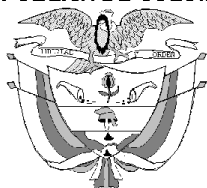


REPUBLICA DE COLOMBIA  
MINISTERIO DE COMUNICACIONES  
DIRECCIÓN DE ACCESO Y DESARROLLO SOCIAL DE

# Guía de administración para emisoras comunitarias

*Los aspectos básicos de este documento fueron traducidos de  
The Radio Management Pack, con permiso de  
World Association of Community Radio Broadcasters, Sección Europa*

REPUBLICA DE COLOMBIA



*Ministerio de Comunicaciones*

Derechos reservados a favor de:

World Association of Community Radio Broadcasters

Asociación Mundial de Radio Comunitaria, AMARC

La reproducción de este material requiere permiso escrito de AMARC

Correo electrónico: [amarc@amarc.org](mailto:amarc@amarc.org)

Sitio web: [www.amarc.org](http://www.amarc.org)

AMARC es una organización no gubernamental internacional al servicio del movimiento de la radio comunitaria, que agrupa cerca de 3.000 organizaciones asociadas en 106 países. Su objetivo es apoyar y contribuir al desarrollo de la radio comunitaria y participativa de acuerdo con los principios de solidaridad y la cooperación internacional.

# Guía de administración para emisoras comunitarias

## CONTENIDO

Introducción.....	4
1. ¿Qué es una emisora comunitaria?.....	5
2. Misión de la emisora comunitaria.....	8
3. ¿Qué es planeación estratégica?.....	11
4. Estructura organizacional.....	17
4.1 Los niveles de decisión.....	19
4.2 Políticas de empleo, capacitación y desarrollo de personal.....	19
4.3 ¿Por qué vincular personal voluntario?.....	20
4.4 Resolución de conflictos.....	21
5. Investigación de audiencia.....	22
5.1 Investigación de escritorio.....	22
5.2 Investigación de campo.....	22
5.3 Muestra de cuestionario para el radioescucha.....	24
6. Programación: respuesta a la audiencia con calidad.....	27
7. Plan de mercadeo.....	29
8. Requerimientos financieros.....	32
8.1 Los costos de la radio comunitaria.....	32
8.2 Los ingresos de la radio comunitaria.....	34
8.3 Planear el flujo de caja.....	36
9. Ingeniería: Sistemas de transmisión y estudios.....	37
10. Manejando el cambio.....	39
ANEXO No. 1 Requisitos para solicitud de licencia de emisora comunitaria.....	40
ANEXO No. 2 Alternativas de financiación para la radio comunitaria en Colombia...	41

## *Introducción*

*El Ministerio de Comunicaciones de Colombia, teniendo en cuenta la importancia de la radio comunitaria como factor de desarrollo económico, social y cultural, inició en 1997 la adjudicación de licencias para la prestación de este servicio, con base en el decreto 1447 de 1995.*

*De esta manera se dio un paso muy importante para brindar a las comunidades un medio de expresión que les permitiera ser protagonistas de su propio desarrollo. Ahora las emisoras comunitarias están llevando a cabo esta labor como empresas locales de comunicación que cumplen un papel de integración social e identidad cultural, al tiempo que fomentan las actividades económicas locales.*

*No obstante, mediante la puesta en operación de las nacientes emisoras, se han podido detectar algunos problemas que debilitan el sistema de radiodifusión comunitaria. Estas emisoras, aunque animadas por los mejores propósitos de trabajo social mediante la radio tienen, como organizaciones, un bajo nivel de preparación administrativa y técnica, así como escasos recursos económicos.*

*El Ministerio de Comunicaciones, consciente de que la efectividad del trabajo social de las emisoras comunitarias está en relación directa con el fortalecimiento de su capacidad de gestión, la solidez administrativa y financiera de estas empresas de comunicación y el apoyo a sus formas asociativas, preparó la “Guía para Administración de Emisoras Comunitarias”, con el propósito de aportar al desarrollo de estas nuevas formas de comunicación.*

