realizado para comunicarnos internamente o con la comunidad y cargarlos en nuestros archivos de la PC. Para ello hará falta un scanner y un programa adecuado a tal fin. Se trata de una tecnología necesaria que nos permitirá que las fotos y hasta lo que tenemos escritos a mano puedan ser grabado tal cual están en sus originales.

De esta manera se guarda nuestra forma de comunicarnos hacia adentro y hacia fuera sin correr el riesgo de la destrucción por la humedad o el fuego. La memoria es una forma de construir un saber que no está en ninguna otra parte. Un saber que nace de nosotros; en interacción con otros y entre nosotros mismos. Al sistematizarlo adquiere otro valor porque se transforma en un conocimiento que puede ser transferido y multiplicado.

Las imágenes grabadas, los sonidos que "nos fueron haciendo como radio" se pueden digitalizar y constituirse en la fuente de nuestros propios aprendizajes para la realización de la comunicación institucional. Esos datos no están en ningún manual de gestión o de comunicación institucional.

Otra posibilidad son las redes de comunicación informática interna y de conexión con otras radios que pueden servir para la producción informativa, pero también para establecer estrategias de comunicación

que faciliten los procesos de gestión institucional y entre las redes que deseamos establecer.

Estas posibilidades forman parte de las estrategias de un plan de comunicación institucional.

PRÁCTICA 1 2 ORGANIZAMOS LA GESTIÓN DE LA RADIO COMUNITARIA Y CIUDADANA

Propósito

Establecer los mecanismos que permitan organizar la gestión y construir un documento que se convierta en una herramienta de trabajo para la gestión.

Desarrollo de la práctica

- Para organizar el diseño de la gestión se reúnen los principales responsables del proyecto
- El módulo III es, en cada uno de sus items, una herramienta que orienta cada uno de los puntos de esta práctica
- Para realizar el propósito el equipo deberá contar -en cada uno de los puntos mencionados- con los resultados del diagnóstico en todos sus niveles, especialmente con sus conclusiones.
- Deberán coordinar en una línea de tiempo las reuniones necesarias para la distribución de las tareas.

PAUTAS PARA EL EQUIPO COORDINADOR

1. Construimos nuestro organigrama

- Para poder construir el organigrama lo primero es tener a mano el diagnóstico de la organización actual y las conclusiones del diagnóstico general. ¿Cómo estamos organizados hasta el momento en la radio? (ver módulo II).
- Tomando los ejemplos de organigramas propuestos elegir el modelo que más se adapta a nuestras necesidades y, en todos los casos, adaptarlo a nuestra propia realidad. Un criterio fundamental será que la alternativa que se elija garantice la comunicación y la participación.
- Definir las áreas o departamentos estableciendo los roles y funciones que correspondan a cada uno. Más tarde, cuando se definan los planes de acción y, en función de ellos, las unidades de gestión, se procederá de la misma manera respecto de éstas.
- Una vez discutida y elegida la alternativa, es necesario ensayar sobre el papel la aplicación práctica del mismo e imaginar cómo podría funcionar en concreto, indicando posibles dificultades y ventajas, relaciones entre áreas, departamentos, unidades de gestión.

2. La dirección

- A lo largo del diagnóstico hemos acumulado información sobre la dirección y ahora hemos ubicado ese rol en el cuadro de un organigrama.
- En base a la información, a los roles que le asignamos en el organigrama elegido, podemos establecer entre todos el perfil (estilos) de la dirección que queremos y la organización para la misma (personal y/o colectiva).
- Las conclusiones de este trabajo de creación colectiva quedarán consignadas en un documento que servirá luego para orientar la tarea de la dirección y para la posterior evaluación de toda la radio.

3. Gestionar la comunicación interna y externa. (ver módulo III, 3.5

- Responder al diagnóstico de la comunicación interna y externa
- Planificar los momentos, las instancias, los canales y los recursos para llevar adelante la comunicación interna y externa de la radio
- Establecer una estrategia de comunicación que articule todo lo anterior guardando coherencia con los objetivos político-culturales, comunicacionales y empresariales de la radio.

4. PLAN DE ACCIÓN

¿Qué es un plan de acción?

¿Qué implica y qué queremos lograr?

¿Cómo se arman los planes de acción?

ROLES	TEXTOS	TIEMPOS
OPERADOR	<p>Sube cortina</p> <p>CD. Guayacán / surco 10/ <i>“Tributo a las tribus de Amazonia”</i> /Autor: José María/Intérprete: Grupo Guayacán, de Colombia</p> <p>Hasta “...cuando empezamos no queremos terminar”</p> <p>Baja y queda de fondo</p>	38 segundos
LUIS	<p>Cuando comenzamos no queremos terminar. Pero el tiempo del Modulo III se acaba y no queremos irnos sin dejar bien plantados “Los pies en la Tierra...”</p>	
YOLANDA	<p><i>“Con los pies en la Tierra y la Voz en el Aire”</i>. Con la alegría de llegar a un nuevo puerto y prepararse para volver a zarpar.</p>	1 minuto
PABLO	<p>Es el tiempo de brindar herramientas. Una herramienta que nos sirva para diseñar los planes de acción. Y finalmente, otras herramientas para aplicar en diferentes momentos del proceso de la gestión.</p>	
MARÍA BELÉN	<p>Todo eso, sin olvidarnos de encontrar maneras para evaluar lo que hacemos. Una gestión que no planifica modalidades de evaluación de sus procesos le falta algo muy importante.</p>	
	<p>Por supuesto que no nos olvidaremos de evaluar. Pero déjenme que les diga que tampoco me quiero olvidar de celebrar. Una vaina sin fiesta es una vaina que le falta una estrofa más que importante. Una estrofa que sepa ponerle música a lo que vivimos y hacemos.</p>	
TOMAS	<p>¡Que cada uno le ponga la suya! Yo le quiero poner la mía para que sea tuya. También quiero hacer mía la que tú pongas... “Con los pies en la Tierra y la voz en el Aire”</p>	
OPERADOR	<p>CD. Carlos Vives Clásicos de la Provincia/ surco 1/ <i>“La Gota Fría”</i>/ Autor: Emiliano Zuleta/ Intérprete: C.Vives. Va tema musical completo</p>	3 minutos 30"

Nos vamos acercando a la aplicación más cotidiana de la planificación. Una organización integrada y participativa perdura en el tiempo cuando sus relaciones comunicativas están aceitadas y cuando contempla la flexibilidad de los procesos de la gestión.

Las áreas o departamentos pueden tener lo que llamamos **planes de acción**. Ahora bien, cada plan puede involucrar a diferentes áreas. Por lo tanto hemos agregado la **unidad de gestión** para contemplar esa forma de trabajo que, por otra parte, es la más cotidiana en nuestras radios.

Los planes de acción concretan los objetivos generales y específicos de la planificación. Contienen metas muy precisas y fácilmente evaluables y se enmarcan en un tiempo y en un espacio.

Hemos llegado al momento de mayor concreción de la planificación y de la organización de la gestión en nuestra radio.

Los planes son el “aterrizaje” de los objetivos (por más que hasta ahora, lejos de volar, hayamos estado con los pies bien puestos en la tierra y la voz en el aire).

Los planes agrupan un conjunto orgánico y coherente de tareas o actividades que se elaboran tomando en cuenta los objetivos y para ser desarrolladas durante un período determinado.

El proceso de establecer los objetivos implica determinar:

a) *¿Qué queremos hacer?*

Cada plan tiene su objetivo particular que dice con toda precisión qué queremos hacer. El o los objetivos de cada plan deben ser coherentes con los objetivos del plan de acción global de la radio, es decir, de la planificación.

El objetivo de cada plan de acción es aquello que nos va a permitir orientar el trabajo en la dirección correcta.

Si se trata de la organización de la audiencia de la radio ¿qué queremos hacer? ¿Un club de oyentes? ¿Una fundación de apoyo? ¿Equipos de producción externa? ¿Corresponsalías populares?

Es nuestro mayor grado de concreción y es necesario que seamos muy claros en lo que queremos alcanzar como respuesta a la realidad que hemos constatado y a las preguntas que nos hemos hecho durante todo el proceso.

b) *¿Qué cambios queremos lograr?*

Pero no basta. Ese objetivo tiene que “aterrizar” todavía más.

Los planes tienden a lograr modificaciones en la situación inicial o problemática. Es allí donde queremos actuar para modificar y mejorar.

Diseñar los planes de acción se traduce en una herramienta que nos permite responder al diagnóstico que hemos realizado (y que debemos actualizar constantemente). Por lo tanto es una herramienta que nos permite organizar las respuestas de acuerdo a una estrategia general.

La estrategia general de los planes de acción debe estar marcada por el diagnóstico, los objetivos de la planificación, las prioridades que tengamos y nuestro marco de referencia como radios comunitarias y ciudadanas.

Antes de concretar cualquier plan de acción hay que decidir con el equipo de dirección cuáles son las prioridades en lo general y en lo particular, en el todo y en las partes (el proyecto global de la radio y las áreas o departamentos).

Un plan de acción responde a la pregunta acerca de *qué* queremos hacer y *cómo* queremos hacerlo.

Por ejemplo. Un “club de oyentes” es una de las respuestas posibles, es decir, un plan para responder a la necesidad (transformada luego en una estrategia de la radio) de obtener mayor participación de las audiencias en la gestión de la radio. Ese último es el criterio con el que podremos apreciar el éxito o el fracaso de lo que nos proponemos. Pero, al mismo tiempo, el “club de oyentes” puede no ser la única respuesta posible para esa estrategia. Pueden existir otros planes (círculos de estudio, grupos de producción independiente, equipos de asesoría, etc.) que conformen diferentes planes que responden a la misma estrategia.

Estando claro el objetivo del plan estos cambios que queremos lograr tienen que incluir también *metas*, es decir, **propósitos que puedan ser evaluables**.

No basta decir que deseamos formar un “club de oyentes”.

Deberíamos indicar otros elementos que puedan ser tenidos en cuenta. Por ejemplo: a cuántas personas esperamos convocar para formar parte de esta iniciativa. O bien alguna de las características fundamentales que tendrá ese nuevo grupo (que funcione con autonomía de la radio, que se organice

como cooperativa).

Todos estos elementos que forman parte del plan, no surgen espontáneamente, sino que habrán ido apareciendo como elementos emergentes a lo largo de nuestro diagnóstico y de todo el proceso de planificación.

¿Es todo?

No. Tenemos que precisar también un límite en el tiempo e ir ubicando allí las actividades que se desprenden del objetivo y de las metas propuestas.

c) *¿A dónde queremos llegar en el tiempo que se ha establecido?*

Los planes, dada su concreción, tienen que ajustarse en el tiempo. Los plazos son muy importantes para la gestión y deben quedar explicitados en todo el plan de acción de la radio. Es decir, en cada área y/o en cada unidad de acción.

Para llegar al objetivo propuesto vamos a pasar por distintas actividades, que van conformando un itinerario de acción.

Siguiendo con el ejemplo del “club de oyentes”: ¿a dónde queremos llegar en un el plazo de un año? Quizás en ese plazo, el objetivo sea solamente instalar la idea y para ello habrá que programar las actividades concretas. ¿Por qué? Porque hemos ponderado las condiciones políticas (*viabilidad*) y las posibilidades operativas (*factibilidad*) y llegamos a la conclusión de que eso es lo que podemos hacer en ese plazo concreto.

El realismo en la definición de los planes de acción de la radio es una demostración de inteligencia y sabiduría en la gestión.

Para poder llegar hasta donde nos propusimos vamos a tener que organizar reuniones de motivación, quizás conformar una comisión promotora, hacer una fiesta para recaudar fondos.

Todas estas actividades tienen que ser detalladas en nuestro plan, ubicadas en un calendario con una fecha precisa y con responsables asignados.

Es bueno tomar en cuenta que algunos programas o actividades pueden ser compatibles los unas con los otros, o que puede haber complementariedad entre actividades de uno u otro plan. Tomarlo en cuenta nos ayudará a gestionar mejor las actividades.

Por último, a cada plan hay que asignarle recursos para que pueda ser cumplido.

Hasta aquí hemos desarrollado y planteado un recorrido posible respecto de la planificación de nuestra gestión. Señalamos un proceso e indicamos pasos. Todos ellos pueden ser cumplidos por el equipo de la radio para llegar a un plan global de acción.

Llegar al plan general de acción es un paso importante, porque habremos generado una herramienta muy importante para la gestión de la radio. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que esa herramienta tiene que ser suficientemente flexible como para que la realidad no la supere. Nuestras prácticas y los elementos que van surgiendo de la realidad ofrecen permanentemente riquezas y aspectos inesperados que deben ser tenidos en cuenta.

En ese caso tenemos que adaptar los planes de acción. Si no lo hiciéramos, nuestra respuesta, como personas y como comunicadores, se quedaría cristalizada en el tiempo, atada a una realidad que ya fue superada.

Los planes cambian con el tiempo, pueden ser sustituidos o recreados. Las áreas o departamentos, en cambio, son estructuras más permanentes y ligadas a las funciones específicas que tenemos en la radio.

PRÁCTICA 13 ¿CÓMO ARMAR LOS PLANES DE ACCIÓN?

Propósito

Definir y organizar los planes de acción de la radio de acuerdo a las unidades de gestión y las áreas o departamentos.

Desarrollo de la práctica

- Los equipos se pueden reunir por áreas o por unidades de gestión. O ambas cosas.
- Para la aplicación de las herramientas cada equipo deberá coordinar el cronograma de la radio. Por lo tanto la dirección general tendrá que prever instancias y tiempos de reunión para coordinar todas las actividades, evaluar las metas y tomar decisiones.

PAUTAS PARA EL EQUIPO COORDINADOR

¿Cómo hacer surgir un plan de acción?

Partimos del diagnóstico general de la radios y de los diagnósticos que hacemos por áreas o unidades de gestión.

Además es el momento de hacer consultas a los compañeros que no están directamente involucrados en los planes que diseñamos o bien a referentes que nos puedan hacer sugerencias.

Antes de definir el plan y ordenar su desarrollo sería bueno que además de partir de los diagnósticos nos ayudemos con “tormentas de ideas”.

Una planilla para desarrollar cada plan

1. Nombre del plan:
2. Área, departamentos comprometidos o unidades de gestión comprometidos:
3. Objetivo:
4. Meta: (resultados esperados; responde ¿a qué queremos llegar?; beneficiarios, localización espacial; productos insumos que se produce0:)
5. Personal involucrado (rentado y voluntario):
6. Actividades (descripción):
7. Cronograma:
8. Recursos económicos: presupuesto, inversiones, generación de recursos:
9. Modo de evaluación (ver punto 5 de este módulo):

Es conveniente tener el plan o los planes correspondientes a cada área en el espacio donde su personal se encuentra todos los días. Para que esté a la vista de quienes lo llevan adelante pero también de quienes no lo hacen pero desean consultarlo para que sus propias actividades no se superpongan.

Un cuadro para organizar todos los planes (de utilidad para la dirección general de la radio)

PLANES	UNIDADES DE GESTIÓN (áreas, departamentos y personas involucradas)	METAS	ACTIVIDADES	FECHAS EN LAS QUE DEBEN CUMPLIRSE LAS ACTIVIDADES	RECURSOS ECONÓMICOS/ TÉCNICOS

5. PARA EVALUAR LOS PLANES Y EL PROCESO GENERAL DE LA GESTIÓN

¿Qué significa evaluar?

¿Qué evaluamos?

¿Cómo evaluamos?

En el proceso general de la gestión, la tarea no se restringe a los pilotos de las tormentas o a la calma de los días apacibles. Como hemos, visto tanto el proceso general como el desarrollo de las áreas a través de los planes de acción implica una forma de gestión descentralizada que permite la participación y el compromiso de un colectivo de trabajo.

Cada área tiene su estructura y sus propios planes (objetivos, metas, actividades). Todos ellos deben estar articulados y ser coherentes con los objetivos generales de la planificación. Ahora bien, aún nos falta una herramienta que nos sirva para medir procesos y resultados tanto de las áreas y los proyectos como de la gestión en su conjunto.

En este camino está lo que llamamos **evaluación**.

En términos generales:

La evaluación no es una actividad aislada de la planificación de nuestra gestión.

La evaluación forma parte del proceso de la gestión y garantiza la continuidad y la confiabilidad del proyecto.

En un sentido general decimos que cuando evaluamos le adjudicamos un valor a una actividad o proyecto que hemos realizado en la radio. Es un juicio sobre cómo se han desarrollado los trabajos, la comunicación interna o externa, la economía o las finanzas, la organización general o de una de las áreas, el desempeño de los roles y tareas de nuestros equipos de radialistas, etc.

Cada uno de nosotros evalúa en forma permanente. La evaluación forma parte de la vida cotidiana. Constantemente valoramos lo que hacemos o las decisiones que tomamos.

En la mayoría de nuestras radios está incorporada la costumbre de evaluar cada actividad cuando se termina para saber lo que hemos logrado tomando en cuenta lo que nos propusimos.

Lo hacemos informalmente o bien organizamos reuniones y ponemos un temario o armamos una agenda para el debate o la toma de decisiones. Esto ayuda y ordena. Pero no alcanza en un proceso de gestión basado en el diagnóstico y la planificación sistemática. Necesitamos de herramientas mucho más rigurosas. Herramientas que nos ayuden fortalecer la institución y que permitan un desarrollo más eficaz de la gestión.

La evaluación exige mayor rigurosidad a partir del aporte de información suficiente, adecuada y medida para ponderar si hemos llegado a lo que nos propusimos.

Trabajar con el diagnóstico y la planificación como herramientas al servicio de la gestión es una forma de evaluación constante.

La evaluación es una herramienta para valorar de manera sistemática (con criterios y parámetros prefijados) los procesos y los resultados de los planes de acción y del desarrollo general de la gestión de la radio.

Para evaluar de manera sistemática tenemos que considerar criterios o parámetros comunes entre los que formamos parte de los equipos de la radio.

La evaluación es una herramienta de gestión que, bien realizada, pone a los equipos de cara a datos e informaciones relevantes que definen la toma de decisiones y la continuidad del proyecto.

Evaluar es una forma de ponderar algo, de emitir un juicio. La forma en que lo hacemos hay que definirla antes de llevarla adelante.

¿Qué implica la evaluación?:

- Reconocer cómo marcha el trabajo para mejorar los planes de acción o emprender otros alternativos
- Implica identificar qué se quiere evaluar. Esto, a su vez supone definir cómo lo vamos hacer de modo que la información que obtengamos sea creíble y fiable para nuestros equipos. Es decir no nos alcanza con las opiniones.
- Emitir un juicio sobre la necesidad real de las acciones emprendidas
- Valorar si se ha cumplido con los objetivos propuestos en cada plan de acción o en los general de la gestión
- Lograr ordenar las informaciones obtenidas en los puntos precedentes para orientar la toma decisiones de la gestión de cada área del proyecto y de la radio en general.

La evaluación nos sirve en el diagnóstico y en la planificación. En el diagnóstico nos ayuda decidir la realización de un plan sobre la base de lo que tenemos. En la planificación nos ayuda a ver cómo se desarrolla el proceso de un plan ya establecido y los resultados alcanzados para decidir la continuidad o la finalización del mismo.

En el primer caso nos preguntamos si existen las condiciones para el desarrollo del plan. En el segundo la pregunta podría ser esta: ¿en qué medida tiene sentido la continuidad o la finalización de un determinado plan (en función del cumplimiento de los objetivos, el proceso realizado y los resultados alcanzados)?

En el plan de acción nos interesan los *procesos de trabajo* y los *resultados* obtenidos

Procesos y resultados no van separados en una radio comunitaria y ciudadana.

El proceso involucra lo que hacemos, cómo lo hacemos, cómo nos hemos desempeñado en los roles y en las tareas, cómo nos sentimos, cómo nos proyectamos, qué posibilidades tenemos y qué posibilidades de desarrollo tienen los planes de cada área y de los proyectos colaterales que pueda tener la radio.

Evaluar los procesos significa visualizar todos los componentes puestos en un plan de acuerdo a sus propias metas y en función de los objetivos político culturales, comunicacionales y empresarios que nos hayamos fijado.

Evaluar el proceso de un plan permite corregir sobre la marcha, detectando dificultades y aplicando las correcciones.

Evaluar los *resultados* implica determinar en qué medida el plan alcanzó los objetivos y cuáles son las consecuencias previstas y no previstas. A esto se lo suele llamar impacto del plan de acción hacia adentro y hacia fuera de la radio.

Hay una diferencia entre evaluar cada plan de acción y evaluar el proceso general de la gestión. No es lo mismo revisar cada área en función de sus propios objetivos y su relación con los objetivos generales que evaluar todos el proceso de la gestión.