*Con el fin de aprovechar la experiencia mundial de la radio comunitaria, los aspectos básicos de esta guía fueron traducidos del documento “The Radio Management Pack”, elaborado por la Asociación Mundial de Radios Comunitarias, AMARC, Sección Europa, del cual se tomaron las ideas relativas a los principios de la radio comunitaria y sus formas de operación. “The Radio Management Pack”, desarrollado por Simon Blackley para Community Media Association, constituye un valioso material de apoyo para la capacitación del personal administrativo y voluntario comprometido en la creación de una empresa de radio comunitaria. El original en Inglés se encuentra en la página web [www.amarc.org](http://www.amarc.org).*

*En esta guía también se presentan, al margen, algunas informaciones originadas en el Ministerio de Comunicaciones, que tienen relación con el funcionamiento de las emisoras comunitarias de Colombia, las cuales aparecen como pie de página o en recuadros con un tipo de letra diferente a la versión original del documento de AMARC.*

*El Ministerio de Comunicaciones agradece a la Asociación Mundial de Radios Comunitarias, Sección Europa, el permiso otorgado para la elaboración de esta Guía, al igual que la colaboración de la doctora María Victoria Polanco, Presidenta Mundial de AMARC, quien hizo valiosas observaciones y sugerencias para la redacción final de este documento.*

## 1. ¿Qué es una emisora comunitaria?

La radio comunitaria en el mundo ha crecido, desde un puñado de estaciones en los años 70's, hasta miles en la actualidad. Este crecimiento ha sido impulsado por cambios en las regulaciones nacionales de radiodifusión, combinados con la demanda de la comunidad por acceder a la radio y la disponibilidad más económica de la tecnología de transmisión en FM.

Conocida también como radio libre, radio asociativa o radio local, las estaciones de radio comunitaria comparten ciertos compromisos y características que las distinguen de los sectores de radiodifusión pública o comercial:

- Se trata de asociaciones independientes, sin ánimo de lucro
- Son voceras de comunidades geográficas o con intereses específicos
- Están dedicadas al pluralismo y la diversidad
- Comprometen activamente a individuos y grupos sociales y culturales en la práctica de la comunicación: radio por la gente, para la gente.

Las emisoras comunitarias proveen a los oyentes con una variedad de programas que no se reciben de las estaciones públicas o comerciales. Con una amplia mezcla de palabra y música, reflejan en el ámbito local las vidas cotidianas de las personas a las cuales sirven, para atraerlos a un diálogo sobre los asuntos que más les interesan. En general, cubren asuntos sobre el medio ambiente, empleo, educación, las artes y las actividades de un amplio rango de organizaciones comprometidas en la vida de la comunidad. A través de la emisora, las autoridades hablan con el público, no hacia el público.

*En cuanto a número de estaciones, la radio comunitaria es el segundo sector de la radiodifusión en Colombia. El primer lugar lo ocupa la radio comercial y, en tercer lugar está la radio de interés público, ésta última a cargo de entidades gubernamentales.*

Las minorías, en particular, tienen acceso a las ondas radiales. En Europa, las emisoras comunitarias sirven con noticias, información y música que no se reciben en otra parte, a las comunidades de inmigrantes y, cada vez más, a los refugiados y personas desplazadas. Los representantes de las minorías lingüísticas tienen sus propios programas, así como la comunidad homosexual.

*El servicio comunitario de radiodifusión sonora, está orientado a difundir programas de interés social para los diferentes sectores de la comunidad, que propicien su desarrollo socioeconómico y cultural, el sano esparcimiento y los valores esenciales de la nacionalidad, dentro de un ámbito de integración y solidaridad ciudadana. Por tanto, todos los concesionarios tendrán la obligación de ajustar sus programas a los fines indicados (artículo 22 del decreto 1447)*

De ningún modo, la radio comunitaria es un fenómeno nuevo. Ha existido por muchos años en otras partes del mundo, especialmente en Canadá, Estados Unidos y Australia, donde le ha permitido a las comunidades tener su propio medio de expresión. En América Latina ha sido una voz notable para los que no tienen voz. En África, en los sectores rural y urbano, es una parte importante del proceso de desarrollo. La radio comunitaria en Europa provee un equilibrio local vital, frente a la creciente concentración en la propiedad de los medios.

Los miembros de AMARC-Europa, han comenzado a trabajar en el diseño de una carta constitucional que confirma los principios que mantienen unidos a los radiodifusores comunitarios. Aunque se reconoce la diversidad de emisoras comunitarias en Europa, con diferentes culturas y tradiciones que conducen a variedad de modelos, esta carta se propone identificar las metas comunes que las emisoras comunitarias deberían hacer lo posible por alcanzar. Las emisoras comunitarias:

1. Están establecidas como organizaciones sin ánimo de lucro.
2. Como medios de radiodifusión independiente contribuyen al proceso democrático y a una sociedad pluralista.
3. Deben permanecer independientes de los poderes políticos o comerciales, en el ámbito local o nacional.
4. Garantizan que la administración interna de la emisora sea abierta y explicable para los patrocinadores y el personal empleado.
5. Están autorizadas para ser financiadas por una variedad de fuentes: aportes, auspicios, colaboraciones, patrocinios y publicidad.
6. Están comprometidas con la promoción y protección de los derechos de las minorías, su diversidad lingüística y cultural, y con la defensa de servicios adecuados para ellas.
7. Promueven el talento creativo y las tradiciones locales.

*Entre las organizaciones seleccionadas en Colombia para prestar el servicio de radio comunitaria se destacan las asociaciones, corporaciones, fundaciones, juntas de acción comunal, entidades religiosas, educativas, ecológicas, juveniles, indígenas, cooperativas, deportivas, comerciantes, padres de familia y artesanos. Estas organizaciones, por sus características, representan una fortaleza especial que unida a los fines sociales de la radio comunitaria debe significar un enorme potencial y un valioso instrumento de comunicación en favor del cambio y el progreso del país.*

8. Aseguran que la administración, la programación y los métodos laborales no incluyan actitudes y prácticas discriminatorias.
9. Reconocen el derecho de los trabajadores y proveen condiciones de trabajo satisfactorias tanto para el personal pago como para el voluntario.
10. Sirven y representan a comunidades geográficas o comunidades con intereses específicos.
11. Tienen un fuerte compromiso en proveer acceso a capacitación, y con la generación de espacios para la participación.
12. Estimulan la innovación en programación y una tecnología apropiada.
13. Estimulan y realzan el desarrollo y el entretenimiento de sus oyentes y facilitan una variedad de opiniones para enriquecer el flujo de información.
14. Buscan informar honestamente a través programas noticiosos elaborados con una pluralidad de fuentes.
15. Garantizan el “derecho a la replica” a cualquier persona u organización sometida a una seria tergiversación.
16. Diseñan su programación principalmente de fuentes locales, al tiempo que aseguran que los oyentes tengan una comprensión de asuntos más amplios.
17. Crean conciencia acerca de asuntos ambientales y de derechos humanos.
18. Promueven el intercambio de programas y personal entre emisoras.
19. Hacen lo posible por usar la comunicación para desarrollar una mayor comprensión y unidad entre las personas.

#### *Aspectos generales*

- La radio comunitaria tiene ventajas intrínsecas sobre otros servicios radiales
- Logra sus objetivos sociales por medio del éxito como empresa
- Los objetivos sociales tienen que ser claros
- El éxito financiero depende de una buena administración

#### *Características del sector*

- Participativo
- Interactivo
- Local

*Los departamentos con el mayor número de emisoras comunitarias son: Antioquia (54), Cundinamarca (53), Santander (27), Boyacá (23), Nariño (16), Huila (14), Atlántico (11), Norte de Santander (11) y Valle (10).*