Luego de evaluar cada área, se sugiere realizar un informe que permita llegar a una reunión general, de la que debería participar la conducción y la representación de las áreas, para que allí, contando con los datos necesarios, se puedan sacar conclusiones y tomar decisiones para la gestión (del todo y las partes).

En este punto del Módulo III desarrollamos una práctica y ofrecemos herramientas que ayudan a la evaluación de las áreas y los planes de acción en particular.

Para completar el diseño de la gestión, proponemos una forma de evaluar que, porque se hace el punto de vista de los actores directos de la radio, se define por ser participativa (como el diagnóstico y la planificación).

Una evaluación participativa (también llamada auto- evaluación) involucra a todos los compañeros y compañeras de la radio comunitaria y ciudadana comprometidos en el proceso de la gestión, así como

sus interlocutores y sus destinatarios.

Buscamos a los interlocutores que consideramos relevantes para que ellos nos transmitan sus propias percepciones respecto del proyecto de la radio. Hay gente que es referentes por su idoneidad profesional o porque comprende nuestro proyecto y tiene sugerencias que aportan y suman al mismo. Otras veces nos interesa la voz de las organizaciones con las que nos involucramos y a quienes nos gustaría consultar respecto del desarrollo de un plan o de varios en el que, en muchos casos, también estas mismas organizaciones están comprometidas.

Lo mismo ocurre si se trata de reconocer la voz de los destinatarios respecto de la gestión, es decir, de la audiencia de la radio. En este camino están los análisis de audiencias, las encuestas, consultas y recepción de sugerencias a personas que estén un club de socios y adherentes (Ver "*Club de oyentes*").

Es conveniente incluir evaluaciones externas. En este caso se trata de evaluaciones hechas por personas que no están involucradas directamente en el proyecto, es decir, en la vida cotidiana de la radio. No obstante es muy importante que estos evaluadores tenga cierta aproximación al proyecto y comprendan su perspectiva. De esta manera sus herramientas y metodologías serán respetuosas del espíritu de una radio comunitaria y ciudadana. Generalmente estos especialistas pueden ayudarnos a evaluar la pertinencia del diseño de la gestión, la totalidad de las actividades en ejecución, el impacto de los planes, el armado de las memorias institucionales y la forma en que se constituyen los organigramas, la comunicación interna, etc.. En todo caso nosotros decidimos en qué aspectos los necesitamos para tener una mirada externa y seleccionamos qué gente nos puede realizar una devolución adecuada a las necesidades de la radio y que nos permita considerarla como parte de nuestras evaluaciones generales.

Del mismo modo que se evalúan los procesos y los resultados de los planes de acción que tiene cada área, se pueden evaluar la organización, la comunicación y la participación, los roles y las funciones de sus miembros.

Más que para medir el rendimiento de los miembros de nuestros equipos la evaluación sirve para generar un proceso de aprendizaje a partir de la autoevaluación y la evaluación grupal de los equipos de trabajo.

Es conveniente que la evaluación que se refiere de manera directa a los recursos humanos sea diseñada por personal abocado de manera específica al área de recursos humanos de la radio o bien por algún miembro de la dirección que se desempeñe de manera específica en este tema. En todo caso sugerimos que las planillas de evaluación de áreas, roles y funciones sean las mismas para todas las áreas de la radio.

PRÁCTICA 14 EVALUAR PROCESOS Y RESULTADOS EN LOS PLANES DE ACCIÓN, LOS ROLES Y LAS FUNCIONES

Propósito

Organizar el proceso de evaluación de los planes de acción, los roles y las funciones, las áreas, la realización de sus objetivos y el proceso general de la planificación y la gestión.

Desarrollo de la práctica

- Para evaluar es necesario considerar instancias personales, grupales y de seguimiento institucional respecto de todo el plan de acción de la radio, de las tareas que se realizan y la manera cómo se ejecutan.
- Los protagonistas principales de la evaluación son los miembros del personal de la radio. Sin embargo, es necesario que algunas personas coordinen el proceso. Esta labor corresponde a los miembros del área de recursos humanos junto con la dirección de la radio.
- Los tiempos para utilizar cada una de las herramientas que proponemos deben estimarse en función de cada realidad. Sin embargo sugerimos que este procedimiento se realice por lo menos dos veces por año.

PAUTAS PARA EL EQUIPO COORDINADOR

Preguntas posibles (básicas) para evaluar la gestión de un plan de acción en marcha (en una unidad de gestión o un área determinada)

Para la evaluación del proceso de un plan:

- ¿Se está desarrollando el plan según se planificó?
- ¿Son coherentes los objetivos, las metas, las actividades, el cronograma del plan?
- ¿Está llegando a quienes se propuso?
- ¿A quienes debería llegar y no está llegando?
- ¿Los participantes del plan están satisfechos con la experiencia?
- ¿Se están cumpliendo las actividades programadas?
- ¿Se están usando adecuadamente los recursos humanos, económicos y técnicos?
- ¿Qué nivel de productividad o rentabilidad tiene?
- ¿Con qué áreas tiene mayor relación? ¿Trabajan integradamente? ¿Son corresponsables?

Para evaluar resultados de un plan (luego de un tiempo de desarrollo de un plan o de su finalización):

- ¿En qué ha cambiado la situación después de realizar el plan?
- ¿En qué ha cambiado la situación de los participantes y de aquellos que se beneficiaron?
- ¿En qué ha cambiado la radio?
- ¿En qué se ha beneficiado la radio?
- ¿En qué se ha perjudicado?
- ¿Qué resultados o consecuencias no previstas para la radio tuvo la realización del plan?
- ¿Qué relación existe entre los resultados obtenidos y los esfuerzos realizados, los recursos aportados, el tiempo y el dinero dedicado?

¿Fue aceptado el plan?

¿A qué otras áreas de la radio, además de la inicialmente prevista, favoreció?

¿Qué opinan los que participaron directamente en el plan?

¿Los encargados de gestionarlo? ¿Los participantes externos a la radio?

¿Los que se beneficiaron con el plan?

Herramienta para la evaluación y el seguimiento de las áreas, los roles y las funciones

Para cada área o unidad de gestión

La organización del área o U. de G. de acuerdo a los roles y funciones prefijados:

¿Se desarrolla de acuerdo a los objetivos político culturales, comunicacionales y empresarios que se fijó la radio?

¿Se cumplió con los propios objetivos dl área, departamento o U. de G?

¿Cuáles son sus logros y cuáles sus dificultades desde el punto de vista del organigrama de la radio?

¿Trabaja de manera integrada con la conducción y el resto de las áreas? (logros y dificultades)

¿Se alcanzaron los resultados esperados respecto de la organización, la participación y la comunicación interna del área?

¿La disponibilidad financiera y presupuestaria del área estuvo bien planificada de acuerdo al plan o los planes que tiene?

¿La voluntad política de la gestión facilitó o dificultó el desarrollo de los planes del área? ¿En qué aspectos?

¿Los cronogramas de trabajo son planificados adecuadamente? ¿Se cumplen los plazos planificados?

Para la evaluación de roles y funciones

¿Quiénes hacen la evaluación?

La evaluación de roles y funciones se puede hacer de manera personal y grupal por área o U. de G.

El/los encargados de coordinar la evaluación es el personal responsable del área de recursos humanos de la radio, en coordinación con la dirección y con los responsables de áreas.

Herramientas de evaluación de roles y funciones por área

Herramienta 1: para organizar los roles y funciones

- Rol que desempeña:
- Principal responsabilidad:
- Descripción de las funciones o tareas (es muy importante el detalle de este punto. Muchas veces los compañeros y compañeras tenemos tareas y actividades desconocidas para los demás y que por lo tanto no se reconocen):
- Responsabilidades respecto de los recursos humanos, técnicos y económicos:
- A quiénes responde por su actividad de manera más inmediata:

Herramienta 2: ¿cómo evaluar roles y funciones ?

- Contar con la herramienta anterior para saber los términos de referencia de cada una de los roles y tareas.
- Definir cuál es la prioridad respecto de los roles y las funciones. ¿Cuáles son los principales objetivos a cumplir en cada rol?
- Prever que cada trabajador y/o trabajadora tenga un espacio para evaluar su trabajo de manera personal y luego una instancia grupal por área.

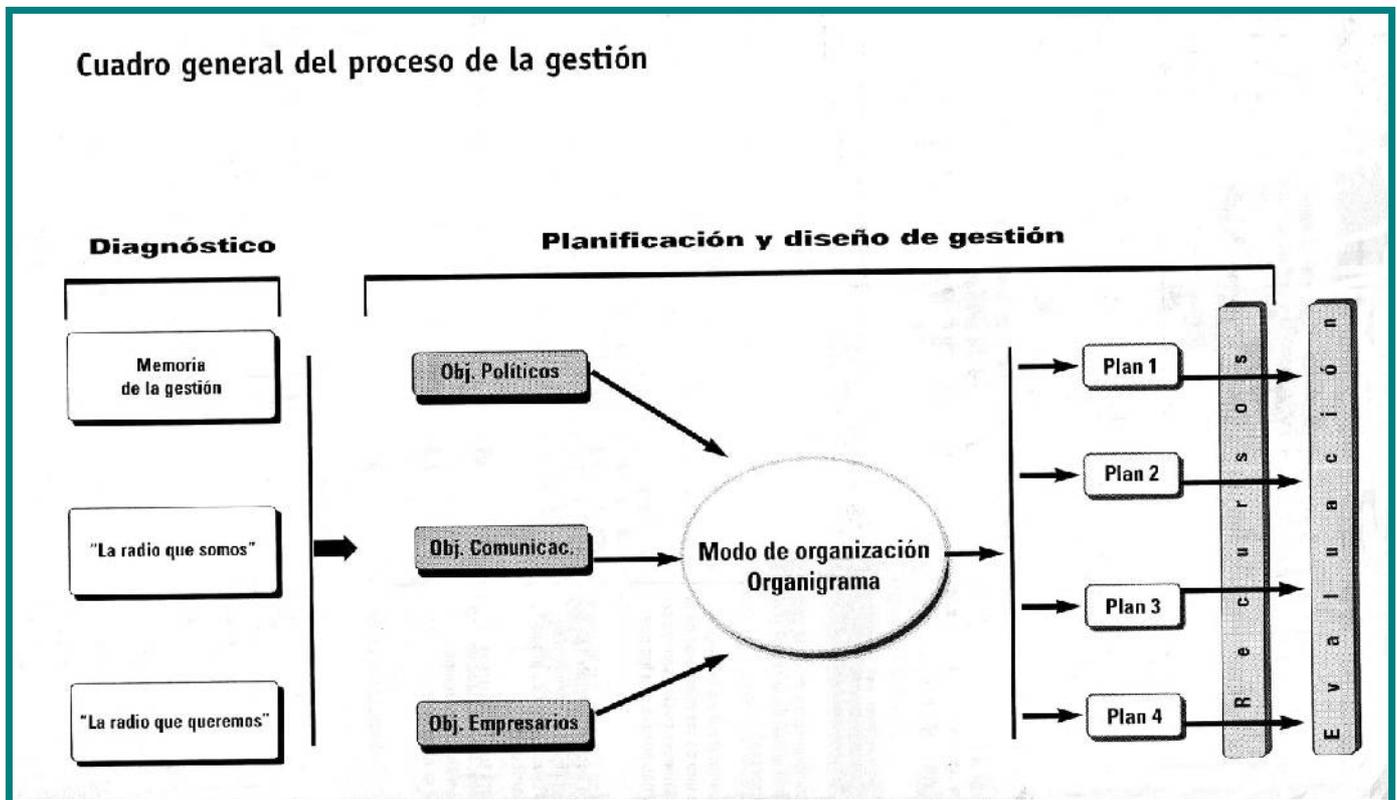
Parámetros de evaluación (Para quien coordine, especialmente el área de recursos humanos. Si aún no existe el área deberá hacerse a través de los coordinadores de cada departamento o unidad de gestión)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	EVALUACIÓN DE MOTIVACIONES	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay comprensión y sintonía con el proyecto global de la radio? ¿En qué se expresa? • De acuerdo al rol y a la función de cada uno de los miembros de la radio establecer cuáles son los saberes y habilidades con los que cuenta • ¿En qué hechos concretos se pone de manifiesto el compromiso con el proyecto y con su propia tarea en particular? • Reconocer la capacidad de cada uno para trabajar en equipo y construir grupalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué punto cada uno se siente comprometido con proyecto de la radio y motivado por ello. • En qué medida lo anterior implica un grado de realización personal. • Se refiere al interés y a la confianza que cada uno tiene en sí mismo, en el equipo de trabajo del que forma parte y en el proyecto de la radio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a las acciones que hay que emprender para mejorar los saberes y las habilidades del personal en función del rol y de la tarea. • Estas acciones deben ser garantizadas por la dirección general y por los responsables del área de recursos humanos. • Organizar un cronograma que establezca evaluaciones periódicas sobre las competencias, roles y funciones de los miembros del equipo de la radio.

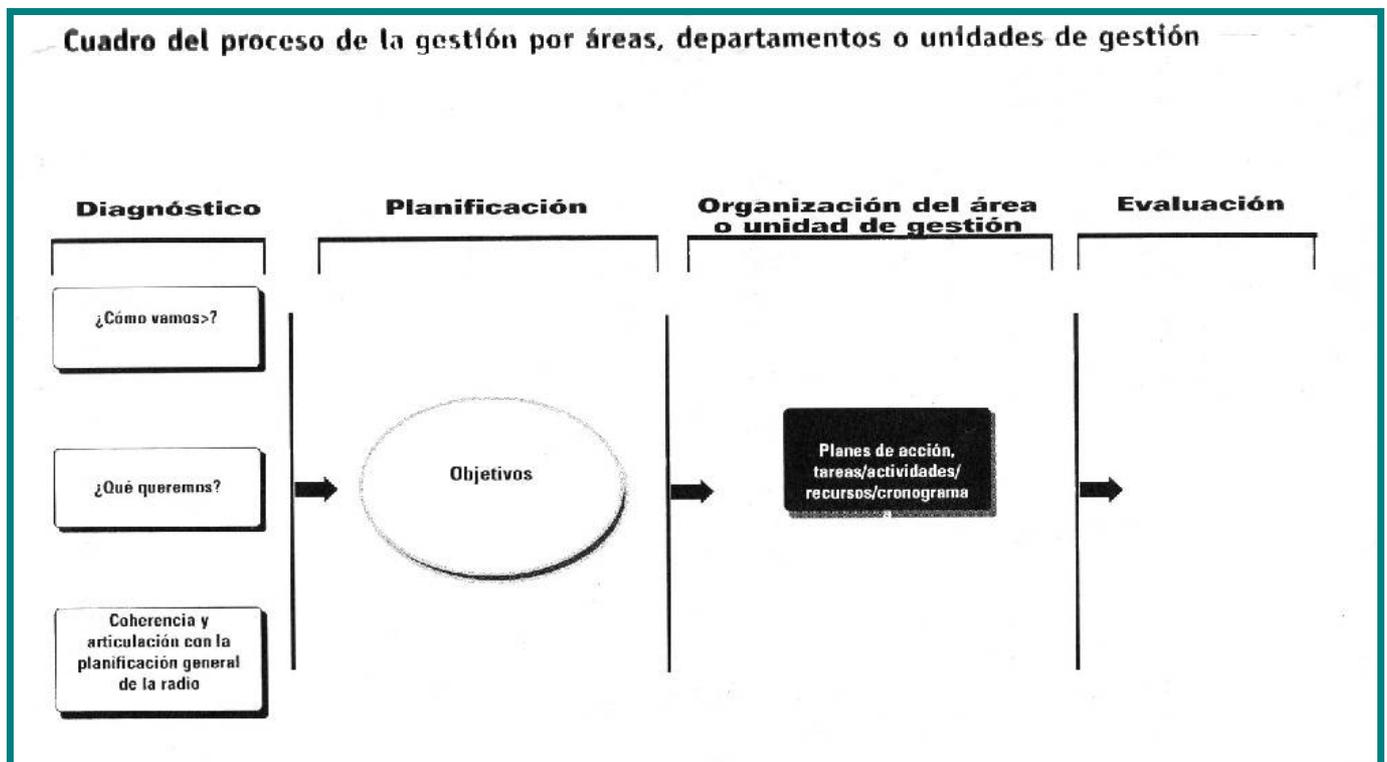
Los parámetros de evaluación nos sirven como referencia. cada uno deberá considerar otras cuestiones que desea evaluar en los equipos de su radio. Nuestra recomendación es no instalar la técnica del examen de unos para con otros. Es nefasto para el crecimiento de los equipos y con el tiempo las motivaciones y el placer por el trabajo disminuyen.

Sugerimos organizar una reunión. Los coordinadores pueden confeccionar una guía a partir de los parámetros de evaluación. Para ello sería bueno contemplar una parte de la guía para hacerla de manera personal y otra para realizarla en grupo/s.

Cuadro general del proceso de la gestión



Cuadro del proceso de la gestión por áreas, departamentos o unidades de gestión



6. HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA APLICAR EN LOS PLANES DE ACCIÓN

A lo largo del manual hemos ofrecido prácticas y herramientas de aplicación para el diagnóstico y la planificación puestas al servicio de la gestión de la radio comunitaria y ciudadana.

También hemos dicho que deseamos abrir caminos para que los radialistas tengamos la posibilidad de continuar sumando saberes y esfuerzos de manera tal de seguir construyendo, a partir de nuestras realidades, nociones, metodologías y herramientas que nos ayuden a gestionar mejor nuestras radios.

Sobre el final de este módulo quisiéramos sumar nuevas herramientas de aplicación para la gestión que pueden ayudar al proceso que hemos propuesto.

Son herramientas puntuales para aplicar en momentos específicos que serán señalados en cada caso.

Abrimos la ventana a otras herramientas para que permanezca abierta a todos los que sigan escribiendo este y otros manuales de gestión para nuestras radios.

6.1. ¿UNA CLÍNICA EN LA RADIO?

Clínicas colectivas

¿Qué es?

Si desarrollamos la gestión a través del diagnóstico y la planificación tal como lo hemos propuesto deberán contemplarse momentos de actualización.

Las clínicas son mecanismos para actualizar tanto el diagnóstico como la planificación. Es decir: para sistematizar el trabajo realizado, conocer y reconocer los logros, determinar los fracasos y sus causas y repensar los planes que tenga la radio o cada área de la radio.

Las clínicas son momentos de evaluación que se caracterizan por ser colectivos. De ellas participan todos los involucrados en las actividades y no solamente los directivos o coordinadores.

Pueden organizarse clínicas de áreas específicas o bien reuniendo a todo el equipo de la radio. En ambos casos es una alternativa de trabajo que se aplica sólo en ámbitos de reuniones colectivas.

¿Cuándo aplicarla?

Es una herramienta para ser aplicada tanto en momentos de diagnóstico como en momentos de evaluación. Podría formar parte del diseño de la gestión como una herramienta a ser incluida en los planes de acción de cada área.

¿Cómo se hace?

Pasos previos.

Las clínicas son reuniones que requieren de un trabajo previo de cada área. Se pueden hacer por áreas y también entre todas las áreas.

En todos los casos, quienes la coordinen deberán organizar una guía de trabajo para que el o los equipo/s la traigan elaborada.

De esta manera podrán pensar cada punto y llegar a la reunión con ideas, opiniones y argumentos claros.

Una posibilidad es que los responsables de cada área presenten informes que contengan los objetivos que el área se había propuesto y las tareas que efectivamente se llevaron a cabo para que los compañeros lleguen a la reunión conociendo los puntos a tratar y no se pierda tiempo explicando cada

una de las actividades y se pueda pasar directamente a la discusión y evaluación colectiva.

¿Qué contiene la guía de una clínica?

Las clínicas además de evaluar el trabajo realizado evalúan la forma en que esas tareas se llevaron a cabo. En ellas se analizan los resultados, se analizan las metodologías de trabajo, los tiempos, las relaciones interpersonales y los recursos utilizados. Esto permite que se puedan redefinir objetivos pero también metodologías de trabajo, asignación de recursos y formación de grupos. A la hora del balance no importa solamente el logro de un objetivo sino también los costos materiales y humanos que implicó. Esto evitará caer en cierto exitismo que hace que se trabaje únicamente en función de los objetivos descuidando otros factores.

Es importante que las reuniones sean coordinadas sistemáticamente de manera que todos puedan participar, que la discusión sea lo más ordenada posible y que las conclusiones sean claras.

Propuesta de Clínica- Modelo

Este modelo presenta la organización de una clínica, para un diagnóstico general de la gestión.

Metodología

- Los participantes recibirán antes de la primer jornada una carpeta con el siguiente material: Informes elaborados por la dirección sobre algunos de los temas a discutir para que los participantes cuenten con la mayor cantidad de información posible y facilitar el trabajo. Informes y proyectos presentados por otros compañeros o áreas para ser evaluados y discutidos.

En la misma carpeta deberán recibir: Objetivos, temario, metodología y cronograma de trabajo de la clínica.

- Debido a que los temas a discutir son muy amplios el trabajo se realizará por comisiones. Cada comisión discutirá un área de problemas y las conclusiones serán compartidas en un plenario general. Si la clínica fuese entorno a un área específica (programación, capacitación) no habría inconvenientes en que todos trabajen en conjunto.

En la primera jornada, el objetivo es una descripción de la situación de la emisora en relación a los puntos del temario. El segundo objetivo consiste en la actualización del diagnóstico e identificación de problemas, y en lograr que los participantes definan nuevos objetivos a alcanzar.

En la segunda jornada se definen los objetivos deseados, los participantes proponen ideas y proyectos. El objetivo último es la actualización o modificación de los planes de trabajo, plazos, metodologías, responsables y recursos.

Temario

La radio como medio de comunicación.

- Audiencia:
 - ¿Qué oyente busca la emisora? ¿Qué oyente logra la emisora?
 - ¿Qué se quiere comunicar a los oyentes? ¿Qué se comunica?
- Programación:
 - Evaluación de las producciones propias de la radio: conducción, temáticas, organización del trabajo, etc.
 - Evaluación de las producciones independientes (venta de espacios): criterios de selección, conducción, temáticas, etc.
- Información:
 - Selección y tratamiento de la información.

- Producción periodística. Organización y coordinación del trabajo.
- Artística:
 - Musicalización
 - Artística publicitaria.
 - Artística de los programas.
 - Artística institucional.
- Aspectos técnicos:
 - Limitaciones, alcances y formas de trabajo.
 - Capacitación Interna.

La radio y sus objetivos político culturales

- Relación con la comunidad:
 - ¿A qué comunidad se dirige y/o se dirigía? ¿Quiénes son los que forman parte de esa comunidad? ¿Cómo, por qué y para qué se relaciona con esa comunidad?
- Relaciones institucionales:
 - ¿Con qué tipo de instituciones se relaciona y/o relacionaba la radio? ¿Cómo, por qué y para qué lo hace?
- Relaciones internacionales:
 - ¿Con qué tipo de instituciones u organismos internacionales se relaciona y/o se relacionaba la radio? ¿Cómo, por qué y para qué?

La radio como empresa

- ¿Sin fines de lucro pero rentables? ¿Qué hemos logrado? ¿Qué hemos aplicado y cuáles son los resultados? ¿Qué lugar ocupa la asesoría externa en este tema? ¿Tenemos que incluir profesionales especializados? ¿Cuál es la situación económico financiera? ¿Cuáles podrían ser las vías de financiamiento en vigencia y alternativas?

La organización

- Roles y áreas de trabajo.
- Condiciones laborales.
- Distribución de las responsabilidades.
- Respuesta operativa del organigrama de gestión actual.
- Administración.
- Comunicación interna y participación.
- Estructura directiva.
- Distribución de las responsabilidades internas.
- Toma de decisiones.
- Capacitación interna.

La clínica permite un panorama general de cómo se está marchando en la gestión de la emisora y es un espacio para la toma de decisiones respecto de los pasos a seguir. Lo ideal es utilizarla como uno de los

recursos necesarios para actualizar la sistematización mayor de la gestión que es el diagnóstico, la planificación y el diseño de gestión que hemos propuesto en el manual.

6.2. ALTERNATIVAS PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS

59 puntos para elaborar proyectos y solicitar apoyo económico a organismos de cooperación

1. Determine las necesidades de su radio y prepare su propuesta en relación a ellas.
2. Establezca prioridades para el cumplimiento de objetivos y determine que proyecto puede acercarlo a ellos.
3. Investigue el perfil de su potencial donante.
4. Prepare su propuesta de acuerdo a la personalidad, interés y exigencias de los potenciales donantes, siempre en relación al proyecto de la radio.
5. Haga un programa presupuestario para cada proyecto que presenta.
6. Relacione su proyecto con un tema específico (género, medio ambiente, ciudadanía).
7. Demuestre la importancia de su medio de comunicación para el desarrollo de cualquier proyecto vinculado con la comunidad (difusión, campañas de interés público).
8. Asóciase a otras organizaciones para la gestión conjunta de recursos.
9. Prepare material descriptivo y atractivo sobre la radio pero que no sea demasiado caro.
10. Prepare informes sobre las actividades de la emisora y difúndalos entre la prensa, las agencias de cooperación, los posibles donantes, etc.
11. Indique los beneficios que la donación le traería al donante: exención de impuestos, publicidad, etc.
12. Prepare detalladamente las reuniones con sus donantes.
13. Cuente con una base de apoyo en su comunidad.
14. Cuente con avales y apoyo para sus proyectos por parte de políticos, especialistas y figuras importantes de la comunicación, funcionarios, etc.
15. Además de donaciones en dinero puede gestionar donaciones en especies: materiales, equipos, servicios (asesorías legales, contables, etc.).
16. Trate de estar seguro de que ha elegido la época adecuada para realizar la solicitud.
17. Presente la solicitud todo lo antes que pueda en relación a las fechas finales. No espere hasta último momento.
18. Los proyectos deben estar bien organizados, perfectamente dactilografiados y correctamente redactados. Preséntelos en papel con membrete y con un diseño adecuado.
19. Verifique que los objetivos del proyecto de la emisora están relacionados con los objetivos de la institución donante. Demuéstrelo en la redacción de la propuesta.
20. Los proyectos deben presentar presupuestos razonables y bien justificados.
21. Sea realista al establecer objetivos a mediano y largo plazo.
22. Esté informado sobre el tipo de proyectos que atiende su potencial donante y el tipo de donaciones que realiza (cantidades máximas y mínimas).
23. Esté informado sobre los proyectos presentados por otras emisoras.
24. Desarrolle y describa los objetivos del proyecto y su vinculación con los objetivos de la radio.
25. Los proyectos deben describir la capacidad para realizar las tareas del equipo de trabajo (curriculums).

26. Los proyectos deben ser originales, innovadores y viables.
27. Asegúrese de que la emisora cuenta con los recursos humanos suficientes como para cumplir satisfactoriamente con el proyecto que está proponiendo. (Capacidad, formación, tiempos).
28. Prepare un cronograma y una distribución de tareas para el desarrollo del proyecto.
29. Demuestre que su emisora cree en los objetivos del proyecto que está presentando.
30. Verifique que está cumpliendo con todas las normas y requisitos legales.
31. En el proyecto puede proponer un mecanismo de evaluación externo de la implementación.
32. La propuesta debe comunicar los plazos necesarios de la donación.
33. Personalice los mensajes.
34. Demuéstrele a los donantes que otras instituciones ya han colaborado.
35. Demuestre que el proyecto que está presentando puede ser un prototipo para otros proyectos.
36. Demuestre que ha realizado una investigación y una planificación rigurosa.
37. Demuestre que el proyecto es necesario a través de estadísticas o estudios y de una descripción del contexto de su radio.
38. Describa quiénes serán los beneficiarios del proyecto.
39. Describa el área que será beneficiada. Procure demostrar que el proyecto tendrá un impacto regional o nacional.
40. Trate de demostrar que su emisora puede cumplir satisfactoriamente con el proyecto.
41. Cada evento que proponga debe tener una finalidad específica, un valor determinado y en qué serán utilizados los fondos.
42. Asegúrese de que programa los eventos en las fechas adecuadas, trate de que no se superpongan o que no halla otros grandes eventos que opacarían el de su emisora.
43. Enumere otras fuentes de recursos paralelas al apoyo que está pidiendo. Planifique aportes propios para algunos aspectos del proyecto.
44. Trate de tener contacto personal con los responsables de decidir sobre su proyecto.
45. Esté preparado para recibir propuestas negativas.
46. Determine las razones por las cuales su propuesta fue rechazada y contemple si es posible corregirlas y volver a presentar el proyecto.
47. No deje de enviar cartas formales de agradecimiento y de hacer un reconocimiento público de las donaciones, certificado de agradecimiento.
48. Lleve un registro detallado de los gastos que va realizando en la aplicación del proyecto.
49. Analice cada proyecto al finalizarlo para mejorar el rendimiento.
50. Cumpla con todas las indicaciones de aplicación de la donación una vez que la halla obtenido.
51. Establezca programas de cooperación con otras radios para el uso de equipamientos y servicios.
52. Recorra a los expertos y especialistas gratuitos con los que cuentan muchas fundaciones y agencias.
53. Arme un equipo de trabajo encargado de abrir, crear y mantener relaciones institucionales con los posibles donantes.
54. Realice bancos de datos y listas de posibles donantes.
55. Considere la posibilidad de intercambiar las listas de donantes con otras instituciones, semejantes.
56. Tenga en cuenta la posibilidad de obtener contratos estatales.
57. Repita los proyectos que tuvieron éxito pero no con demasiada frecuencia.

58. Considere la posibilidad de contratar asesores profesionales.

59. La recaudación de fondos no es sólo pedir dinero. También hay que pensar en la estructura adecuada de la institución, habilidades de comunicación, programación, investigación, administración.

6.3. EL CLUB DE OYENTES: APORTES Y BENEFICIOS POLÍTICO CULTURALES, COMUNICACIONALES Y ECONÓMICOS

Club de oyentes

¿Qué es?

- Una de las herramientas con las que contamos para incorporar a la comunidad a la gestión de nuestros proyectos es el club de oyentes.
- Es una vía de acceso y participación de los oyentes.
- Es una herramienta para la democratización de las comunicaciones y, a la vez una herramienta de financiamiento.

¿Qué implica?

Si los oyentes se incorporan de alguna manera a la gestión de la emisora significa que serán corresponsables de la sostenibilidad de la institución en alguno de sus aspectos: el financiamiento, la administración, la programación.

Es posible pensar en que la sostenibilidad de una emisora comunitaria y ciudadana sea una responsabilidad asumida tanto por los gestores del proyecto como por la comunidad en la medida en que la radio está fuertemente comprometida con dicha comunidad. Si los lazos con la audiencia son débiles lógicamente será dificultoso comprometer a nuestros oyentes en el financiamiento de la emisora. Si la audiencia no se siente, o no es, parte fundamental del proyecto difícilmente esté dispuesta a comprometerse en colaborar con su funcionamiento.

Este compromiso no existe para con los medios comerciales y existe de manera obligada en el financiamiento de los servicios estatales (impuestos). El desafío es lograr comprometer a la audiencia en el sostenimiento de las radios ciudadanas. El sostenimiento no implica solamente lo económico y podemos proponernos como objetivo el diseño de instancias institucionales a las cuales incorporar a los oyentes, para que a partir de ellas puedan ejercer sus derechos de emisión de mensajes y toma de decisiones.

¿Cómo se hace?

Modelo de Club de Oyentes/ Organización inicial y estructura.

Objetivo: Este modelo tiene como objetivos ser una vía de financiamiento alternativo de la emisora y al mismo tiempo una vía para estrechar las relaciones con la audiencia y conocer sus necesidades y opiniones en cuanto a la programación de la radio se refiere.

Estructura:

- **El socio oyente**

Los datos necesarios para asociar a los socios oyentes de la radio son:

- Nombre completo:

- Fecha de nacimiento:
- Número de documento:
- Domicilio:
- Teléfono particular, oficina o mensajes:

Las obligaciones del socio:

- Pagar mensualmente una cuota a estipular del 1 al 10 de cada mes. También habrá abonos trimestrales o anuales con un descuento del 20% al 35%.
- Informar a la administración del club cualquier cambio de domicilio o su voluntad de baja en el club.

Los beneficios del socio:

- Cada socio es beneficiario de un descuento a estipular en los comercios, instituciones, etc. asociados al club por cada compra o servicio que adquiera en los mismos.
- Cada socio es beneficiario de un descuento del 50% en las actividades abiertas a la comunidad que realice la radio, desde fiestas hasta cursos de radio, talleres.
- Cada socio participa de un sorteo semestral o anual que organizara la radio entre los socios oyentes. Los fondos para la adquisición de los premios se descontarán de una reserva que se deduce del ingreso por cuota social o bien se pueden gestionar a cambio de publicidad con algún comercio asociado.
- Cada socio tendrá derecho a hacer uso del archivo sonoro, hemeroteca y archivo de diarios de la radio.
- Cada socio tendrá derecho a un descuento del 30% sobre el costo de una hora de grabación en el estudio de grabación de la radio.
- Cada socio tendrá derecho a participar de la encuesta anual de socios oyentes. Este relevamiento tendrá como finalidad conocer la opinión de la gente sobre la radio, por programas, por bandas horarias, por géneros, en el aspecto periodístico, musical, informativo, etc. y además servirá para la selección del mejor programa anual de la radio en cada categoría. Estos programas recibirán una distinción en nombre de los oyentes.
- Cada socio recibirá a fin de año, junto con la encuesta, un resumen de las actividades que realizó la radio, los avances en tecnología, servicios, infraestructura , etc., los cuales se han desarrollado en gran parte gracias a su aporte .

- **Las instituciones, comercios , profesionales, asociados**

Condiciones del asociado:

El futuro asociado debe ofrecer un servicio y/o producto que no se contradiga con la filosofía del proyecto.

- Razón social:
- Tipo de producto o servicio que ofrece:
- Domicilio- Casa central y sucursales:
- Teléfono:
- Horario de atención:
- Tipo de descuento que ofrece:

Este punto se acordará en cada caso con el interesado. Se establecen por ejemplo 3 (tres) categorías de asociado.

Tipo A: 30% o mas de descuento.

Tipo B: 20% de descuento

Tipo C: 10% de descuento

Tipo D: 5% de descuento

Obligaciones del asociado:

- Informar a la administración del club sobre cualquier modificación de la razón social, domicilio, cierre de la empresa, ampliación de servicios, etc., para la actualización de la información.

- Garantizar que se haga efectivo el descuento estipulado en cada compra o uso del servicio que el oyente haga siempre y cuando en el reverso del carnet conste abonado el mes en curso.

Beneficios del asociado:

- Cada asociado es beneficiario de un descuento equivalente al descuento que ofrece al oyente en las actividades abiertas a la comunidad que realice la radio, desde fiestas hasta cursos de radio, talleres, etc. Otra alternativa es que los comercios asociados pasen a ser automáticamente socios de la radio gozando de todos los beneficios del socio.

- Cada socio participa de un concurso semestral que organizara la radio entre los asociados. El premio será un derecho a publicidad sin cargo en la transmisión de la radio por ejemplo por el término de tres meses con una frecuencia de tres veces por día. La creación del spot y realización del mismo corren por cuenta de la radio. Esta podría ser una punta para promover a que el anunciante continúe promocionando su servicio o producto luego de cumplidos los tres meses.

- Cada asociado tendrá derecho a participar de la encuesta anual de asociados oyentes mencionado anteriormente en los derechos o beneficios del socio

- Al formar parte de un listado de entidades asociadas que se le entregará a cada socio al momento de asociarse, tiene asegurada la promoción de su servicio o producto al menos dentro del grupo de socios oyentes.

- Al brindar un descuento a los socios oyentes coloca a su empresa o institución en una situación privilegiada respecto de otras a la hora que el oyente consuma un producto o servicio.

- El asociado podrá gozar de la distribución sin cargo de gacetillas o volantes que promocionen su servicio o producto aprovechando el momento de cobro de la cuota social que realizara mensualmente el cobrador.

- **Inscripción de asociados al club**

Comercios e instituciones

Se realiza en primer termino con todas las instituciones con las que tenga contacto la radio y con los anunciantes. Se presenta una planilla con el proyecto sintetizado y se debe acordar el descuento. Luego se le da un numero de asociado.

Ej.

AA Nro. 54

Esto significa:

Asociado tipo A Nro. 54

(Recordemos que el Tipo A, B, o C indica el descuento)

Al asociado no se le da carnet porque no paga. Sin embargo es importante darle un numero para agilizar en el futuro cualquier trámite y además para volcar esta información fácilmente en una base de datos.

Junto con el número de asociado se le entrega una calcomanía con el logotipo de la radio y una leyenda que lo identifique como comercio o institución asociada a la radio. Esto es además promoción institucional en todas las vidrieras.

-A medida que se van consiguiendo los asociados se los incluye en un listado/base de datos con las siguientes características:

Razón social (Casa Central y sucursales)	Servicio o producto	Domicilio y teléfono/ Honario	Tipo de descuento
--	---------------------	----------------------------------	-------------------

Inscripción de socios oyentes:

- La radio promocionará en su tanda la puesta en marcha de la inscripción de socios, como así también recomendará a los oyentes consumir los servicios ofrecidos por los comercios e instituciones adheridas.

- Quienes quieran inscribirse como socios de la radio podrán, por lo tanto, hacerlo por dos vías:

1) Dirigiéndose directamente a la radio.

2) A través de un compañero de la radio. Quien desee inscribir socios se lo comunica al responsable de centralizar la inscripción, este le entrega tantas fichas como socios a inscribir prevea el compañero y toma nota de la cantidad y número de las fichas. El compañero se compromete a devolver las fichas y el dinero de la primer cuota en un lapso no mayor a tres días.

- Al inscribirse el socio llena un formulario numerado. Este número coincide con el de su futuro carnet. El formulario servirá de ficha para nuestro uso.

Hay que diseñar la hoja tipo que nos servirá de ficha pero mas allá del diseño deben constar los siguientes datos:

<p>Club de socios oyentes de radio XXX</p> <p>Socio Nro.:</p> <p>Nombre y apellido:</p> <p>Fecha de nacimiento: para enviarle una tarjetita el mes de su cumpleaños a través de nuestro cobrador y además saludarla/o por la radio.</p> <p>Número de documento:</p> <p>Domicilio de cobro:</p> <p>Teléfono particular:</p> <p>¿Prefiere pagar personalmente en la radio?</p> <p>Actividades que querría que la radio organice:</p>

En el reverso de la hoja deben constar nuevamente el nombre y número de socio además de una grilla con todos los meses del año para ser marcados una vez pagados y llevar un control del cobro de la cuota social. Este reverso de la hoja será elemento de trabajo de los cobradores.

Una vez que llena el formulario y paga la primer cuota se le entrega automáticamente el carnet. Además se le entrega un listado de comercios e instituciones asociadas.

Para la confección de los carnets recomendamos:

- Un espacio de publicidad cedido a la empresa o institución que financie la confección de los carnets y las fichas.

- Un espacio pequeño en el margen inferior derecho donde se pegará una etiqueta. Esta será entregada al socio mensualmente por el cobrador contra el pago de la cuota social. En ella figuran Nro. y Nombre del socio y fecha de vencimiento. Las etiquetas se entregan al cobrador selladas y firmadas

por el administrador del club. La confección de las etiquetas se puede hacer con un sistema tipo mailing

- Al pie del reverso figura la siguiente leyenda:
En caso de extravío remitir a xxxxx xxxxx xxxx.

- **Los cobradores**

En el primer mes de vida del club, no existirán cobradores. Es decir, el cobro de la primer cuota estará a cargo del administrador durante el horario de atención del club o bien de compañeros de la radio que se ofrezcan para inscribir socios.

Pero a partir de la segunda cuota deberá preverse un cobrador cada 125 (ciento veinticinco) socios. El cobrador efectuará el cobro de esta cantidad de oyentes en el termino de 10 días- del 1 al 10 de cada mes- recibiendo a cambio y una vez rendido el cobro, un porcentaje del 20% siempre y cuando rinda el total a la administración antes de los dos días hábiles posteriores al día 10. De lo contrario solo recibirá el 15%.

- Los meses se cobran por adelantado.
- El cobrador será además nuestro punto de contacto con los oyentes. A través de él y simultáneamente con el cobro de las cuotas, se enviarán gacetillas informando actividades de la radio o información que se considera de interés para los socios. Además se podrán repartir volantes promocionando ofertas de los comercios adheridos cuya distribución será sin cargo. También será el encargado de repartir y recolectar las encuestas oportunamente.
- Los socios oyentes serán alentados a pagar su cuota social directamente en la radio del 1 al 5 de cada mes. Si así lo hicieran recibirán un descuento del 10%. Los cobradores reciben un porcentaje del 10% sobre el total de cuotas sociales cobradas en la radio, es decir aquellas cuyo cobro prescindieron de un cobrador. De esta forma y sin superar el margen máximo de descuento posible que es del 20%- en este caso 10% para el oyente y 10% para los cobradores- promovemos a socios y cobradores a intentar que la gente pague del 1 al 5 y en la radio con lo que se asegura una liquidez determinada para afrontar gastos posibles de administración del club. En el caso de que alguien se hubiera comprometido a pagar en la radio- debe hacerlo figurar en la ficha de inscripción- y si no viniera a pagar, esto se sabrá al día posterior al día 5 y por lo tanto permitirá al cobrador efectuar el cobro hasta el diez.