- Empoderamiento
- Servicio público
- Libertad de información

### *Factores externos<sup>1</sup>*

#### **Social**

edades, ingresos y estilos de vida de la población

#### **Tecnológico**

complejidad, costos, variabilidad

#### **Económico**

incertidumbre, competencia, recesión o prosperidad

#### **Político**

legislación, regulación, impuestos, apoyo del gobierno local y central

## 2. Misión de la emisora comunitaria

La oportunidad de establecer un servicio de radio comunitaria está estrechamente subordinada a la estructura legal y la disponibilidad de frecuencias. Aunque en algunos países, las emisoras comunitarias han comenzado operación sin licencia, en la mayoría de los casos este es un camino arriesgado y difícil que no garantiza a largo plazo el sostenimiento de la emisora. Al iniciar un proyecto de radio comunitaria, es esencial familiarizarse con la estructura legal para evaluar las oportunidades de obtener una licencia.<sup>2</sup>

La mayoría de los proyectos de radio comunitaria cobran vida, cuando un grupo de personas se reúne para evaluar el interés de la comunidad y atraer experiencia adicional. El apoyo público es la esencia del éxito en un proyecto de radio comunitaria, y al comienzo se debe preparar buen material promocional y de publicidad para distribución local por medio de almacenes, bibliotecas, centros de información y medios locales. La gente debe saber quiénes son los integrantes de la emisora, qué están tratando de hacer y cómo pueden entrar en contacto o participar.

*El Ministerio de Comunicaciones de Colombia orientará su labor hacia el logro de una visión de emisoras comunitarias que operan en todos los municipios de Colombia, a cargo de organizaciones sociales fuertes, con absoluta vocación de servicio a la comunidad, sin ánimo de lucro pero sólidas desde el punto de vista financiero,*

<sup>1</sup> *La primera letra de cada uno de los factores externos conforma la palabra inglesa step que significa: paso, peldaño, escalón, grado, gestión*

<sup>2</sup> *El Ministerio de Comunicaciones es la entidad encargada de administrar el espectro radioeléctrico y de otorgar licencias de concesión, mediante un proceso de convocatoria pública y selección objetiva, establecidos en el decreto 1447 de 1995. Ver anexo No. 1.*



En el curso de las reuniones iniciales, la organización debe comenzar a definir sus propias ideas, objetivos y metas, así como las estrategias para alcanzarlas. Uno de los primeros pasos en este proceso es acordar la declaración de una misión. También se debe considerar el

estatuto legal de la organización, preparar un plan de negocios, reclutar miembros y voluntarios, obtener capacitación en radiodifusión y, por supuesto, fondos de financiación.

La misión de una organización es una declaración de su propósito principal. Es una herramienta importante para crear una visión compartida de todo lo que es la organización. Existen diferentes maneras de observar una emisora comunitaria y su propósito. Aquí están algunos ejemplos de misión para la radio comunitaria:

- Satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de la gente que vive en el área de influencia del servicio.
- Proveer una alternativa a la radiodifusión tradicional y una voz para aquellos que no tienen representación o están excluidos.
- Crear trabajos dentro de empresas de la comunidad autosuficientes y exitosas.
- Proveer un foro accesible para el debate y la opinión local.
- Proveer una salida para la expresión creativa por parte de músicos y artistas locales.
- Poner a prueba las percepciones de los oyentes y experimentar con los límites de posibilidad en la radiodifusión.
- Proveer una base de capacitación radial para que personas desempleadas puedan ganar habilidades, experiencia y confianza.
- Promover un sentimiento de comunidad en la localidad que incluya a todas las personas y culturas.

### **¿Quiénes son los grupos de apoyo de la emisora?**

Es importante clarificar desde un comienzo quiénes son los grupos de apoyo del proyecto radial y lo que ellos desean. Los grupos de apoyo son aquellos que tienen un interés en el proyecto y en su éxito. Pueden incluir a los miembros, oyentes, la comunidad, fundadores, negocios locales, personal y voluntarios. Generalmente presentan una fila de diferentes necesidades y objetivos. Es importante balancear estos intereses para el máximo beneficio del proyecto.

- Los grupos de apoyo tienen un interés (cultural, financiero u otro)
- la mayoría de las organizaciones tienen múltiples grupos de apoyo
- los intereses y objetivos de los grupos de apoyo podrían ser diferentes
- los grupos de apoyo de una emisora comunitaria son:
  - oyentes
  - anunciantes y otros clientes
  - patrocinadores

- miembros
- la comunidad
- voluntarios
- personal de la emisora

#### *Objetivos de los oyentes*

- entretenimiento
- información
- sentido de comunidad
- un canal para la comunicación

#### *Objetivos de los anunciantes*

- asociación con un servicio a la comunidad
- acceso a una audiencia bien definida
- comunicación para su mensaje de mercadeo
- producción profesional del anuncio
- simpatía con la programación

#### *Objetivos de la comunidad*

- comunidad basada en noticias y opiniones
- comunidad con un foro para debatir
- un recurso económico
- una fuente de identidad y orgullo

#### *Objetivos de los voluntarios*

- oportunidades de capacitación
- interés y compromiso
- contribución a la comunidad
- satisfacción
- amistad
- diversión

#### *Objetivos de los empleados*

- seguridad laboral
- pago y condiciones justas
- capacitación
- desarrollo profesional
- trabajo interesante y valioso

*La radio comunitaria en Colombia es un sector nuevo de la radiodifusión. Muchos municipios del país instalaron por primera vez su emisora y en otras áreas se amplió la oferta radial existente. Este servicio también ha servido para promover la divulgación de noticias y de información propia de cada comunidad. La mayoría de estas emisoras se ubican en municipios con menos de 50 mil habitantes, y algunas de ellas funcionan en el sector rural.*

Cada organización necesita una misión claramente expresada que sea acordada y comprensible por todos sus grupos de apoyo. En el caso de una emisora comunitaria, esto significa oyentes, anunciantes, patrocinadores, la comunidad misma, los voluntarios y empleados. La misión debería resumir los objetivos y valores de la emisora. Los objetivos definidos claramente son esenciales para el éxito de la emisora porque actúan como puntos de referencia para los gerentes, personal y voluntarios a medida que ellos manejan la organización en un ambiente complejo y rápidamente cambiante.

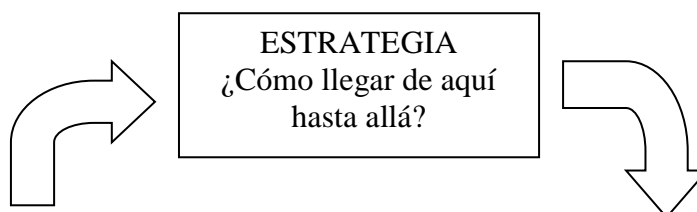
Los procedimientos mediante los cuales se establecen los objetivos, podrían excluir importantes grupos de apoyo. Con frecuencia, los objetivos son formulados por un pequeño grupo de individuos. Así, los sentimientos de la comunidad de una propiedad real y compromiso con la emisora realmente se pierden. Por esa razón, es importante ofrecer a todos los grupos de apoyo oportunidades para decir: “Lo que yo pienso es...”, en un escenario en el cual ellos se sientan cómodos.

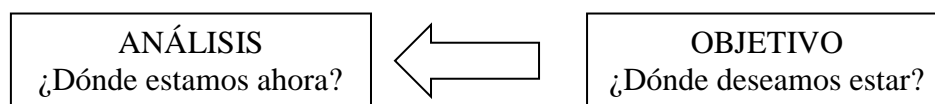
### 3. ¿Qué es planeación estratégica?

Planeación estratégica es el proceso que lleva a decidir en dónde se desea estar en el futuro y qué hacer para llegar allá (ver Figura 1); se trata de identificar el mejor futuro para la estación de radio comunitaria, y la mejor ruta desde donde se está ahora hasta donde se desea estar luego. Tal planeación significa hacer selecciones fundamentales y, algunas veces difíciles, acerca del futuro de la organización, las cuales incluyen:

- ❑ Misión y objetivos de la emisora comunitaria.
- ❑ Productos y servicios que se ofrecerán para cumplir estos objetivos.
- ❑ Estrategias para atraer los recursos que serán necesarios: personal, dinero, habilidades y equipo.