El sistema de descuentos y porcentajes se resume de esta manera:

- Se estipula 1 cobrador c/ 125 socios.
- El cobrador recibe un 20% del total de cuotas sociales cobradas.
- Sobre la cuota social abonada directamente por el socio del 1 al 5 de cada mes se le descuenta un 10% y se le otorga un porcentaje igual al cobrador. (Total 20%)

Funciones de los cobradores

- Buscar personas que deseen colaborar económicamente con la radio.
- Asociar a familiares, amigos, conocidos, vecinos.
- Ir a la oficina a retirar papelería y material necesario para asociar (carnet, talonarios, afiches).
- Recoger mensualmente el dinero de los socios.
- Informar por escrito las sugerencias que realizan los socios.
- Asistir a las reuniones de colaboradores.
- Controlar que los socios estén al día.
- Estar informado del desarrollo y de las actividades tanto del Club como de la radio en general para

poder responder las inquietudes de los asociados.

- **Plan tentativo de trabajo**

En el mes 1:

- Se redacta y duplica una presentación del Club de Oyentes explicando sus fundamentos y formas de funcionamiento como también los beneficios y obligaciones de quienes la integren. También se diseñan y confeccionan 200 carnets , las fichas de inscripción de socios y comercios asociados y las calcomanías para los comercios e instituciones. Con este material se procede a la inscripción de socios y comercios asociados en forma paralela.

- Se determina la o las personas encargadas de la cobranza a partir de la segunda cuota

- Se determina la persona que tendrá a su cargo la organización y administración del club. Esta persona confeccionará un plan de trabajo.

- **Inversión inicial**

- Un espacio físico disponible en horarios a determinar con una PC que incluya un programa apropiado para el club de oyentes.

- Un archivo o estantes con carpetas para las fichas de los socios. Un cuaderno para que use el operador de turno para oyentes que deseen inscribirse cuando no se encuentre el administrador del club.

- Una inversión inicial en diseño, impresión y duplicación de fichas con sus anversos y reversos, carnets con sus anversos y reversos, listados de asociados, hoja con los derechos y obligaciones de los socios oyentes , etc. En todos los casos la dirección y el administrador del club deberían tratar de financiar todos estos a partir de canjes publicitarios como el ejemplo citado anteriormente en la referencia al carnet de socios.

- Una inversión inicial para pagar costos operativos iniciales.

- Una inversión inicial en fotocopias para todos los programas donde se explique el funcionamiento íntegro del club y se solicite su colaboración para su puesta en marcha.

Ejemplos de Club de Oyentes

a. Club de Amigos de Radio Santa Clara (Costa Rica)

El Club de Amigos de Radio Santa Clara existe desde 1984 y funciona a los oyentes a través de una cuota mensual a cambio de algunos beneficios. En 1992 llegó a contar con 14.000 socios y 300 colaboradores que recogían el dinero en las diferentes comunidades

De esta manera es una herramienta de autofinanciamiento muy importante. El director de la emisora calcula una recaudación de entre 1700 y 1800 dólares mensuales, de los cuales 1000 pesos son de ingresos netos. Las contribuciones de los oyentes ocupan el segundo lugar en el financiamiento de la radio, primero está la publicidad. El dinero recaudado se utiliza para la producción de programas religiosos y educativos en los cuales no se pasa publicidad, en el pago de electricidad y en el mantenimiento técnico y en la capacitación del personal y los voluntarios de la emisora.

El club está organizado a partir de administradores, colaboradores y socios. Los colaboradores realizan trabajo voluntario que consiste en buscar personas que deseen colaborar económicamente con la emisora, asociarlos, recoger mensualmente las colaboraciones, recoger las opiniones, inquietudes y sugerencias de los socios, asistir a las reuniones de colaboradores.

La administración está integrada por un promotor y un coordinador que atienden a los colaboradores, llevan los registros de socios, informan sobre el desarrollo del club, organizan las giras de los colaboradores, organizan y dirigen las reuniones, recogen las sugerencias

Beneficios de los socios:

- "Formar parte de la gran familia del club de Amigos, apoyando el proyecto de participación, comunión y comunicación que tiene nuestra radio, haciendo posible los programas religiosos, educativos y de servicio"

- Avisos gratuitos siempre y cuando sean personales
- Si algún familiar fallece se le dan 5 cuñas de nota luctuosa y 5 de novenario
- Descuentos en los materiales producidos por la radio
- Saludos por el día de su cumpleaños

Los Bonos:

Es una forma para que la gente que no quiere o no puede pagar todos los meses una colaboración puedan participar. Se idearon bonos que se vendieron y produjeron un alto ingreso. Con los intereses bancarios de esos ingresos se hicieron sorteos y rifas mensuales y el dinero ganado queda como un fondo de reserva institucional.

Se hacen 3000 bonos que se venden a 7 dólares cada uno. El dinero lo depositan en el banco. La persona que compra un bono participa de un sorteo semanal de 35 dólares y el sorteo de un viaje a fin de año conseguido por canje con una agencia de turismo.

b. Club de Radioparticipantes de FM ALAS (El Bolsón Argentina)

El Club de radioparticipantes funciona desde julio de 1997 y se organizó por iniciativa de los propios oyentes. Los oyentes se juntaban cada vez que la radio necesita colaboración pasaba por una situación difícil pero cuando el conflicto se resolvía la agrupación de disgregaba.

En julio del 97 entraron a robar en el edificio de la radio y se llevaron el equipo de transmisión de exteriores. Los conductores lo anunciaron al aire la radio se llenó de gente que se sumó a colaborar y organizaron una maratón radial para recuperar el equipo: hicieron concursos, guitarreadas, comprometieron a los funcionarios, etc. Después de horas de trabajo los oyentes anunciaron la formación de del Club de Radioparticipantes de ALAS. Algunos oyentes decían que si pagaban un peso por el diario o cinco por una revista, podían colaborar económicamente con la radio. Rescataron el compromiso que ALAS tenía con la defensa de los intereses de la comunidad y decidieron comprometerse ellos con ALAS. Ese día se asociaron sesenta personas al club. El grupo más activo de radioparticipantes se fue sumando a la cotidianeidad de la radio.

Actualmente el alquiler de la casa se paga con los aportes que hacen los radioparticipantes y con las actividades que ellos organizan para recaudar fondos (rifas, festivales). Los miembros del club están colaborando en la construcción de un salón y van a administrar el bar de la radio.

La estructura del club es horizontal y cuenta con una tesorería y cuatro representantes. Realizan reuniones semanales donde se plantean prioridades y las condiciones para cumplirlas y tiene horarios rotativos para colaborar con la administración de la radio (atender a la gente, atender el teléfono, ordenar el archivo, limpiar, etc). Los miembros del Club, junto con integrantes de otras organizaciones de la comunidad, participan en la toma de algunas decisiones. Por ejemplo qué respuestas dar frente algunos problemas sociales y el rol que debe asumir la radio. También participan de la definición de la política con los colaboradores en la producción de los programas de la radio y discuten propuestas para futuros programas.

MÓDULO 4

RADIOS COMUNITARIAS Y CIUDADANAS

Transformadoras y sin fines de lucro

"Propongo compartir lo que es mi empeño
y el empeño de muchos que se afanan
propongo en fin tu entrega apasionada
cual si fuera cumplir mi último sueño"

Pablo Milanés

1. UNA IDENTIDAD AL SERVICIO DE LA CONSTRUCCION CIUDADANA

¿Qué significa definir a las radios como comunitarias y ciudadanas?

¿Qué nos identifica y qué nos distingue?

¿Con qué criterios construir las redes ?

DECLARACIÓN DE LOS RADIOAPASIONADOS Y TELEVISIONARIOS

Nosotros, los participantes en el Gran Festival de la Radio y la Televisión Comunitaria y Popular de América Latina y el Caribe, organizado por el Grupo de los Ocho (Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica- ALER; Asociación Mundial de Radios Comunitarias- AMARC; Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina- CIESPAL; Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social- FELAFACS; Federación Internacional de Periodistas- FIP; Asociación Latinoamericana de Comunicación Grupal- PROA; Radio Nederland Training Center- RNTC; y SCC (Servicio Conjunto de Comunicación de las Organizaciones Católica , UNDA/AL, UCLAP, OCIC /AL), apoyado por el Centro Canadiense de Estudio y Cooperación Internacional- CECI y el Consejo Mundial para la Radio y la Televisión- CMRTV, celebrado en Quito, Ecuador, del 20 al 24 de noviembre de 1995,

Declaramos que

1- La libertad de expresión, derecho fundamental e inalienable de la persona y de los pueblos, se afirma sobre la justicia social y constituye la mejor garantía de la democracia y la paz.

2- La sociedad civil puede y debe ejercer la libertad de expresión a través de medios de comunicación propios que le den voz e imagen públicas y le permitan ser sujeto de su propio desarrollo.

3- Centenares de experiencias exitosas de radio y televisión comunitaria y popular desarrolladas desde hace 50 años en los países de América Latina y el Caribe, nos han legitimado ante nuestros públicos, conquistando así el derecho al reconocimiento legal. Ellas han sido y siguen siendo expresión de las mayorías marginadas y empobrecidas de la región.

4- En estos tiempos de globalización y homogenización crecientes, las radios y televisoras comunitarias y populares se convierten en espacios de participación ciudadana donde se expresan todas las voces y se defiende la diversidad de idiomas y culturas. El derecho a ser y pensar diferente, a tener gustos y aspiraciones distintas, se vuelve hoy un imperativo de la democracia.

5- La defensa de los Derechos Humanos, el respeto a la identidad étnica, la preservación del medio ambiente, el protagonismo de los jóvenes, la protección de la niñez y la tercera edad, la educación y la salud, la denuncia de la corrupción, así como la integración regional, constituyen prioridades de nuestro quehacer comunicacional..

6- La participación democrática de las mujeres en los medios de comunicación debe estar garantizada en todos sus niveles. Ello supone, especialmente, presentar una imagen real y valorada de la mujer en la radio y la televisión, incrementar la producción de programas desde una perspectiva de género y promover medios de comunicación propios.

7- Repudiamos las acciones de algunos gobiernos y propietarios de medios destinadas a entorpecer la labor de los medios comunitarios y populares. El cierre arbitrario de emisoras, la confiscación de equipos, la detención de periodistas y comunicadores, la negativa o demora injustificada en la asignación de frecuencias, atentan contra la libertad de expresión y deben ser condenadas.

8- Los gobiernos no solamente deben autorizar, sino garantiza la existencia de los medios de comunicación comunitarios y populares como una tercera forma de propiedad, la social, con igual categoría que la privada comercial y la estatal. De este modo, se asegura la independencia del ejercicio comunicacional respecto a finalidades lucrativas o políticas.

9- El espectro radioeléctrico debe compartirse equitativamente entre todos los sectores de la sociedad civil. Una cuota de frecuencias deberá reservarse para las empresas sociales sin fines de lucro en las bandas de AM y FM, en los canales de televisión, así como en las actuales negociaciones sobre difusión numérica.

10- En las concesiones de frecuencias a las radios y televisoras comunitarias y populares, no deben existir restricciones arbitrarias ni discriminaciones en cuanto a la cantidad de emisoras por localidad, a la potencia de la señal, a la venta de espacios publicitarios, a la formación de redes ni al empleo de las nuevas tecnologías, como ocurre en algunos países.

11- Se hace cada vez más urgente la revisión y modernización de las legislaciones vigentes en los países de América Latina y el Caribe respecto a las telecomunicaciones. En muy pocas se contempla, en efecto, la creación de nuevos medios de comunicación comunitarios y el fortalecimiento de los ya existentes, tal como se reconoció en el Plan de Acción aprobado en el Seminario sobre el Desarrollo de los Medios de Comunicación y la Democracia en América Latina y el Caribe celebrado bajo los auspicios de la UNESCO, las Naciones Unidas y el PNUD (Santiago de Chile, mayo 1994).

12- Los medios de comunicación estatales, comerciales o sociales, deben cumplir con el espíritu del servicio público y la responsabilidad social del periodismo, respetando los derechos laborales de los periodistas y demás trabajadores de la comunicación, rigiéndose en sus programaciones a un mismo código de ética y promoviendo valores nacionales y humanistas entre la población..

Saludamos entusiastamente la unidad lograda en el Grupo de los Ocho. Esta alianza se consolidará y ampliará convocando, particularmente, a todas las redes regionales de comunicación comunitarias y populares, y promoviendo la cooperación sur-sur.

Invitamos a los gobiernos, a las agencias de cooperación internacional, a las organizaciones no gubernamentales, a los gremios periodísticos, a los medios de comunicación comerciales y estatales, a todos los radioapasionados y televisionarios a sumarse a este movimiento internacional que busca democratizar las comunicaciones para así contribuir a la democratización de nuestras sociedades.

Quito, Ecuador, 24 noviembre 1995

Elegimos iniciar este Módulo con la declaración de "Radioapasionados y televisionarios" firmada en la ciudad de Quito por el Grupo de los Ocho⁸, durante el Festival de la Radio y Televisión Comunitaria y Popular de América Latina porque es un marco claro a partir del cual pensamos y escribimos los aportes de las próximas páginas.

La declaración nos orienta en un rumbo político cultural que expresa el resultado de la suma de voluntades políticas que quieren abrirse caminos para sembrar el espectro con ondas de libertad. Es expresión de las búsquedas de los comunicadores comunitarios y ciudadanos del continente que quieren construir, a través de redes solidarias, una comunicación democrática capaz de respetar la pluralidad de voces y el ejercicio de sus derechos ciudadanos.

En el camino de esas búsquedas se apoya este módulo en particular- seguramente distinto a los otros- contribuyendo a través de sugerencias y reflexiones que nos ayuden a leer nuestras experiencias, o bien volver a nombrarlas, justamente para recrear los conceptos y las diferentes prácticas de gestión de las emisoras.

Este módulo es un texto de apoyo, una herramienta para pensar y pensarnos. Un texto que se propone recrear los modos de comprender nuestras radios para encontrar una manera que asuma la pluralidad y la diversidad de experiencias de las que habla la declaración.

El Módulo IV quiere ser una herramienta que aporte a la reflexión de los objetivos políticoculturales, comunicacionales y empresarios de las radios comunitarias y ciudadanas.

Puede ser utilizado como motivador en un equipo de dirección o en un proceso de diagnóstico, planificación y gestión de la radio comunitaria y ciudadana.

En el Módulo II hemos pasado revista a todas las formas de nombrar a las radios de los últimos cincuenta años en América Latina y el Caribe. Los adjetivos así lo indican: "educativa", "popular", "comunitaria", para dar sólo algunos ejemplos.

Esto tiene que ver con la función de servicio y con el particular modo llamarse que nuestras emisoras tienen y han tenido a lo largo de la historia reciente de los países de nuestra región.

La manera de nombrarse está marcada por diferentes modos de construcción de identidades, a partir de sus particularidades, de su proyecto de comunicación y sus formas de producción, de recepción, del modo de relacionarse entre sí y con las audiencias. Las identidades y las caracterizaciones de las emisoras se construyen, y se han venido construyendo, en el cruce de estos dos factores: las demandas de determinados sectores de la sociedad y las respuestas que las radios dan a los mismos, pero también desde la constitución de los propios procesos internos como instituciones radiofónicas.

Cada una de estas experiencias, cada uno de estos momentos históricos encierran también modelos y propuestas de gestión.

Reparar la historia de las radios en América Latina y el Caribe remite a una gran diversidad y riqueza de experiencias. Desde 1947, año en que nacieron en Colombia las primeras escuelas radiofónicas, hasta este final de siglo, han pasado más de cincuenta años y también distintos modelos de gestión.

Tal como se señala en el Módulo II de este mismo trabajo, las radios han pasado a llamarse educativas, populares, libres, alternativas, alterativas, asociativas, participativas, comunitarias, ciudadanas, de acuerdo a los modos de organización y a las respuestas sociales que correspondieron en cada tiempo. ¿Cuántas veces debatimos acerca de cómo nombrar nuestras prácticas? ¿En cuántas oportunidades los investigadores y teóricos de la comunicación intentaron encontrar el concepto ideal?

El modo de nombrarnos corresponde a la manera cómo queremos presentarnos ante la sociedad. Cada uno de los conceptos utilizados expresa aspectos que enriquecieron la experiencia de las radios y expresa alguna característica particular que, según el contexto, cobra un sentido determinado.

Detrás de cada una de las formas de nombrarse están también implícitos, o en algunos casos explícitos, modos de entender y de entenderse de las radios y, por supuesto, modos de gestión que se vinculan con la identidad y la concepción de la misma radio.

¿Cuántas veces nuestro colectivo de trabajo entró en crisis de identidad por no haber discutido y

⁸ Al G8 ya se han sumado, la WACC- World Association for Christian Communication- y Mdeoazimut.

compartido la misión de la radio ? ¿Cuántas otras los promotores de publicidad se han sentido impotentes a la hora de negociar una pauta con el municipio cuando llega el momento de explicar qué nos caracteriza y qué nos diferencia de otras radios ? ¿En cuántas oportunidades los entes reguladores de la radiodifusión de nuestros países han intentado dar otro sentido a nuestra denominación? ¿Cuántas otras nuestra audiencia nos ha interpelado, reclamando un lugar de emisión definido y con posición clara?

1.1 LAS RADIOS COMUNITARIAS Y POPULARES EN AMÉRICA LATINA

La comunicación, la información, la cultura, la expresión de ideas y opiniones forman parte de los derechos humanos y ciudadanos y, en consecuencia, le corresponde al Estado, garantizarlos para el conjunto de los ciudadanos. Esto significa, entre otras cosas, que al Estado le cabe la responsabilidad efectiva de asegurar el acceso de toda la población a los medios de comunicación (a la recepción y a la posibilidad de producción y emisión de mensajes) en tanto y en cuanto es el único administrador del espectro radioeléctrico. Si se entiende de otra manera la libertad de expresión y la libertad de prensa quedan reducidas a la libertad de empresa, que no atiende a los intereses de grandes sectores de la sociedad que, por el mismo motivo, se ven privados del ejercicio efectivo del derecho a la comunicación.

En 1980 la UNESCO presentó "Un sólo mundo, voces múltiples"⁹, un documento en el que se recogió el estado del debate sobre la comunicación en el mundo y acerca del derecho a la comunicación. También conocido como "Informe McBride" (en atención al presidente de la comisión internacional que lo redactó, el irlandés Sean Mc Bride) este trabajo plantea el estado del debate acerca de la libertad de información, el libre flujo y equilibrio de la misma pero, sobre todo, respecto del derecho a la comunicación y las condiciones requeridas para su puesta en práctica. El informe de la UNESCO es un llamado de atención, después de años de debate internacional, sobre la necesidad y la urgencia de superar los obstáculos para poner en práctica el derecho a la comunicación, una indicación sobre caminos a recorrer y un alegato sobre principios de justicia, igualdad y equilibrio aplicados a la comunicación internacional, nacional y también comunitaria e interpersonal. En este marco se planteó también el carácter indispensable de una comunicación multilateral y democrática para llegar a una sociedad igualmente democrática en la que existan pluralidad de voces y canales no sujetos exclusivamente a las fuerzas políticas y económicas. El "Informe McBride" se constituyó en el más fuerte alegato político y comunicacional en favor del derecho a la comunicación.

No obstante, los desarrollos políticos y económicos internacionales no acompañaron ese movimiento y este reclamo. Por el contrario, la propiedad y los mensajes siguieron su camino de concentración y de falta de pluralidad. Aunque cambiasen los dueños y los emisores de los discursos.

Hoy en día desde el sistema de medios se producen mensajes que proponen una lectura unívoca y homogeneizada de la realidad, se propone como inevitable un pensamiento único que se presenta como global y que no tiene en cuenta la pluralidad de actores y de voces. Existe un proceso de concentración de la propiedad de los medios en grandes empresas multimedia que aglutinan medios de diferente tipo y en distintas zonas geográficas.

La concentración de la propiedad de los medios implica un restricción del espacio público y constituye un límite a la pluralidad de opiniones, de identidades, de intereses y de voces.

Es también un límite a la democracia y la vigencia de los derechos humanos.

Por otra parte sucede que muchos estados no garantizan que la cobertura de los medios de comunicación abarque a todo el territorio nacional y esto provoca que regiones enteras se encuentren privadas del servicio de los medios de comunicación. En la mayoría de los casos la cobertura queda al arbitrio de grandes cadenas, que no toman en cuenta a las comunidades lejanas a los centros de consumo. Para estos grandes multimedios, antes que audiencia existen los consumidores y quien no acrediten tal condición no justifican tampoco que se produzcan bienes culturales mediáticos cercanos a sus necesidades y a sus identidades.

En este contexto adquieren fundamental importancia nuestras emisoras. Son ellas las que tienen la

⁹MC BRIDE, Sean; Un solo mundo, voces múltiples. Fondo de Cultura Económica, 3ª edición, México, 1993.

posibilidad, pero sobre todo la voluntad, de estar cerca de la realidad de las comunidades. Son estas radios (junto con otros medios comunitarios: televisoras, diarios, agencias de noticias) quienes hoy en día descentralizan el sistema de medios posibilitando que los temas, los entrevistados, las agendas, las melodías, las opiniones, no sean uniformes.

A lo anterior hay que sumar que todavía encontramos en nuestra región casos en los que la radio es el único medio de comunicación con el que cuenta la comunidad. Cuando esto sucede su importancia aumenta de manera sustancial porque el servicio se torna imprescindible. Pero además porque en estos casos la radio se ubica normalmente cerca de las necesidades de la ciudadanía, refleja y ayuda a construir las identidades, habla las lenguas locales y no las oficiales. En circunstancias como estas la radio asume el papel de los medios ausentes (correo, teléfono, diarios) y se transforma en un servicio y una herramienta comunitaria imprescindible.

La radio comunitaria se transformó en el único medio de comunicación y difusión en numerosas localidades aisladas o lejanas a los centros urbanos. Así es el único medio de información y recreación local, donde no existen diarios, ni semanarios ni otros medios de comunicación.

Pero la misión de este tipo de radios traspasó las localidades y llegó a las ciudades. América Latina y el Caribe viven hoy un acelerado proceso de urbanización. El 70% de los latinoamericanos y caribeños habitamos en centros urbanos. Así en regiones urbanas en crecimiento, donde los individuos corren el riesgo de ser devorados por la uniformidad y el anonimato, la radio es hoy una alternativa. En las ciudades las radios relacionan a los individuos de otra manera, permiten restablecer vínculos y generar nuevos núcleos de intercambio, convivencia, identificación y expresión político cultural.

Lo ciudadano, lo comunitario, lo alternativo se definen a partir de las necesidades concretas y de las respuestas que se van ensayando a esas necesidades. Estas acciones van conformando un perfil de las radios asumiendo también que en las mismas están incorporados los deseos, los sentimientos y las utopías de los grupos que le dieron vida y que las gestionan.

Pero una radio no se define comunitaria y ciudadana porque exista en las ciudades. No se restringe a un espacio geográfico en particular. Se define como ciudadana en la medida que su misión se relaciona directamente con el ejercicio de derechos ciudadanos. Esto es válido para las zonas urbanas, suburbanas o rurales.

El ejercicio de los derechos humanos, entre ellos el derecho a comunicarse es una reivindicación y un ejercicio que nuestras radios han buscado históricamente.

1.2 EDUCATIVAS, POPULARES, LIBRES, PARTICIPATIVAS, COMUNITARIAS, ALTERNATIVAS

Tomando en cuenta el tipo de propiedad, las emisoras de radio pueden clasificarse en tres grandes grupos: el comercial, el estatal, y el ciudadano y comunitario.

Antes de la aparición de la televisión la radio era el medio de comunicación con más cobertura territorial y mayor influencia social. El analfabetismo y el escaso hábito de lectura, una deficiente circulación de los diarios sumados a la masificación de los receptores de radio (en particular después de la invención del transistor) hicieron de la radio el medio de comunicación privilegiado que informaba y entretenía a grandes sectores de la población. Aún hoy, a pesar de que la televisión compite seriamente con la radio, éste sigue siendo el medio más difundido: el 80% de las familias latinoamericanas tienen por lo menos un receptor de radio. Hasta la década de los sesenta la radio comercial fue el medio de comunicación más importante en América Latina.

Las radios del Tercer Sector en América Latina y el Caribe (ALC) están festejando sus primeros cincuenta años de vida. Colombia, en 1947, vio surgir las primeras experiencias de radio con un sentido no comercial y con el objetivo de alfabetizar al campesinado. La Iglesia Católica fue la primera en asumir esta iniciativa y, a través de su propia red institucional, colaboró para que la experiencia colombiana iniciada en Radio Sutatenza se fuese multiplicando en varios países de la región. La idea inicial de la alfabetización por radio estuvo vinculada estrechamente a una nueva noción del desarrollo y de la construcción de una sociedad justa y solidaria.

En Bolivia, para acompañar los cambios producidos en el país y con la nacionalización de las minas, los

mineros bolivianos fundaron radios como una herramienta al servicio de sus luchas reivindicativas. Las frecuencias sirvieron para intercomunicarse en los mismos socavones y para la movilización sindical. Fueron las primeras radios latinoamericanas en poder de la clase trabajadora y utilizadas para la movilización popular. "La característica fundamental de esas radios fue su naturaleza participativa"¹⁰.

Las radios que nacieron para alfabetizar se fueron transformando con el correr de los años y la consolidación de las experiencias, en instrumentos de educación popular y, mucho más tarde, en radios populares que expresaban el sentir, la forma de ser, las reivindicaciones y se pusieron al servicio de los grupos populares. La radio alternativa y comunitaria se vinculó así a la lucha social y política.

La radio que nació educativa siguió el proceso social y político de la región y fue transformándose en radio popular. Abandonó como principal objetivo la alfabetización y la educación a distancia y definió nuevas misiones vinculadas a la idea de cambio de las estructuras de la sociedad y a la búsqueda de una sociedad justa, con solidaridad y equidad.

Algunos grupos excluidos crearon las radios alternativas como una herramienta destinada a la toma del poder por parte de los sectores populares: indígenas, sindicales, campesinas, insurgentes, culturales, de desarrollo. La característica de estas radios era concebirse a sí mismas como instrumentos al servicio de la organización popular.

Ya en los años sesenta y setenta nacieron radios alternativas e insurgentes. Surgieron junto a proyectos revolucionarios y acompañaron las luchas sociales, políticas. Algunas de estas radios fueron fundadas como apoyo directo a la lucha armada de algunas organizaciones políticas de América Latina y el Caribe.

En los años ochenta, junto a muchas de aquellas radios educativas, populares y alternativas, comenzaron a nacer radios comunitarias, libres y participativas.

De la mano de movimientos sociales en auge, junto a los procesos de recuperación de las democracias institucionales en la mayoría de los países de ALC, surgieron emisoras que propusieron un nuevo tipo de comunicación: dar voz pública a las mayorías excluidas del sistema político, económico y de medios.

Estas nuevas experiencias crecieron asociadas a lo comunitario como concepto y con la intención de abrir sus espacios a las distintas comunidades que le dieron vida. Fruto de una gran diversidad las programaciones de estas emisoras se nutrieron de organizaciones ciudadanas, de derechos humanos, de jóvenes, mujeres, trabajadores, desocupados, inmigrantes y homosexuales.

Muchas radios educativas que nacieron como educativas se transformaron y siguen adelante. Muchas otras que surgieron después como radios populares han renovado, rejuvenecido y revitalizado su propuesta para atender a las nuevas demandas.

Existen en América Latina aproximadamente mil radios que se pueden considerar comunitarias, educativas, populares o ciudadanas.

Se identifican por sus objetivos políticos de transformación social, de búsqueda de un sistema justo, con vigencia de los derechos humanos, con acceso y participación de las mayorías en el poder.

Se reconocen también por no tener fines de lucro.

Esto no les impide crecer, intentando una inserción en el mercado.

¿Por qué preferimos englobar las experiencias de radios en el nombre Comunitaria y Ciudadana?. Por sus propia caracterización.

Nuestras radios se identifican por tener fines públicos, aún cuando sean de propiedad privada, como el caso de radios que pertenecen a cooperativas de periodistas, iglesias, sindicatos, universidades o municipios. Se reconocen por ser participativas, por ejercer la libertad de expresión en su concepto más genuino que rechaza toda censura, por promover la organización ciudadana y acompañar las luchas, los reclamos y las alegrías de los pueblos.

La radio comunitaria y ciudadana se define por la comunidad de intereses compartidos que representa y por los objetivos político-culturales, comunicacionales y empresarios coherentes con esos mismos

¹⁰ Beltrán, Luis Ramiro, "La radio popular y educativa en América Latina", ponencia en el Festival de Radioapasionados y Televisiónarios de América Latina y el Caribe", Quito, 1995.

intereses.

Muchas de estas radios están organizadas tanto a nivel nacional como a nivel internacional con el fin de apoyarse mutuamente, generar espacios de reflexión, intercambio de experiencias y redes desde las cuales generar servicios útiles para todos.

Existen federaciones, asociaciones o foros de radios comunitarias en todos los países de ALC. Son redes que agrupan a radios comunitarias y ciudadanas para su defensa y la búsqueda de la legalidad, dado que en la mayoría de los países no existe todavía este reconocimiento.

Estas radios también se agrupan para capacitarse, para intercambiar programas y para organizar encuentros.

En tiempos de globalización y concentración de los medios de comunicación en pocas manos, las radios comunitarias constituyen una alternativa. Son junto a otros medios ciudadanos (revistas y televisoras participativas, productoras) la esperanza de la sociedad civil de tener voz pública y de contar con medios que expresen y acompañen transformaciones reales.

1.3 RADIOS COMUNITARIAS Y CIUDADANAS EN LA REALIDAD CULTURAL Y SOCIAL

Las radios comunitarias y ciudadanas están insertas en los procesos culturales, sociales y políticos de la región. Ellas son, a la vez, artífices y consecuencia, de estos procesos, de la misma manera que los actores comprometidos en las radios participaron y participan de otros espacios del movimiento social.

"Si los problemas de los partidos políticos se han acentuado, gracias a su propia ausencia de representatividad y, sobre todo, a su disminuida capacidad de interpretación real de los problemas de los sectores sociales que participaban de ellos, no es menos cierto que también han ido surgiendo en el continente movimientos sociales y grupos de presión, con otras tendencias en el entendimiento y la práctica de la política. Movimientos que no se proponen el objetivo explícito de la toma del poder en que se había formado una buena parte de los militantes en décadas anteriores, sino más bien grupos que se concentran alrededor de microluchas y de relaciones mucho más horizontales y menos rígidas, campañas que buscan movilizaciones sociales donde quepan más personas y se pongan en movimientos otras solidaridades", explica Germán Rey.¹¹

En este movimiento, que sitúa a los medios de comunicación en medio del escenario público desplazando incluso a los partidos políticos, se inscribe también el auge de las radios comunitarias y ciudadanas. Por razones que no es del caso analizar aquí, las organizaciones políticas no acompañaron los procesos de participación que se generaron después de las dictaduras militares y de la represión violenta. La representación histórica de los políticos y de los sindicatos fue perdiendo significación.

Asistimos entonces a dos fenómenos simultáneos.

Por un lado, a la emergencia de un nuevo concepto de ciudadanía, que implica maneras diversas y plurales de participación social de los ciudadanos. Hay nuevos escenarios políticos, pero también otras maneras de involucrarse y de participar en los mismos.

"La ciudadanía se insinúa como un territorio de lo común en lo plural, que ayuda a superar la fragmentación social y política", sostiene G. Rey en el trabajo ya citado. Hay cambios también en los roles que juegan los diferentes actores, el Estado, el mercado, el Tercer Sector, la sociedad civil en general. "La cuestión democrática no se agota en una geografía política. Tiene que ver con la realización de los derechos y con la negación de todas las formas de discriminación. Si hay exclusión no existe democracia"¹².

Las organizaciones políticas tradicionales dejaron de acompañar la efervescente participación posterior a las dictaduras militares. La representación histórica de partidos políticos, sindicatos, centros estudiantiles, se fue lamentablemente degradando. Este fue uno de los motivos para el desplazamiento del campo de lo político al campo de la comunicación en su sentido más amplio.

La temática de la ciudadanía y de la democracia se entrelaza con la comunicación, en tanto y en

¹¹ REY, Germán; "Otras plazas para el encuentro", en AAVV, Escenografías para el diálogo, CEEAL, Lima, 1997, pág. 24

¹² REY, Germán; Ob. cit, pág. 26

cuanto el sistema de medios se constituye en un espacio para el debate, pero sobre todo para la visualización de las realidades y la participación de los actores plurales. De manera simultánea, mientras la política va perdiendo credibilidad, la televisión y la radio-con incidencia diferente según las diferentes realidades- se constituyen en los espacios donde la gente participa, donde va a denunciar, a decir, a reclamar. Los medios de comunicación se convirtieron en los últimos años en los lugares donde la gente concurre para hacer la denuncia que en otro tiempo tendría que haber recibido el juez o el policía, en el espacio donde la realidad se legitima, pero al mismo tiempo en el lugar de la manifestación de estéticas diferentes, de expresiones culturales, sociales, religiosas.

Se genera un nexo indisoluble entre comunicación y democracia, directamente vinculado a la emergencia de lo ciudadano y de la ciudadanía como ejes de la acción política y de las prácticas de comunicación y al mismo tiempo, a la constitución de lo público en torno a la comunicación.

Como parte integral de estos cambios se hace necesario reconocer también el surgimiento de una "integrativa" de lo cultural, no meramente como una derivación y consecuencia de lo social, sino como un espacio con valor en sí mismo donde lo masivo adquiere importancia y donde la pluralidad de voces, de actores y la diversidad constituyen una riqueza que se pone en evidencia. Es, al mismo tiempo, la etapa de recuperación de la fiesta y de la celebración. Progresivamente se fue avanzando hacia una mirada donde cultura y comunicación se constituyeron en dos dimensiones claves de la vida cotidiana.

El fenómeno de las radios comunitarias y ciudadanas de los años ochenta y noventa se ubica, en consecuencia, en el marco de este proceso.

Las **RADIOS COMUNITARIAS Y CIUDADANAS** adquieren un perfil más claro, más definido, como resultado de su propia trayectoria y desarrollo, pero también a partir de una nueva ubicación de los medios como referentes en la sociedad. No porque los medios tengan poder propio, sino porque se convierten en el espacio de articulación de lo social, de lo político y de lo cultural.

En la gestación del fenómeno inciden, sin embargo, una serie de factores que se podrían resumir de la siguiente manera.

- 1) el abaratamiento de los costos tecnológicos y el acceso a nuevas formas de emitir;
- 2) la crisis de los sectores de delegación y representación política clásica, como pueden ser los partidos y los sindicatos;
- 3) una nueva conciencia sobre los medios, como un espacio de articulación de lo público;
- 4) la necesidad creciente de expresión de las mayorías y minorías sin acceso a medios de comunicación. reivindicación del derecho a la comunicación, de libre expresión de ideas, de difusión de información.

La radio ciudadana, constituida es una de las nuevas instancias de representación y de participación, recibe también el impacto de los cambios profundos que están ocurriendo en la sociedad y está obligada a doblar sus esfuerzos y a pensar otra vez sus estrategias.

Ya no se trata sólo de denunciar a la democracia formal que rige en muchos países de América Latina. El desafío es asumir a los mecanismos democráticos como verdaderos instrumentos de transformación y cambio social, de construcción de una organización social más justa.

1.4 RADIO CIUDADANA Y TERCER SECTOR

La sociedad, entendida como el sistema de relaciones entre los hombres y las instituciones y que sirve como marco para establecer las regulaciones de convivencia entre las personas, puede dividirse en primera instancia entre Estado y sociedad civil. El primero es el espacio institucional que asume, a través de instituciones y normas consensuadas por el conjunto, la representación de todos los ciudadanos y establece las normas y regulaciones para la convivencia social. El ámbito de la sociedad civil es un espacio plural, con reglas de juego cambiantes, donde interactúan actores diversos y plurales, institucionales e individuales.

Sin embargo, a partir de la conformación de sus propios intereses y finalidades, y a los efectos de su comprensión, se puede dividir a la sociedad en tres espacios o ámbitos bien diferenciados, con lógicas, funcionamiento, actores y roles específicos. El Estado, el mercado y el Tercer Sector son ámbitos que, si

bien están estrechamente relacionados, tienen cada uno de ellos características que los diferencian.

Tanto el mercado como el Tercer Sector se ubican dentro de lo que llamamos la sociedad civil.

Un medio de comunicación puede pertenecer a cualquiera de los tres ámbitos.

El Estado cumple una función esencial de regulación y servicio. El mercado, en cambio, persigue ante todo objetivos de lucro, aunque esto no descarte totalmente la función de servicio. El Tercer Sector se define como el ámbito no lucrativo de la sociedad civil, está compuesto por organizaciones localizadas fuera del aparato formal del Estado que no tienen como razón última la acumulación de beneficios económicos, sino que ponen los recursos económicos obtenidos al servicio del logro de sus objetivos político-culturales y sociales.

Las radios comunitarias y ciudadanas se ubican prioritariamente en el Tercer Sector, si bien existen experiencias de radios comunitarias dentro del Estado y aún algunas que responden a una lógica de mercado.

Las radios comunitarias de propiedad del Tercer Sector comparten con el Estado la responsabilidad común derivada del carácter público de sus fines y la característica de la condición no lucrativa de sus actividades. A diferencia de las radios estatales, las radios comunitarias del Tercer Sector pertenecen a grupos privados o instituciones sociales y sus tareas son desarrolladas por personas que se comprometen a tal fin de manera rentada o voluntaria.

Respecto de los medios comerciales que se ubican dentro del espacio del mercado, las radios comunitarias y ciudadanas se diferencian porque mientras los primeros persiguen objetivos particulares directamente relacionados con la obtención de dividendos o ganancias, estas últimas persiguen fines públicos y no lucrativos. Hay sin embargo coincidencias: tanto los medios comerciales como aquellos que pertenecen al Tercer Sector llevan adelante formas de gestión autónomas e independientes del Estado.

En el espacio que llamamos Tercer Sector de carácter no lucrativo podemos reconocer a las asociaciones de servicios a terceros, de auto beneficio, educativas, religiosas, políticas, sindicales y organismos no gubernamentales (ONG's). Estas instituciones cobran formas de partidos políticos, asociaciones vecinales, asociaciones profesionales, organizaciones de formación, medios de comunicación comunitarios, sociedades de beneficencia, agrupamientos de sectores excluidos como homosexuales, pueblos originarios, desocupados, para mencionar tan sólo algunos de una lista que puede ser mucho más extensa.

En el marco de la vida social el sector público estatal, el sector privado comercial y el Tercer Sector, no lucrativo y no gubernamental, coexisten e interactúan permanentemente entre sí, estableciendo un entramado de relaciones sociales, de juego de intereses, de pugnas, de conflictos, de juegos y de relaciones de poder.

La construcción de la democracia plantea la necesidad de un juego equilibrado de los actores sociales, a partir del principio básico del reconocimiento de la igualdad de las personas y la posibilidad de la participación. En esta lógica se instala el concepto de ciudadanía, como ejercicio de la pertenencia a una colectividad a partir del reconocimiento de la individualidad que marca la diversidad.

"La posibilidad del ejercicio ciudadano tiene un principio básico que es la igualdad frente a la ley, es decir, ser reconocidos como sujetos plenos. Dicha igualdad no está fundada en principios éticos ni religiosos sino en principios contractuales (de pactos y acuerdos) de pertenencia a una colectividad que, por medio del Estado, regula su convivencia y traza metas y destinos comunes. La dimensión cultural o subjetiva de la ciudadanía, se refiere precisamente al grado de pertenencia y vinculación del individuo con una comunidad de iguales y el reconocimiento de los otros como parte de esa misma cohesión. Son las dos caras de una misma medalla: pertenencia y reconocimiento tienen como tarea central la construcción del interés público"¹³.

No se puede pensar en una sociedad verdaderamente democrática sin una participación activa del Tercer Sector, sin la organización de los ciudadanos en instituciones que los conviertan en actores sociales activos con capacidad de negociación y de toma de decisiones.

Una democracia sin un Tercer Sector organizado es una democracia delegativa en la que los ciudadanos son tales en el momento de elegir autoridades, pero carecen de participación en la

¹³ MACASSI, Sandro; "Las agendas públicas: de lo público al espectáculo y viceversa", en AAVV, Escenografías para el diálogo, op. cit. pág. 111

construcción social.

Son precisamente las organizaciones del Tercer Sector las que introducen una lógica que no es la del Estado ni la del mercado sino cercana a las necesidades, derechos y también obligaciones de los diferentes grupos que conforman la sociedad civil.