Figura 1: El ciclo de la planeación estratégica





La planeación estratégica no es sólo lo que se hace al inicio del proyecto. Observe que en la Figura 1 se muestra el ciclo de la planeación estratégica. La administración estratégica es un proceso continuo de análisis de la posición actual y dedicarse a las estrategias apropiadas con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Las cosas cambian, algunas veces de manera imprevista, tanto dentro de la emisora comunitaria como en el medio ambiente en el cual opera. A medida que la emisora se dedica a las estrategias, es necesario establecer acuerdos sobre lo que necesitará para evaluar sus éxitos hacia los objetivos definidos. Las estrategias necesitan ser ajustadas para mejorar su efectividad, en la medida en que cambian las circunstancias y los objetivos necesitan ajustarse hacia el futuro. En todo momento, la administración estratégica requiere mantener una clara visión del horizonte de la planeación. Esta provee la estructura dentro de la cual son establecidos los objetivos a corto plazo (recolección de fondos, ventas de publicidad o cifras de audiencia) y las campañas de promoción o los planes de programación.

La planeación estratégica significa desarrollar una visión para el futuro de la emisora comunitaria. La tarea de la emisora comunitaria en planeación estratégica será:

- Visualizar el mejor futuro para la organización (en un período de 3 a 5 años), en términos de sus servicios, personal, finanzas y así sucesivamente.<sup>3</sup>
- Determinar cómo se moverá la organización hacia el futuro que se ha visualizado.

La planeación estratégica significa delinear el curso que se considera correcto y luego ajustarlo mientras se gana más información y experiencia. Una clara visión del futuro le guiará para el manejo de los recursos escasos de tiempo y dinero en respuesta a las oportunidades y amenazas con las cuales se enfrenta.

La tarea de la planeación estratégica también se puede ver (Figura 2) como el descubrimiento del mejor ajuste entre tres factores:

1. El propósito o misión que se propone alcanzar para la emisora comunitaria

---

<sup>3</sup> *En la tarea de planeación estratégica hay que considerar que en Colombia las licencias de concesión se otorgan para un período de 10 años prorrogables por el mismo lapso (Decreto 1447 de 1995).*

2. Las oportunidades y amenazas que enfrenta la emisora en el ambiente. Lo que es posible en términos de mercado, la tecnología, el clima económico y legislativo y la estructura de regulación.
3. Las fortalezas y debilidades internas de la emisora. Lo que es posible en términos de sus recursos de talento, habilidad, equipo y dinero

Figura 2: Ajuste estratégico



¿La misión se adapta a las necesidades del mercado que la emisora tiene el propósito de servir y a lo que es factible en el ambiente en el que tiene que operar? ¿Las capacidades y los recursos de la organización ajustan su misión a las necesidades del mercado? Si no, ¿Cómo resolverá la emisora este desajuste?

¿Por qué una emisora comunitaria se debe comprometer en una planeación estratégica? Existen excelentes razones:

- ❑ *Para mejorar su desempeño:* el progreso es más rápido y más eficiente cuando se conoce el destino y la ruta.
- ❑ *Para estimular un claro pensamiento hacia adelante:* la planeación estratégica lo mantendrá claro y centrado y le ayudará a prevenir las crisis de administración.
- ❑ *Para resolver los principales problemas de la organización:* la planeación estratégica ofrece una manera de resolver, en forma coherente, los problemas que están relacionados

- ❑ *Para sobrevivir y prosperar con recursos limitados:* la planeación estratégica proporciona una estructura dentro de la cual se puedan tomar decisiones difíciles acerca del uso de recursos escasos en tiempo y dinero.
- ❑ *Para construir un equipo coherente y dinámico:* la planeación estratégica involucra cada uno de los aspectos de las actividades de la emisora comunitaria. Reunir las personas de diferentes áreas operacionales les ayuda a comprender cada uno de sus problemas y coordinar sus esfuerzos.

Sin embargo, se deben tener en cuenta las siguientes limitaciones de la planeación:

- ❑ *Los costos pueden exceder en valor a los beneficios:* la planeación en sí misma consume recursos de tiempo y energía. Hay que mantener los costos en proporción a los beneficios.
- ❑ *Los problemas diarios tienen prioridad:* la planeación a largo plazo no sirve cuando está ocurriendo una crisis a corto plazo.
- ❑ *Mala planeación = alto riesgo:* una falla en el plan conduce al desastre. Revise el plan y esté preparado para ajustarlo.
- ❑ *La ejecución podría fallar.* Una cuidadosa planeación estratégica que no es ejecutada conduce a la frustración.

Las tareas de administración estratégica que enfrentan los gerentes de una emisora comunitaria en su fase inicial de planeación, son diferentes de aquellas que tendrán que encarar cuando la emisora esté en funcionamiento. En la etapa de planeación, ellos estarán, en primer lugar, comprometidos en preparar un efectivo paquete financiero; necesitarán tratar con asuntos como:

- ❑ La recolección de **fondos** <sup>4</sup>
- ❑ El diseño de una estructura para la generación de los primeros **ingresos comerciales**, provenientes de la suscripción de miembros o la venta de publicidad u otros servicios
- ❑ La necesidad de **contratar personal** calificado, el período de selección y, por consiguiente, los cheques del primer salario
- ❑ Un mecanismo de selección y entrenamiento de **voluntarios**, con un nivel tan alto de competencia que la emisora sea capaz de atraer y satisfacer a los oyentes desde su primer día de radiodifusión.

---

<sup>4</sup> *Algunas emisoras comunitarias se han creado con el aporte en especie de sus asociados, y estos bienes se convierten en propiedad de la asociación como un todo y no de los miembros en forma individual. Cuando se constituye la organización social, la propiedad de los activos de una asociación no se puede fragmentar y éstos sólo pueden ser redistribuidos entre los miembros en el evento de una disolución.*

- ❑ Apropriadas **estrategias de promoción** para hacer el lanzamiento de la emisora, ya sea que el objetivo sea atraer una gran audiencia desde el comienzo, o construir una reputación más lentamente, “persona a persona”
- ❑ El **formato de programación**, quizás la decisión estratégica más importante de todas, puesto que determinará el perfil de la audiencia y con ello la habilidad de la emisora para atraer suscriptores, vender publicidad o ganar patrocinadores.

Una vez se ha creado la emisora y está en funcionamiento, sus gerentes tienen que asegurar que su desempeño es evaluado y deben revisar periódicamente el progreso con respecto al plan de operaciones originalmente diseñado. ¿Se están alcanzando los objetivos y las metas? Si no, ¿Se pueden identificar los problemas y tomar las acciones correctivas apropiadas?

Luego de acordar la misión para la emisora comunitaria y haber delineado la estrategia para alcanzar los objetivos claves, ¿cómo cerciorarse que estas estrategias están efectivamente implantadas?

Es importante desarrollar un sentido acerca de cuáles áreas de desarrollo y operación de la emisora requieren un control y evaluación más cuidadosos, debido a que el éxito será particularmente difícil de alcanzar o porque el descuido podría amenazar la existencia de la emisora.

Identificar las áreas claves de preocupación y atención de la administración ayudará a:

- hacer mejor uso del tiempo enfocándose en las prioridades
- diseñar una estructura operacional y administrativa ( los trabajos y sus relaciones)
- contratar la persona correcta para cada trabajo
- dirigir los esfuerzos de empleados y voluntarios hacia los mejores resultados

Algunos aspectos a tener en cuenta como áreas críticas en la administración de la emisora comunitaria, son los siguientes:

*Gente:*

- a) habilidades: selección, capacitación
- b) actitudes: compromiso, motivación

*Mercado:*

- a) producto: calidad de la programación, aspectos técnicos, cambio en las necesidades de los clientes, competencia
- b) estrategia de precios
- c) estrategias de promoción: publicidad, recolección de fondos.