Es importante tomar en cuenta que el Tercer Sector no es único ni uniforme, es múltiple en las agendas, en las formas de organización, en los actores sociales y en las identidades colectivas (de género, de generación, de sexualidad). Por lo tanto no es un sector exento de conflictos, diferencias y desigualdades, ni es un sector autónomo de los otros dos. La dimensión estatal está presente (en las leyes que lo regulan o en las obligaciones cívicas) y el mercado lo atraviesa configurando dentro del Tercer Sector nuevas áreas con sus propias lógicas.

Todas estas interacciones se encuentran en las radios comunitarias y ciudadanas en tanto organizaciones civiles no mercantiles, con fines públicos (formulados de manera diferente y específica según cada una de ellas).

Las **RADIOS COMUNITARIAS Y CIUDADANAS** se definen como medios de comunicación que asumen un lugar en la construcción democrática en relación con los demás actores sociales.

1.5 ¿QUÉ QUIERE DECIR "NO LUCRATIVO"?

Una de las características que distingue a las organizaciones del Tercer Sector consiste en su carácter no lucrativo. Esto significa que los beneficios económicos que eventualmente se obtengan de las actividades no pueden ser apropiados por sus productores, es decir que no generan patrimonios particulares. Los excedentes son reinvertidos en los medios para la producción de los fines estipulados y los bienes producidos deben ser de consumo colectivo.

"No lucrativo" no significa perder, ni tampoco no ganar.

"No lucrativo" no quiere decir regalar, ni quiere decir subsidiar.

"No lucrativo" quiere decir que no se privatizan las utilidades, que los recursos que genera la organización pertenecen a la organización y se destinan a su desarrollo, es decir, al cumplimiento de sus objetivos.

Pero lo deseable es que en el sector no lucrativo todas las instituciones tengan utilidades, sean rentables y sostenibles. Una empresa social puede y debe tener logros, generar ingresos, poder financiarse.

El principal objetivo de las organizaciones del Tercer Sector es cumplir con sus funciones sociales y para ello es necesaria la rentabilidad.

Las radios ciudadanas deben estar en el aire cotidianamente y eso implica encontrar los mecanismos de financiamiento que, sin perder de vista sus objetivos sociales, les permitan funcionar adecuadamente.

"Necesitamos dinero para vivir, aunque no vivamos para el dinero"¹⁴. Las radios ciudadanas deben generar los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada sus objetivos, con la característica de que se trata de recursos privados destinados a usos públicos.

1.6 ¿POR QUÉ HABLAR DE RADIOS CIUDADANAS?

En nuestras sociedades "los medios de comunicación ha absorbido buena parte del debate que ocurre en torno a los asuntos públicos e incluso de los asuntos privados, siendo una representación o puesta en escena de éstos"¹⁵. Este es el marco en el que se definen hoy en día las radios comunitarias y ciudadanas, cumpliendo un servicio a favor de la sociedad y de su construcción.

¹⁴ LOPEZ VIGIL, José Ignacio "Comentarios a la Declaración de los radioapasionados y televisionarios", AMARC, Quito, 19

¹⁵ MACASSI, Sandro, op. cit. pág. 110

Las radios comunitarias y ciudadanas son espacios de recomposición del tejido social, son lugares de representación de diferentes identidades culturales y de construcción de la democracia.

Por otra parte, mediante el acceso y la participación en los medios, los ciudadanos pueden ejercer ciudadanía al hacer uso de la libertad de expresión y al acceder, a través de ellos, al espacio público.

Es importante tomar en cuenta que hoy en día los medios pueden ayudar a la construcción de ciudadanía orientada hacia la consolidación de una sociedad democrática y en ello juegan un papel prácticamente insustituible. Sin embargo, no habría que perder de vista que "los medios-tal como lo señala Rosa María Alfaro- no tienen poder por sí mismos, sino en la medida que están muy articulados con la producción social, cultural y política de una sociedad. Ellos echan a circular sentidos que no los inventan, ya están, sólo los transforman. Pero a la vez, los medios están en el corazón de la producción cultural actual y las maneras de comunicarse, procesándose cambios"¹⁶.

Los medios de comunicación en general están vinculados con el ejercicio de la ciudadanía en varios aspectos.

Ejercen ciudadanía porque hacen uso de la libertad de expresión y porque participan del espacio público.

Al mismo tiempo, funcionan como controladores de las instituciones y ejercen presión sobre ellas.

La "ciudadanía" es una dimensión que atraviesa todas las prácticas de los individuos insertos en una sociedad, sin restringir la participación a los momentos electorales. Lamentablemente en la mayoría de nuestros países se cayó en el reduccionismo de entender la democracia sólo como la política y ésta como el ejercicio del sufragio.

La democracia no es solamente la posibilidad, o la obligación, de elegir representantes, sino fundamentalmente la garantía de los derechos sociales, económicos y culturales reales, no formales. Es el reconocimiento y el ejercicio efectivo de la igualdad de derechos ante la ley y la posibilidad de la participación desde la diversidad y el pluralismo en todos los campos y niveles.

La ciudadanía se ejerce cada vez que se vota pero también en cada interacción con el Estado, en la participación en la toma de decisiones que afectan al individuo o al grupo de pertenencia, en la defensa de intereses comunes, en el cumplimiento de las obligaciones civiles, en el reclamo por los derechos sociales incumplidos.

El ejercicio de ciudadanía es un proceso de aprendizaje al que contribuyen las diferentes instituciones presentes en la sociedad, entre ellas los medios de comunicación. Desde un medio de comunicación siempre se construye ciudadanía: se puede ayudar al fortalecimiento de una ciudadanía activa y participativa o se puede fomentar una ciudadanía pasiva vinculada únicamente con el consumo.

Las empresas comerciales de medios de comunicación construyen audiencias que participan sólo a través del consumo y, en algunos casos, a través del acceso al debate o a la posibilidad de la queja. Se homologa ciudadanía con audiencia y participación con consumo. Otras instancias de participación social están debilitadas o ya no tienen capacidad de representación y convocatoria. En este contexto los medios de comunicación asumieron este lugar social pero se corre el riesgo de que se conviertan en instituciones sustitutas de distintas funciones.

No es función de las radios sustituir aquellas esferas de la vida política y social a las que los ciudadanos no tienen acceso real a través de otras instancias.

La radio comunitaria y ciudadana es un ámbito para el ejercicio de la ciudadanía en tanto forma de organización ciudadana autogestionaria y autónoma, expresión de intereses colectivos político-culturales en el marco de un proyecto comunicacional, en el cual un grupo de personas hace uso de sus derechos a la comunicación y a la expresión.

La radio ciudadana también se caracteriza por ser un medio de comunicación que ayuda al ejercicio de la ciudadanía por parte de la comunidad en la que se inserta.

De acuerdo a sus misiones las radios contribuyen al ejercicio de la ciudadanía, aportan a su construcción cotidiana y a la extensión de su ejercicio a todos los sectores sociales. En la base de sus

objetivos está la democratización de las comunicaciones, porque de esta manera se contribuye a la democratización de la sociedad.

Toda acción destinada a democratizar el acceso y la participación en los medios de comunicación implica una acción sobre el conjunto de la sociedad. La libertad de expresión se afirma sobre la justicia social y constituye la mejor garantía de la democracia. "Nuestra comunicación está en función del desarrollo"¹⁷, desarrollo económico, social, cultural y de la calidad de vida. La participación ciudadana en un medio de comunicación no anula las desigualdades sociales, su función es insertarse en otras acciones colectivas con el objetivo de ayudar a la construcción de una sociedad democrática.

Es importante tomar en cuenta, sin embargo, que no existe una sola y única experiencia de radio ciudadana. Hay diversidad de experiencias que pueden enmarcarse bajo el mismo título y que responden a trayectorias, procesos y características distintas. Respetando estos criterios básicos que tienen que ver con la promoción de la participación y la construcción de la democracia a partir del derecho a la comunicación, las respuestas se concretan y se diversifican a tal punto que adquieren, cada una de ellas, particularidades muy concretas.

El universo de las radios ciudadanas se enriquece con la diversidad de propuestas, de experiencias, de estéticas. No hay tampoco una sola posición ideológica o política. El ejercicio de la ciudadanía y, en concreto, la práctica de las radios ciudadanas habla de la pluralidad de puntos de vista, de posiciones políticas, ideológicas o religiosas. Desde esta diversidad se trabaja para garantizar el derecho de todos y cada uno a expresarse y a manifestar sus propias convicciones, aportando desde allí a la construcción común.

1.7 LA RADIO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

En el contexto de emergencia de la sociedad civil y del protagonismo creciente de las instituciones que se mueven en ese espacio (organizaciones vecinales, acciones reivindicativas locales y nacionales, organismos no gubernamentales de carácter transformador) la comunicación comunitaria, y las radios comunitarias y ciudadanas en particular, han ido ganando protagonismo y reconocimiento.

No sin dificultades-que son similares a las que se enfrentan en otros niveles cuando se intenta promover estrategias de redes sociales- la radiodifusión comunitaria ha encontrado estrategias que le permiten, no sólo sobrevivir, sino formas de consolidar su presencia, de generar nuevas audiencias, de ser vehículo de participación. La tarea permanente de poner en el aire otras voces y otras noticias, la preocupación por generar otro tipo de consensos y disensos, por recuperar el sentido de la fiesta y por facilitar el desarrollo de diferentes culturas, consolida los logros y establece nuevos objetivos para las radios comunitarias y ciudadanas.

El ejercicio de la ciudadanía consiste en la participación real y activa de las personas en la construcción de la sociedad y en su transformación. Se realiza a partir de la asunción de los deberes y derechos formales para incorporarlos a la vida cotidiana en todos los terrenos políticos, económicos y culturales.

La ciudadanía implica reivindicar a los sujetos individuales y colectivos frente a los poderes. Ser sujetos significa también tener derechos y obligaciones. "Cuando hablamos de deberes y derechos, hablamos de la capacidad de ser sujeto de un determinado ámbito, de llegar a controlar o decir algo sobre los instrumentos que definen los procesos de ese campo"¹⁸. Ser sujetos es incidir en la toma de decisiones para dejar de ser objeto de ellas.

La ciudadanía implica pertenencia a una comunidad, a la sociedad civil. Pero supone, además, participación y asunción de responsabilidades sociales. La ciudadanía se construye a partir de la autonomía social, política y cultural de los sujetos. Es decir, a partir de los derechos y obligaciones y con el fin de desarrollar acciones destinadas a gestar colectivamente el propio destino. Los ciudadanos reales son aquellos que "hacen vivas las definiciones jurídicas". Entonces, "ser ciudadano es ser sujeto de la construcción pública con otros."¹⁹

¹⁷ Declaración de Radioapasionados, Quito, 1995

¹⁸ Garretón, Manuel Antonio, "Democracia, ciudadanía y medios de comunicación. Un marco general". Los medios, nuevas plazas para la democracia

¹⁹ Alfaro, Rosa María "Descifrando paradojas ciudadanas". Los medios nuevas plazas para la democracia.

Los ciudadanos son los sujetos que "coparticipan-tal es la democracia- en la configuración de su orden político".²⁰

Hablar de ciudadanía es también hablar de luchas, de enfrentamientos, de disputas, de toma posiciones en función de intereses individuales y colectivos. Significa tomar partido a favor de algunos de esos intereses y en contra de otros. Es asumir un lugar en la lucha por el poder dentro de una sociedad (se trate de clases sociales, grupos étnicos, géneros). Es también tomar posiciones por intereses y valores, y no se trata meramente de una convivencia pacífica donde cada uno reclama por los derechos que las leyes le atribuyen. Ejercer ciudadanía es dejar de ser neutrales. Es ser conscientes de la propia acción, ser conscientes de la lucha por la distribución de poderes y de bienes, materiales y simbólicos.

La organización de la sociedad civil conlleva la descentralización del espacio público y la distribución más equitativa de los poderes. La esfera pública no es un espacio cerrado y con límites permanentes, es un campo dinámico con relaciones cambiantes. Las organizaciones de la sociedad civil contribuyen a expandirlo, a abrirlo, a descentrarlo.

Las radios comunitarias y ciudadanas hacen propia la lucha por los derechos humanos. El objetivo será extender el ejercicio de la ciudadanía a todos los sectores sociales para que, por un lado, los derechos y obligaciones ciudadanos no sean patrimonio de ciertos sectores (urbanos, clase media) y, por el otro, no sean un conjunto de abstracciones. Es decir, para que los sujetos sociales asuman la dimensión cotidiana del compromiso colectivo y descubran la importancia ética, política y social que tiene el ejercicio comprometido de los derechos ciudadanos. Esta revalorización de la democracia, y de las esferas de acción que competen a cada individuo, es una tarea a realizar.

1.8 DEMOCRATIZAR LA PALABRA PÚBLICA

Los mensajes emitidos desde el sistema de medios impactan de manera decisiva en la vida cotidiana de las personas y de las comunidades. El desarrollo tecnológico de los medios, pero además el proceso de concentración de los mismos, tanto en la propiedad como en regiones geográficas, refuerzan ese efecto en las audiencias. Son datos que tienen que ver con la realidad actual de los medios y que adquieren particular importancia a la luz de lo que antes se decía: por momentos los medios constituyen la suma del espacio público donde los diversos actores sociales se convocan y autoconvocan para interactuar.

Observar el sistema de medios es detener la mirada en un espacio fundamental para la democracia, porque constituye un lugar clave para el ejercicio de los derechos ciudadanos.

Tal como hemos señalado antes las radios comunitarias y ciudadanas están insertas en un contexto político, económico, cultural y mediático y sólo en ese espacio pueden ser entendidas como tales. Si bien en su práctica entran en contradicción con muchos aspectos del sistema, para analizar su funcionamiento es necesario tomar en cuenta estos datos del contexto.

La democracia necesita de pluralidad de medios y pluralidad de voces en los medios. Cualquier tipo de concentración afecta a este derecho y es por eso le cabe a la sociedad civil ejercer el derecho a la comunicación, entendido como derecho humano fundamental.

La gente, grupos e instituciones de la sociedad tienen que contar con la posibilidad de acceder al uso de los medios para expresar libremente sus opiniones, sus puntos de vista, pero también sus deseos, sus estéticas, sus formas de entender y de entenderse. A través de su acción las radios comunitarias y ciudadanas están garantizando este derecho para muchos que tienen negado el acceso al sistema privado comercial de los medios.

Los medios comunitarios son espacios de participación ciudadana donde se expresan todas las voces, se defiende la diversidad cultural y se muestran las desigualdades.

Desde la radio ciudadana se trabaja para que la libertad de expresión no sea sinónimo de la libertad de las empresas propietarias de los medios. Porque la radio ciudadana hace posible el acceso al espacio público de aquellos que la gestionan pero también de los integrantes de la comunidad a la que sirve.

Lo anterior está indisolublemente ligado con la vocación pluralista que es característica esencial de las radios comunitarias y ciudadanas. Esto sin perder de vista que el pluralismo y la reivindicación de la diversidad no tienen que llevar a neutralizar el conflicto, a cristalizar las diferencias porque esta actitud no ayuda a superarlas y muchas de ellas están originadas en desigualdades.

El reconocimiento de los actores sociales, la representación de sus intereses, la legitimidad de hechos e ideas, se juega hoy en gran medida en los medios de comunicación masivos. A través de los medios se accede al espacio público y a la construcción del relato social, de la historia colectiva y a la posibilidad de cambio.

Es un objetivo de nuestras radios convertir a los invisibles en visibles, en audibles. Se trata de otorgar voz pública, de abrir ese espacio de expresión y de multiplicarlo para colaborar a la construcción de una historia verdaderamente colectiva, que incluya los grandes relatos pero que, al mismo tiempo, sume versiones multiplicando las voces.

Por medio de las emisoras se hacen públicas las percepciones de la vida cotidiana que tienen los ciudadanos, reconstruyen la memoria, dan lugar a otras experiencias y a otros saberes, a otros reclamos y necesidades ocultas. Se escuchan y se multiplican otras voces, músicas, sonidos, festejos, actividades, movimientos, inquietudes. En este hacer público se rescatan imágenes desvalorizadas, se legitiman discursos ; viejos y nuevos acontecimientos cobran una fuerza renovada. Tienen la posibilidad de constituirse en un lugar para el diálogo entre los ciudadanos y entre éstos y las instituciones. Diálogo que, en primera instancia, permita ir adquiriendo la capacidad de ser emisores, de ser comunicadores. Que a partir de transformarse en interlocutores legítimos, les permita interrelacionarse apuntando a la organización, a la mejora de la calidad de vida y a la construcción de nuevas alianzas.

Las radios comunitarias y ciudadanas también fueron y son espacio de encuentro, expresión y acción de sectores que no ocupan puntos centrales del espacio social (homosexuales, inmigrantes, cultura no comercial de cualquier género, desocupados u ocupados marginales).

Democratizar la palabra pública implica que otras voces con identidad, con propuestas, con reclamos y necesidades propias se escuchen.

Hay informaciones del contexto social, político y económico que son reveladoras a la hora de pensar en democratizar la palabra pública. Son datos frente a los cuales nuestros objetivos político-culturales se definen.

En primer lugar, nuestros proyectos tienen una profunda y radical inconformidad con el modelo de sociedad que se construye, que excluye mayorías y refuerza la concentración de la riqueza y del conocimiento. Según Xabier Gorostiaga, "el 85% de la riqueza del mundo está concentrada en un 20% de la población" pero "la concentración del conocimiento es del orden del 90 al 94 por ciento en el mismo segmento de la población".²¹

Los datos afloran de la misma realidad sin necesidad de mayores análisis.

"La evidencia más clara al respecto es la distancia entre las cifras macroeconómicas y la forma de distribución del crecimiento ; las inversiones en bienes de capital y el nivel de desocupación y marginación ; la cada vez más "presencia" de derechos civiles y democráticos (que se advierte en constitucionalismo, pactos internacionales, acuerdos regionales) y la realidad de un mercado que cotidianiza la discriminación y deja como letra muerta cualquier carta de derechos".²²

La información se hace para formar y, también, para generar inconformidad, para preguntarse y para pensar. Las radios comunitarias deben "inconformar" a la ciudadanía con la idea del pensamiento único e irreversible, con un mundo que se nos presenta como resultado de un "orden natural" cuando, en realidad, es el resultado de un profundo desorden social.

"A nosotros no nos interesa una comunicación por la comunicación misma, ni democratizar por democratizar. La estética sin la ética no sirve para nada. Y la mejor programación no nos sirve para nada, por nuestra opción política, por nuestra opción comunitaria y por nuestra opción de servir a la

²¹ Xabier Gorostiaga es nicaragüense, doctor en economía y experto de Naciones Unidas. Fue rector de la Universidad Centroamericana de Managua (1991-1997). Entrevista realizada por W. Uranga y publicada por el diario Página 12 (Buenos Aires), el 17.08.98.

²² "No hay errores, no hay excesos". Revista Causas y Azares. Número 6. Buenos Aires, Primavera, 1997.

ciudadanía, si no está puesta al servicio del desarrollo".²³

1.9 RESEMANTIZAR LA REALIDAD

Nombrar la realidad es empezar a modificarla. Resemantizar la realidad implica tomar los relatos y las explicaciones que circulan para repensarlos, reformularlos y producir cambios a nivel simbólico, cambios en las formas de percepción y de argumentación, cambios en la forma de relatar la realidad.

La radio comunitaria y ciudadana incorpora nuevos lenguajes, nuevos formatos, otros sonidos, músicas, voces. Son otras formas de hablar, nuevos tratos con los oyentes, formas de preguntar y de responder, formas de demandar, de peticionar a las autoridades.

La originalidad también revitaliza el espacio público, le da movilidad, energías, llama la atención, desautomatiza el consumo tradicional de los medios. Se trata, por supuesto, del aire de la radio, de no dejar de hacer radio, de seducir a la audiencia, de pensar en nuevas formas de incorporar al público (clubes de oyentes, consultas, fiestas).

En las programaciones se rescatan valores, se reinstalan en la consideración pública, y como parte del ejercicio de la ciudadanía, se aporta un nuevo lugar para llevarlos a la práctica. En las radios comunitarias y ciudadanas la solidaridad se transforma en acto político.

Radio Enriquillo (República Dominicana)/ Voces que se hacen públicas

Radio Enriquillo nació en 1977, en República Dominicana, impulsada por la Iglesia Católica. Las experiencias en Radio Enriquillo tenían como objetivo quebrar la exclusividad en el uso del medio y demostrar que la naturalidad que hasta ese momento consagraba el poder de unos pocos no era "natural. Esto tuvo gran impacto en la audiencia que comenzó a perder el miedo a hablar. Comenzar a hablar y a escucharse por radio contribuyó a fortalecer la competencia comunicativa de los ciudadanos y también a posibilitar la creación de agrupaciones, organizaciones y nuevas relaciones entre los miembros de la comunidad.

El objetivo era lograr que los habitantes de Tamayo se expresaran por radio, que se atrevieran a decir su palabra y que la radio formara parte de la vida cotidiana de estas comunidades marginadas de los grandes medios de comunicación.

Decía un campesino "El campesino se está fortaleciendo precisamente por lo que escucha en Radio Enriquillo. Porque ¿a quién es que escucha? Es a sus compañeros hablar y decir las cosas, decir al mundo y al pueblo sus sufrimientos".

En una primera etapa abría el micrófono para que los campesinos hablaran. Luego empezaron a planificar entrevistas y a viajar a las comunidades. Cada semana iban a una comunidad diferente, entrevistaban a los grupos organizados y después las difundían en el programa "Encuentro". El objetivo era difundir las condiciones de vida de las comunidades.

"Al primer reconocimiento de formar parte de un mundo de iguales y a esta segunda vivencia de un espacio común- tan importante en una zona marcada por la dispersión- le sucede un tercer significado del escucharse. Un sentimiento de solidaridad, de lazos que se van tejiendo entre personas y grupos". Oírse a través de la emisora era una pieza clave para la organización.

Fuente de información: Mata, María Cristina y Vandenbulcke, Humberto. "Radio Enriquillo: una experiencia de acceso y participación en la comunicación masiva". Radio y democracia en América Latina. Lima, IPAL, 1989.

1.10 NUEVAS SENSIBILIDADES

²³ López Vigil, José Ignacio. Entrevista en Causas y Azares número 5.

La radio comunitaria y ciudadana no puede ser únicamente una tribuna de debate. Tampoco un lugar de quejas y demandas. Hay que trascender estas instancias porque gestar ciudadanía implica contribuir a la organización y a la formación de identidades.

Tomando en cuenta que no toda oposición implica resistencia, la radio ciudadana se constituye en un lugar que facilita mecanismos y herramientas, al mismo tiempo que impulsa la creatividad para la construcción de alternativas. Esto implica poner en común los proyectos, las necesidades, las diferentes realidades e intereses, hacer públicos los proyectos de los distintos sectores ante el conjunto de la sociedad. Escuchar a otros con los mismos conflictos puede fomentar la organización colectiva (ver recuadro sobre Radio Enriquillo) y a la formación de identidades culturales más sólidas. Un ejemplo en esta línea es el proceso de revitalización de las lenguas nativas en Bolivia a partir de su utilización en la radio con la consecuente afirmación cultural de los campesinos.

Nuestras radios, como todas las organizaciones del Tercer Sector, funcionan como lentes que detectan problemas y que proponen soluciones, pero al mismo tiempo se refieren a los proyectos locales teniendo conciencia de la globalidad de los problemas. Nos referimos a la necesaria conciencia de lo estructural, que no debe paralizar las acciones cotidianas. Pero simultáneamente esa acción cotidiana sobre la coyuntura no puede impedir el pensamiento y generación de estrategias globales, como lo es por ejemplo el trabajo en redes.

Ejercer ciudadanía en relación a los medios implica fomentar en los ciudadanos el ejercicio del control sobre los medios de comunicación, tanto privados como públicos.

Hacer efectivo el derecho a la comunicación no puede limitarse al ejercicio individual de la libertad de expresión, sino que tiene que traducirse en actitudes positivas y creativas para generar condiciones que mejoren sustancialmente el ejercicio de ese derecho.

1.11 EL DEBATE POR LA “AGENDA PÚBLICA”

“Nada es real hasta que no aparece en los medios”. La frase, que se ha convertido en una muletilla, alude a la visibilidad de los hechos en el espacio público. Progresivamente los medios de comunicación han ido ocupando todo el espacio de la esfera pública hasta transformarse en el espacio público excluyente.

Pero la vida, la historia de la gente, sigue pasando también por otros lugares, por otros espacios que deben ser reconocidos como tales. Es responsabilidad de quienes trabajan por una comunicación democrática y participativa fortalecer esas otras instancias (instituciones intermedias, asociaciones, universidades) buscando que el lugar de debate no sea sólo el de estos medios. Multiplicar las oportunidades y los lugares para el debate y el intercambio de opiniones es una manera de introducir nuevos temas en la agenda pública. Temas y propuestas que provienen de experiencias distintas, de otras realidades no siempre contempladas.

Pero no es esta la única opción. Existe también la posibilidad de, reconociendo el lugar privilegiado que los medios han adquirido como espacio público, se puede y es preciso intervenir en ese debate público que tiene por escenario los medios. Intervenir significa asumir que los medios son “el” lugar y que tomar una posición allí es ejercer el control público y legitimar temas, personajes, problemas, argumentos, valores, identidades.

Se dice que los medios son el lugar en el que las sociedades discuten sus problemas, intereses, necesidades, aspiraciones. Esto es parcialmente cierto, o tendenciosamente falso. No son las sociedades las que debaten, son algunos de sus miembros y no son los problemas los que se debaten, son algunos de los problemas de algunos sectores.

No todo puede discutirse al mismo tiempo en el mismo lugar y es preciso seleccionar. Pero es necesario asumir que tal selección no es inocente. De lo que se trata entonces es de elegir de otra manera. De construir otra agenda de temas, de luchar por instalar otros puntos de debate, de traer al espacio público otros asuntos, otros actores y otras voces. Traerlos también significa legitimarlos como participantes del debate.

Los medios son uno de los actores más importantes y con mayor capacidad para transformar temas en cuestiones. Se trata de transformar nuevos temas en nuevas cuestiones. De iluminar otras zonas de la

sociedad, de detectar otros conflictos, de funcionar como lentes que muestran otras cosas, de ser permeables a las necesidades de la comunidad. No necesariamente todo lo que debe mostrarse es por definición negativo, hablamos también de lo bueno que se pone de manifiesto en artes, estéticas, acciones, proyectos.

Se trata también de enfocar de otra manera las cuestiones existentes. Muchas veces los medios comerciales incorporan un tema a la agenda haciéndolo superficial o quitándole alguna de sus dimensiones. Pensemos en cómo fueron incorporados a los medios los movimientos feministas o de qué manera hablan estos medios de los inmigrantes.

La necesidad de construir una nueva agenda implica estar cerca de la comunidad, saber cuáles son sus problemas y necesidades, saber dónde ir a mirar. Una agenda contrahegemónica supone plantear los temas en función de las necesidades de la comunidad y no en función de las necesidades del mercado. Los temas serán probablemente los mismos, pero el abordaje es totalmente diferente.

Los medios definen un universo de actores habilitados a intervenir. Cambiar o ampliar ese universo es otra tarea por hacer. Porque no sólo varían los temas y las cuestiones a discutir, el lugar desde donde se los enfoca, sino que una nueva agenda va conformando simultáneamente una relación distinta con el Estado y con otros actores sociales implicados en los mismos temas.

La mayor parte de las veces una cuestión social requiere una intervención directa del Estado o le exige una toma de posición. Instalar nuevos temas, visualizar otros problemas y diferentes abordajes para los mismos es reorientar al Estado para que atienda las necesidades y ofrezca respuestas, resoluciones y alternativas. Es obligar al Estado a mirar hacia otros lugares, es generar nuevas demandas que esperan respuestas transformando temas privados en cuestiones públicas y políticas.

Tal como se expresa en la Declaración de Radioapasionados las "prioridades en nuestro que hacer comunicacional" son los derechos humanos, la identidad étnica, el medio ambiente, el protagonismo de los jóvenes, la protección de niños y ancianos, educación, salud, denuncia de la corrupción, integración regional, igualdad de género.²⁴ Estos son temas de nuestra agenda y todos y cada uno de ellos tienen que ser incorporados al trabajo y a la preocupación de nuestras radios comunitarias y ciudadanas.

FM La Luna (Ecuador)/ Otras agendas para la audiencia

Un mes después de que Abdalá Bucaram subiera al poder, FM La Luna 99.3 salió al aire. A su hermano Santiago, que para entonces era diputado, se le ocurrió armar tremenda orgía en el Congreso para festejar su cumpleaños. Estalló el escándalo, los comentaristas serios criticaron la falta de buenas costumbres. La Luna, en cambio, adaptó la canción El preso y le puso El son de Santiago: "Solo con Santiago/ solo él se festeja/ solo allá se chupa/ solo en el Congreso". Se convirtió inmediatamente en un hit musical. De ahí en adelante los Bucaram movían un dedo y eran castigados con una canción. Macarena de Abdalá, Cavallo (Mano a mano), Abdalálalá (Talento de TV), El Malcriao (El venao), y otras piezas se convirtieron en los top ten de la radio. La audiencia pedía esas canciones.

Si Abdalá había vendido veinte mil copias de su disco compacto cantando las canciones de Los Iracundos, La Luna distribuyó cuarenta y cinco mil compactos con todas esas caricaturas musicales.

Mucho antes de que los demás medios se decidieran a enfrentar al gobierno ya La Luna estaba embarcada. Ante cualquier medida económica o declaración política, abría sus micrófonos a la gente. No hacía falta escribir sesudos comentarios. La ciudadanía editorializaba. La radio se volvió en canal de desahogo, de desfogue, en tribuna pública.

Quince meses después, durante la última campaña electoral, La Luna dijo públicamente que no aceptaría propaganda política del PRE (el partido de los Bucaram).

1.12. AUDIENCIA Y PARTICIPACIÓN

La relación con la audiencia es fundamental en las radios ciudadanas. Es una comunicación caliente

²⁴ Declaración Radioapasionados y Televisonarios, Quito, 1995

con los oyentes que construye lazos con ellos y que no se reduce al mero compartir códigos formales sino que crea instancias de participación de la audiencia más allá del aire como son, por ejemplo, los clubes de oyentes.

La Cometa de San Gil (Colombia)/ La participación de la comunidad en la definición de la programación

Radio La Cometa cuenta con un comité de veeduría formado por miembros representativos de la comunidad sanguileña que participa en las reuniones de programación de la emisora: hacen sugerencias, llevan comentarios de la gente y hacen un seguimiento de las acciones de La Cometa buscando que se acoja a los intereses del municipio y las necesidades del municipio.

Por otra parte, los oyentes sienten que tienen atribuciones de veedores de la radio: llaman a expresar dudas, hacer comentarios "fiscalizadores" de la acción de la radio.

Las organizaciones de San Gil tienen una relación cada vez más fluida con la radio. En el interior de muchas organizaciones se están formando comités relacionados con la radio. Desde esos grupos pertenecientes a las organizaciones comunales se apoya el trabajo de La Cometa, se buscan formas para que cada asociado aproveche la emisora y además se extiende la cobertura de la organización de la radio.

En 1998 se ha convocado otras organizaciones de San Gil (entre 45 y 50) como juntas comunales, colegios, la cárcel, voluntariados, defensa civil, policía, cooperativas, casa de la cultura, alcaldía y demás. A ellos se les ha puesto la radio a disposición, se les invitó a compartir sus agendas con el objeto de crear un ambiente de confianza y relación con todas ellas. Esto permitirá que poco a poco las personas de las organizaciones vayan entrando en la radio.

La utilización del teléfono en las radios comerciales convirtió la participación de la audiencia (pilar de la comunicación de las radios comunitarias y alternativas) en un simulacro. Estos oyentes que se comunican telefónicamente con las radios pueden hablar pero nunca tendrán la posibilidad de tener un programa propio.

A pesar de esta posibilidad que se le brinda a los oyentes de participar telefónicamente (a ciertas horas, en ciertas condiciones y tras una selección previa) el mensaje difundido por la radio tradicional sigue siendo vertical y unilateral. Una realidad muy distinta a la de nuestras emisoras. Las radios comunitarias y ciudadanas disputan una porción de la participación en la construcción del relato social desde otra lógica de participación que facilita el ejercicio de la ciudadanía. Por lo tanto busca otra forma de narrar la vida de personas y de grupos sociales cuya voz reclama ser escuchada desde sus propias identidades.

Es otra lógica de participación y otra ética. La relación que se establece, por un lado con la sociedad política, y, por el otro, con la sociedad civil expresada en términos de audiencia se fundamenta en otros valores. La ética consiste aquí en fortalecer el lazo que une al medio con la sociedad civil recogiendo los intereses de la audiencia y trabajando para acortar la distancia de las mediaciones. Los clubes de oyentes son un ejemplo de ello.

1.13. LA ESTÉTICA Y LA AUDIENCIA

La urgencia de intervención social, la efervescencia política de los comienzos, el anhelo de contribuir a la consolidación de una democracia realmente participativa, hizo que muchas radios dejaran de lado consideraciones sobre la estética y hasta despreciaran toda referencia al tema. Por este camino se llegó incluso a asociar lo comunitario con lo rudimentario o desprolijo, mientras se privilegiaban los contenidos y el libre acceso al micrófono.

Hoy la preocupación por los aspectos estéticos está planteada en relación directa con la captación de audiencia y la generación de recursos económicos, en una visión signada por la necesidad de competir en el mercado de bienes simbólicos.

Se parte de un hecho básico: el oyente está educado en la recepción de ciertos formatos radiofónicos impuestos por años de exposición a los productos de las grandes emisoras. Debido a esto, al acercarse a una radio comunitaria, muchos oyentes encontraban un tipo de emisión desprolija, descuidada de las formas, con un estilo de argumentación más próximo a la tradición escrita y alejado de los recursos propios del medio.

A esto habría que sumar las modificaciones que se produjeron en las condiciones de recepción a lo largo de los últimos años. La radio ha venido poco a poco a ocupar el lugar de "acompañante" de otras actividades, se ha abandonado el ritual de escucha que emparentaba a la radio con los tradicionales fogones, todos reunidos alrededor de la caja mágica, con la atención puesta en las voces que de ella emanaban. Hoy la radio está en el automóvil y en el trabajo, mientras se estudia y se viaja, mientras sembramos y cosechamos maíz o mandioca. Esto determina otra manera de escuchar la programación de una radio.

Las formas de escuchar y de relacionarse que tiene las audiencias varían en cada contexto cultural. Los usos que la gente hace de la radio, sus identidades nos marcan un camino en la búsqueda de las estéticas de la programación.

Si tenemos en cuenta lo anterior, sobre todo en las experiencias de radios que ya llevan algunos años en el aire, es necesario abrir una etapa de consolidación de las propuestas radiales. Se exigen formatos reconocibles, un lugar de enunciación claro, una locución cercana a las identidades de la audiencia. Comienza la exigencia por un manejo del lenguaje y la producción radiofónica, la búsqueda de la coherencia periodística y estética de la programación (Noticieros que suenen a noticieros. Programas de humor bien hechos. Opinión política argumentada e investigación. Denuncia y crítica con rigurosidad ideológica. Sonido de radio. Ampliar el área de cobertura).

1.14. REDES SOCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

Las radios comunitarias y ciudadanas son parte del entramado político-cultural y social. En medio de ese entramado encuentran su razón de ser y también su legitimidad. Por esta misma razón no pueden construirse, tampoco entenderse, al margen de estas relaciones, que alcanzan no sólo al círculo más próximo constituido por las propias entendidas el Tercer Sector, sino también al Estado y a las empresas comerciales, de la comunicación y fuera de ella.

Interactuar con otras instituciones, integrar alianzas para la consecución de determinados objetivos con otros sectores públicos o privados permitirá consolidar las experiencias alternativas de las radios comunitarias y ciudadanas.

Uno de los mayores desafíos de las radios comunitarias y ciudadanas es la construcción de redes.

Las redes se van construyendo desde adentro hacia afuera como en círculos concéntricos. El primer círculo tiene que ver con el mayor grado de afinidades y consiste en el intercambio, producción y emisión de información con otras emisoras igualmente comunitarias y ciudadanas.

Como parte de esta acción y como parte también de una construcción política que articule distintas iniciativas ciudadanas, el segundo círculo exige trabajar en instancias que exceden lo radiofónico y que atañen a la capacitación, el desarrollo, la educación, la salud, la calidad de vida, la investigación y las relaciones institucionales.

Un tercer nivel en la creación de redes exige generar relaciones con instituciones de diferente tipo, sumarse a la actividad que desarrollan sectores públicos o privados con afinidad a los objetivos-político culturales, comunicacionales o empresarios de la radio.

La auto satisfacción con la pequeña experiencia nos limita y no nos proyecta. Por el contrario, se trata de crear redes mediáticas (radios, programas, televisoras, cine-videastas independientes, movimientos culturales, teatro, músicos, escritores, periodistas, productoras, comunicadores sociales, revistas, boletines y periódicos), redes con organizaciones educativas (formales y no formales) como la universidad, las escuelas, los organismos no gubernamentales que trabajan con la educación y la comunicación, redes sociales vinculadas al campo de la salud, a las organizaciones rurales, mineras, de iglesias, redes con programas sociales del Estado con quienes coincidir y consensuar, redes con microempresas. La lista podría seguir.

Para las radios comunitarias y ciudadanas no es ético marginarse, cerrar los ojos ante los desafíos planteados.

La construcción de alianzas es una necesidad, pero también es un derecho.

Derecho de formar redes para trabajar de manera complementaria entre las radios y con otras organizaciones e instituciones.

La tendencia hacia la constitución de redes está marcando la demanda por una nueva forma de relación social. Una forma que nos permita trabajar de manera estratégica, para dar una respuesta eficaz a las necesidades sociales. Esto no significa desconocer las posibilidades de articulación con el Estado y la empresa privada. En todo caso queda abierto el camino para encontrar las herramientas que ofrece la comunicación para operativizarla en una estructura de red.

Las radios son vasos comunicantes capaces de gestionar, junto a otros, organizaciones en red.

Son un recurso estratégico para las organizaciones de la sociedad civil.

Desde el Tercer Sector (organizaciones sociales, educativas, culturales, religiosas, movimientos espontáneos, entre otras) existe una creciente expectativa por las posibilidades que ofrece la radio como espacio alternativo de comunicación y de participación.

¿Cuáles son nuestras expectativas respecto de las redes con el Tercer Sector ?

¿Cuáles son nuestras posibilidades ? ¿Qué podemos ofrecer ?

Como se diría al final del bloque de una radiorevista, son preguntas "para seguir pensando". Y si se nos permite la afirmación: para ir concretando.

Para articularnos y trabajar en red necesitamos partir de una concepción de red teniendo en cuenta nuestras formas de organización y las de aquellos con quienes nos podemos vincular.

Las REDES SON ESTRUCTURAS FLEXIBLES de coordinación horizontal.

La GESTIÓN DE UNA RED tiene pasos: diagnosticar, planificar, diseñar una organización, decidir, ejecutar y evaluar políticas y estrategias de trabajo de manera conjunta.

Para lograrlo necesitamos agruparnos por intereses comunes.

Esta interdependencia permite intercambiar información, negociar los intereses en juego, distribuir costos y beneficios y, de esta manera, tomar en conjunto las decisiones, con la certeza de que cada participante cumpla los compromisos contraídos. Las negociaciones suelen ser ágiles, de duración limitada y en torno a un punto específico. No se trata de la concertación de intereses contrapuestos sino de la deliberación intencional en torno a un interés común.

Por supuesto que estas redes presentan sus riesgos. El principal es la posible inconsistencia de quienes participan, ya sea porque se trata de grupos demasiado heterogéneos, internamente divididos o porque varían con el tiempo.

Otro riesgo es la resistencia de los participantes involucrados a incluir innovaciones o afrontar riesgos. Si se favorecen al máximo los consensos entonces se tiene que afrontar los conflictos. En algunos casos, cuando no se tienen condiciones para hacerlo, se convierte en un obstáculo para la proyección hacia fines más abarcadores y de largo alcance. Por lo tanto, es muy difícil articularse en una red.

1.15. LA RELACIÓN CON EL ESTADO

Nuestras radios tienen un largo camino por recorrer con el Estado. La disputa de poderes, es una disputa por un lugar en el terreno político y ese terreno se conforma también en relación con la esfera del Estado. Una de las formas de interacción es trabajar para influir sobre la legislación, sobre la sanción de las leyes y los reglamentos (por ejemplo: incidencia o participación directa en la gestión municipal, relacionarse con los representantes).

Pero también puede haber otras formas, teniendo en cuenta que nuestras radios pueden ser un

espacio de comunicación entre la sociedad civil y el Estado. La creatividad de las personas que dirigen nuestras radios tiene que ponerse al servicio de un plan de acción estratégico- hacia afuera de la radio- sin que ello implique pragmatismo o renegar de principios y valores.

En la interacción con el Estado las radios comunitarias y ciudadanas pueden legitimar los temas de una agenda surgida de sus propios principios, problemas y necesidades y a partir de allí buscan incidir en la generación de políticas públicas y en su implementación: colaborar en su puesta en marcha a través del trabajo en redes, campañas, eventos. Se trata de participar, como institución ciudadana, en la definición y planificación de políticas públicas.

Para poder llevarse adelante las políticas de desarrollo social, económico o cultural necesitan de estrategias comunicativas.

En la actualidad, ninguna política social puede desarrollarse sin una política de comunicación que la acompañe. Por lo tanto es una buena oportunidad para que los radialistas comunitarios ofrezcan saberes y experiencias adquiridas.

Las radios comunitarias y ciudadanas tienen la opción de diseñar estrategias comunicativas para relacionarse con las dependencias estatales interesadas- o bien captar su interés-, articularse con ellas y constituirse en instituciones confiables para colaborar con el Estado sin perder coherencia con sus propios principios y valores.

Algunos de nuestros departamentos, áreas o unidades de gestión de la radio pueden ofrecer al Estado, campañas, redes, contacto con la comunidad, espacios de relación con los ciudadanos, actividades, charlas, publicidad, servicios y capacitación. Todo ello sin liberar al propio Estado de sus responsabilidades y obligaciones.

Desde las radios se puede apuntar a modificar la relación de los ciudadanos con el Estado haciendo que estos se sientan como tales, se perciban como parte de la sociedad y con posibilidades de transformarla.

Es decir, que pasen de sentirse beneficiarios a sentirse gestores y partes de una comunidad más global.

Tal espacio de articulación entre las políticas públicas y la ciudadanía debe permitir el ajuste de estas políticas a los intereses cercanos a las personas y a las comunidades, hacer posible la reformulación o el rechazo de las políticas contrarias a esos y brindar la posibilidad de ejercer influencia sobre los responsables de formular tales políticas a partir de propuestas alternativas elaboradas participativamente por los ciudadanos.

Intervenir en las políticas públicas o generar presión, es construir caminos de solución más globales, más estructurales ; es, al mismo tiempo, impulsar cambios cotidianos articulados con cambios globales, con perspectivas a largo plazo. Relacionarse con el Estado en esas políticas (culturales, educativas, sanitarias, descentralizadoras) es contribuir de manera más orgánica (más organizada, más racional) al desarrollo de ciertos procesos y no sólo a la solución de demandas específicas.

El espacio público son los ciudadanos dialogando entre sí y con el Estado. Los medios constituyen hoy el espacio público por excelencia. Las radios son un canal, pero también deben ser actores protagónicos en la creación de espacios públicos donde los ciudadanos y el Estado puedan encontrarse, definir cuál es la agenda de temas que les interesa, ponerlos en discusión y negociar.

"No puede haber autogestión si no se hace cogestión con otros, sean autoridades u otras organizaciones"²⁵. De lo contrario se construyen "parcelas de poder" pero no se contribuye al desarrollo.

Construir pequeños sectores de poder y sin conectarlos con otros sectores de poder no genera cambios. Construir redes no es sólo cuestión de supervivencia sino de opción política.

1.16. EN TIEMPOS DE GLOBALIZACIÓN

Nuestra época se caracteriza por construir cada producto como si hubiera nacido de la nada, como si no tuviera historia: de allí la magia de la tecnología, de los productos de los medios masivos y de la

25 Alfaro, María Rosa. "Comunicación y desarrollo., Apuntes para la reflexión entre el Norte y el Sur"

ideología dominante.

Los medios de difusión que en su versión concentrada y multimediática, acompañaron el proceso de transición a democracias constitucionales en los países de América Latina y el Caribe (ALC), juegan a la doble política de representar los intereses de la sociedad y los de la empresa privada.

Si el Estado o las fuerzas políticas insinúan algún tipo de regulación o control, en nombre de garantizar una verdadera libertad de expresión, los medios privados se oponen criticando un supuesto autoritarismo e invocando el derecho a la libertad de prensa.

Si en cambio es la sociedad la que les reclama el cumplimiento de pautas formativas y culturales, hablarán institucionalmente como empresa privada argumentando en favor de la búsqueda legítima de ganancias.

La vieja noción de libertad de expresión o de prensa, pareció ampliarse cuando en 1948 se estableció en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, el derecho a la información. Pero en realidad, se trataba de un mismo movimiento que, al tiempo que pondría en escena en los foros internacionales la incorporación de este derecho, impulsaba un proceso económico-político que lo limitaba: la concentración oligopólica internacional, primero en la prensa, luego en los medios radioeléctricos, y finalmente, en su actual organización multimediática.

De los tres aspectos contemplados en el derecho a la información (derecho a recibir, buscar y difundir información) en la práctica sólo el primero (recibir) funcionó, cuando pudo, como derecho universal del hombre y la mujer en tanto ciudadanos. El segundo (buscar) se restringió al trabajador periodístico y el último (difundir), quedó relegado a las empresas como consecuencia del proceso de concentración ya referido.

Hoy resulta imprescindible volver a poner en discusión estas cuestiones. Insistir en la necesidad de incluir en las agendas (de programación y en las acciones de las radios comunitarias y ciudadanas, en las universidades, en los congresos y festivales de comunicación), el problema de la concentración multimedia como un límite concreto a la democratización de la comunicación social. Hacerlo es un paso necesario para contribuir a que esta discusión alcance a sectores más amplios de la sociedad.

Sin embargo, no será tarea fácil. Los propios medios trabajan para generar consenso en torno a un modelo hegemónico que los refuerza, más allá de las críticas circunstanciales que realizan a los gobiernos de turno. En su relación con el poder los medios tienden a reforzar y a consolidar su propio lugar de privilegio y de poder en la sociedad. De allí que abrir el debate e incluir nuevos temas en la agenda, en particular cuando esto afecta a los intereses de los medios, resulta harto difícil.

Pero al mismo tiempo, así como se construyen experiencias multimediales "desde arriba", también es posible hacerlo "desde abajo", con otras lógicas y con otros objetivos.

1.17. MULTIMEDIOS COMUNITARIOS Y CIUDADANOS

Existen algunas radios del continente que han desarrollado una experiencia: los multimedios ciudadanos.

Los MULTIMEDIOS son canales alternativos a la cultura concentrada y dirigida por las leyes del mercado que pueden ser llevados a cabo en radios que los consideren viable y factible la experiencia.

Nuestro proyecto político, inicialmente relacionado con lo radial, puede proyectarse hacia todo el ámbito cultural. Entendemos que la democratización de las comunicaciones no sólo pasa por los medios de comunicación y entre éstos, no exclusivamente por la radio. Nuestro horizonte de trabajo, en esta línea, puede extenderse si bien a otros medios, también al espacio más amplio de la cultura, que también necesita ser democratizada.

Si diversificamos los medios de comunicación con los que contamos tendríamos la posibilidad de conquistar un público más amplio, de expresarnos a través de lenguajes diferentes, de dar cabida a otras expresiones ciudadanas y de satisfacer otras necesidades de la comunidad.

Para ello podemos trazarnos como objetivo el de diseñar y producir otros medios de comunicación, otros lenguajes, que funcionen paralelamente a nuestra radio, para que se integren a nuestros proyectos

de comunicación.

Una revista, un proyecto para televisión, una productora de documentales, un periódico, una página en Internet interactiva de la radio, pueden ser iniciativas compartidas y a partir de las cuales comiencen a formarse nuevas redes de comunicación que, en lugar de concentrar, distribuyan la posibilidad de comunicación hacia todos los sectores.

En el terreno de la cultura, las alternativas son prácticamente infinitas. Desde un grabadora de discos hasta organizar las fiestas tradicionales de nuestra comunidad.

Muchas de nuestras fiestas populares se han perdido o fueron absorbidas por el circuito comercial. Junto con la comunidad podemos rescatarlas, organizarlas y convocar a todos a disfrutar de ellas. El carnaval, las fiestas patronales, los santorales, las ferias de artesanías, la Navidad, el año nuevo, entre otros, son motivos que pueden ser pensados, diseñados y organizados a partir de la comunicación, sus lenguajes y medios.

Si contamos con el espacio necesario podemos ir convirtiendo nuestra casa en un verdadero espacio cultural. Obras de teatro, recitales, exposiciones de cuadros o fotografías, escuela de danzas y bailes tradicionales, charlas, conferencias, seminarios, encuentros, ensayos, muestras de cine o video, talleres de educación popular y todos los eventos que puedan resultar de interés para la comunidad.

La producción de los espectáculos puede estar en nuestras manos o podemos aliarnos con otros para realizarlos. Si lo organizamos y contamos con un espacio equipado, el centro cultural puede convertirse en una fuente de financiamiento, podemos alquilarlo o pedir una colaboración a cambio de su uso, podemos coproducir con los propios artistas y distribuir el dinero de las entradas.

La infraestructura de nuestra radio puede contar con un bar- un gratificante espacio de comunicación- que ofrezca su servicio a bajo costo para los que trabajan en ella y para todas las personas que pasan por la radio. El bar puede estar en manos de gente de la radio, pero también puede ser alquilado a terceros, puede estar en manos del Club de Oyentes o de alguna institución local.

Las productoras son otra rama de la actividad cultural. Las productoras de campañas, publicidades, y programas radiales para terceros están directamente relacionados con la producción radiofónica. En ese marco, por ejemplo, se pueden producir una serie de micros programas radiales que puedan ser usados con fines educativos fuera de la programación. En este último caso se trata de insumos con guías de trabajo para uso de los maestros en las escuelas, o en comunidades pequeñas para tratar temas vinculados a la salud u otras temáticas.

Si contamos con recursos para invertir y detectamos que existe esa necesidad en la comunidad, podemos armar un estudio de grabación para alquilar al público: universidades, escuelas, organizaciones no gubernamentales, grupos parroquiales, productoras, instituciones y otras organizaciones de la comunidad. Además puede ser una fuente de recursos para la radio, para lo cual se tendrá que diseñar una estrategia de tipos de servicios y de costos (ver Módulo II) según nuestras posibilidades económicas y las de los destinatarios.

Lo mismo sucede si optamos por la gestión de una editorial para la publicación de materiales de capacitación o de evangelización, nuestra revista, materiales sobre radio o publicaciones institucionales. Aunque pueda resultar lejano, nada debe ser descartado. Lo que puede comenzar con una tienda de discos, cassettes, libros y videos alternativos que le pueden servir a otras instituciones sociales puede articularse en proyectos de mayor alcance. En todo caso, pueden realizarse alianzas con grupos de la comunidad que compartan la inquietud o que ya estén llevando acabo propuestas similares.

Otra posibilidad es armar también una biblioteca o una hemeroteca o un archivo sonoro y audiovisual que contengan materiales de interés para quienes deseen consultarlos: las familias, los maestros, los gremios sindicales, los niños, y público en general a cambio de una pequeña contribución. Para este tipo de servicios es conveniente comenzar a explorar las posibilidades que nos ofrece la tecnología. Una computadora conectada a la red internet puede ofrecer servicios de información y de comunicación que, si están bien orientados por alguno de nuestros compañeros, será de utilidad para algunos miembros de la comunidad.

Cualquiera de las posibilidades que adoptemos debe responder a una mirada atenta a la características y a las necesidades de nuestra comunidad. Por eso es necesario realizar un diagnóstico antes de planificar una estrategia de planes de acción (Ver Módulo III) . Lo conveniente es que sea el

resultado de una reflexión sobre nuestros objetivos y, al mismo tiempo, tener sus propias metas a cumplir. De lo contrario corremos el riesgo de que se fragmenten las tareas y las actividades de nuestra institución y se pierda el sentido del proyecto.

Cada una de estas iniciativas puede ser incorporada dentro del proyecto global de nuestra radio, en función de sus objetivos, su plan de acción y sus necesidades de crecimiento.

Lo que hemos llamado multimedia se convierte en una o varias unidades/es de gestión (Ver Módulo III) dentro de la radio con una lógica y un dinamismo propio. Sin embargo debe guardar coherencia con la planificación y la gestión de la radio.

Para ponerlos en marcha será necesario que nuestros objetivos político- culturales incorporen estas perspectivas teniendo en cuenta las condiciones del contexto en el que nos encontramos.

Si no tenemos posibilidades inmediatas de realizarlos podemos crear las condiciones de manera gradual. ¿Cómo hacerlo?

Para desarrollar un multimedia es importante contar con la mayor cantidad de información posible: qué demandas hay en la comunidad, qué medios de comunicación están circulando, qué otro tipo de necesidades comunicacionales existen.

Desarrollar un nuevo medio de comunicación, como para emprender cualquiera de nuestros planes de acción, debemos tener claros nuestros objetivos, el público al que queremos dirigir, el perfil que tendrá nuestro medio, los recursos- humanos y materiales- con los que contamos y la inversión que estamos en condiciones de hacer. Podemos destinar el medio al mismo público de nuestra emisora o bien proponernos llegar a gente diferente.

Una de las cuestiones más importantes en estos emprendimientos, como ya lo hemos expresado, es que partimos de la base de la experiencia y los saberes acumulados. A ello habrá que sumarle una estrategia de capacitación para los compañeros y compañeras que demuestren interés y condiciones para llevar adelante cualquiera de las iniciativas. Ello no nos impide sumar otra gente que tiene la capacitación necesaria y que comulga con los objetivos de la radio comunitaria y ciudadana. Hay quienes comienzan como personal voluntaria y en la medida que la unidad de gestión crece se le puede ofrecer un salario.

La gestión exitosa de empresas y proyectos comunicacionales y culturales requiere ciertas competencias que se irán adquiriendo con el tiempo y la capacitación, pero lo fundamental es que estas acciones complementarias estén enmarcadas en las mismas políticas de desarrollo que tienen el resto de los planes de acción de la radio.

La Tribu (Argentina)/ En el camino de un multimedia ciudadano

Como experiencia de comunicación alternativa FM La Tribu posee una programación con dos perfiles: el experimental y el comunitario.

La búsqueda de nuevos lenguajes y nuevas estéticas se articula con la necesidad de construcción de medios de comunicación horizontales y democráticos.

La programación de La Tribu es lugar de expresión de diversos grupos: comunidades homosexuales, grupos de mujeres, actores, dunks, periodistas, escritores, inmigrantes realizan sus programas. La construcción de otro relato de la realidad se pone en el aire a través de las voces de multiplicidad de actores y de la búsqueda de nuevas formas de comunicación.

Pero la necesidad de crear espacios de construcción y creación colectivos excedió al medio de comunicación en sí mismo. Músicos y actores se acercaban a ofrecer sus espectáculos, las escuelas demandaban talleres de radio. En La Tribu comenzaron a organizarse actividades no exclusivamente radiales: recitales, obras de teatro, talleres de radio, encuentros de vecinos.

Muy pronto la casa de la radio y el organigrama necesitaron reformas. La Tribu construyó un auditorio en el que producir recitales, obras de teatro, encuentros y conferencias, un aula para dar talleres de radio y un estudio de grabación para prácticas y para alquilar a terceros. Este crecimiento implicó el surgimiento de unidades de gestión con sus respectivos (auditorio, capacitación, estudio de grabación).

Mediante diversos convenios La Tribu ofrece capacitación a radios de todo el país, talleres en conjunto con el Gobierno de la Ciudad y la Universidad de Buenos Aires y además brinda sus propios cursos de producción y realización radial. Una biblioteca especializada en comunicación y un centro de estudios son los nuevos proyectos de La Tribu que se propone crear un ámbito alternativo de debate y producción académica sobre la comunicación y la cultura.

El Espacio Cultural de FM La Tribu realiza recitales gratuitos todas las semanas. Además obras de teatro, muestras de video alternativo, una murga, muestras plásticas, proyecciones de películas, diversos talleres. Se propone como un espacio en el que artistas, músicos, actores, videastas pueden encontrarse con el público. Un espacio de creación y experimentación rentable pero no comercial en el que el acceso a la cultura se realiza desde la producción.

Un espacio también para la diversión, las fiestas de La Tribu atraen a los estudiantes y en el carnaval organizado en la calle se juntan más de 1000 personas por noche. En el auditorio se realizan los encuentros de redes. Algunos encuentros de FARCO (Foro Argentino de Radios Comunitarias) y de AMARC Argentina.

Es también lugar de encuentro de los vecinos con las autoridades, de un nodo de la Red Global del Trueque- intercambios de productos de diverso tipo- y, sobre todo, de la radio con su audiencia. Los programas planean actividades en conjunto con sus oyentes, festejan sus aniversarios, producen radioteatros en vivo, proyectan películas y organizan sus propias fiestas.

Los proyectos aumentan: una revista, una discográfica, una sala de cine, una productora son objetivos de la emisora.

1.17. PARA GANAR NUEVAS AUDIENCIAS

Las radios comunitarias y ciudadanas compiten con un sistema masivo de medios cuyo oferta interpreta la vida cotidiana de la gente desde una lógica de consumo pautada por el mercado. Una lógica que atraviesa nuestras culturas de acuerdo a unos valores con los cuales nuestros proyectos difieren.

Nuestras emisoras compiten desde otra forma de masividad. Su popularidad se basa en lo que permanece y ancla en las raíces de la experiencia social, de la realidad y de los deseos que parten de la diversidad de identidades. Por ello su programación sólo puede legitimarse si la audiencia las reconoce como expresión de sus inquietudes, de sus gustos e intereses.

Para poder ser competitivos con las opciones de comunicación del sistema, nuestros equipos de trabajo necesitan tener tiempos para dar paso a la creatividad. Ser creativos en la gestión comercial de una radio o de un programa y también en la programación de la emisora o en los formatos y contenidos. Esto implica cumplir con las reglas de eficacia del medio radial: hacer programas que respeten lo básico de los géneros formatos que la audiencia- a la que queremos llegar- ya reconoce como habituales. Así como también generar nuevas propuestas y nuevos hábitos que constituyan la audiencia para hacer que esta crezca en número y en participación.

Estamos ante el desafío de encontrar-crear una audiencia propia para los medios ciudadanos. Abandonando la pequeña experiencia autosuficiente, buscamos ahora la manera de renovar la programación de nuestros medios para una nueva comunicación.

El desafío será no solo transmitir un discurso contrahegemónico sino ser protagonistas de una práctica política que cuestione el actual consenso. No alcanza con que existan "oyentes enojados con los medios del sistema" accedan a las radios para que hagan uso de sus micrófonos. El barrio, la vecina, el representante de la institución intermedia, ocuparon un lugar en los medios comunitarios para expresar sus reivindicaciones y eso es ampliamente valorado.

Dice Rosa María Alfaro: "Placer y utilidad son las dos claves de la recepción". Si el desarrollo se conecta con ellos "tiene más capacidad educativa que el retrato racionalizado de una realidad deprimente, oscura y sin salidas". El poder de los medios se basa "menos en la imposición que en el convencimiento, la seducción o la utilidad". Aparece entonces la necesidad de conocer al receptor, sus

demandas y placeres.²⁶

La función de las radios comunitarias y ciudadanas no está sólo dada por la intervención en lo que estrictamente llamamos política o economía o desarrollo social. Nuestras radios son un instrumento para el desarrollo, son un medio. Pero también son un fin a través del cual se contribuye al desarrollo desde lo simbólico, desde lo lúdico, desde el abrir el micrófono al entretenimiento, el humor, la variación de ritmos y sonidos.

Para consolidar estas propuestas, que ya están en marcha en muchas de las radios es necesario saber ubicar nuestra programación en el mercado sin supeditarse a él. Constituir la programación a partir de las audiencias. Y para ello hay que conocerlas de manera sistemática. Para ello existen metodologías que saben desarrollar los profesionales que a ello se dedican y a las que hemos hecho referencia en este manual.

La audiencia es abierta a propuestas nuevas. Pero es exigente respecto de la calidad y la coherencia de lo que recibe. Aunque muchos opinen lo contrario. La audiencia, si conoce los objetivos político/culturales, comunicacionales y empresarios de las radios comunitarias y ciudadanas, exigirá que la propuesta sea coherente con ello. La audiencia no repara en criticar desprolijidades en el aire, no duda en expresar si lo que escucha le gusta o no le gusta, si lo informan o no. El público no está vacío de sentidos y tiene capacidad para discernir.

Para que una propuesta nueva o recreada sea celebrada por nuestro público hay que articular nuestras opciones con los de la audiencia. Competir con los grandes medios significa ofrecer alternativas periodísticas y estéticas capaz de establecer un fuerte lazo con las identidades locales.

²⁶ Alfaro, María Rosa. "Comunicación y desarrollo. Apuntes para la reflexión entre el Norte y el Sur".