*La emisora comunitaria es una empresa social de comunicación que debe coordinar adecuadamente recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el logro de sus objetivos. Aunque algunas comunidades pueden proveer algunos de estos recursos (instalaciones, personal voluntario, etc.), la mayoría de éstos deben ser adquiridos de fuentes externas, para lo cual se requieren los recursos financieros*

*Dinero:*

- a) efectivo: deudores, acreedores, capital de trabajo
- b) beneficios: volumen de negocios, márgenes de utilidad (precios de venta, costos variables), costos fijos
- c) capital: acceso a préstamos a largo plazo, necesidades de inversión de capital

## El plan de operaciones

Internamente, la planeación de una emisora es útil en muchas maneras. Ésta:

- Provee una ruta para todas las personas comprometidas.
- Ayuda a los directores a anticipar y reducir el peligro.
- Es la base para tomar decisiones a corto plazo.
- Define objetivos con respecto a los cuales el progreso puede ser medido.
- Es un punto de arranque para el desarrollo de nuevas estrategias.

Externamente, el mismo plan sirve al propósito de facilitar a los socios potenciales, fundadores y patrocinadores, un instrumento para juzgar el valor de la emisora y las probabilidades de éxito.

Un buen plan es esencial antes de emprender una tarea compleja o difícil, ya sea que la emisora comunitaria esté lanzando una campaña promocional o escribiendo, grabando y difundiendo un espectáculo. La organización necesita saber lo que está tratando de lograr y cómo lo alcanzará, así como pensar acerca de las consecuencias de las diversas acciones que el plan requiere. Es tan fácil dejarse absorber en el proceso de planificación en sí mismo y dedicarle demasiado tiempo, que usted pierde de vista la necesidad de llevar a cabo el plan. Pero un plan de negocios que nunca se lleva a cabo es inútil, aunque pueda ser perfecto en teoría.

El siguiente ejercicio se orienta a la elaboración de un plan de operaciones. Esto ayudará a comprender el significado de preparar un plan de operaciones y la cantidad de trabajo que se debe hacer para elaborar el plan final. El ejercicio se debe hacer en grupo. En particular, se debe analizar la forma en que se relacionan las diferentes secciones del plan. Por ejemplo, si la investigación de mercados muestra que el presupuesto de ventas para el primer año fue muy optimista, ¿cuál será el efecto sobre el plan operacional y financiero?

Aquí vamos...



## Diseño de un plan de operaciones

1. El nombre de nuestra organización es: .....
2. Su misión es: .....
3. Sus objetivos a 5 años son: .....
  
4. Plan de mercadeo
  - a) La emisora ofrecerá los siguientes servicios: .....
  - b) Los mercados en los cuales se ofrecerán estos servicios son: .....
  - c) La medida, segmentación y perspectivas de estos mercados se pueden resumir como: .....
  - d) Nuestra estrategia para la entrada y crecimiento dentro de estos mercados, en términos de precios y promoción, será: .....
  - e) El pronóstico de ventas para el primer año es de: .....
  
- 5) Plan operacional
  - a) Nuestro plan operacional para el desarrollo y entrega de estos servicios es: ...
  - b) Ocuparemos personal en las siguientes posiciones: .....
  - c) Usaremos los siguientes equipos: .....
  
6. Plan financiero
  - a) Los recursos financieros actuales y previstos de la emisora son:  
.....
  - b) Los compromisos financieros actuales son : .....
  - c) Los requerimientos financieros para el proyecto son:

*Una emisora con buena estructuración es aquella que ha definido una planificación financiera que garantiza el flujo normal de ingresos, de manera que los miembros de la organización se pueden dedicar a desarrollar el trabajo social de la emisora, sin las preocupaciones que genera la estrechez económica.*

## 4. Estructura organizacional

Comenzar una emisora es un poco como dar un traspie mientras se desciende por la escalera y usted trata de recobrar el equilibrio. Por eso es importante, tener un sistema administrativo antes de comenzar. La emisora es una empresa como cualquier otro pequeño negocio.

Es importante comprender la diferencia entre poseer una organización y dirigirla. Los miembros de la organización propietaria de la emisora comunitaria, podrían desear administrarla directamente o delegar la responsabilidad para el desarrollo de las operaciones diarias <sup>5</sup>. Si ellos delegan tal responsabilidad a un gerente, ella/él será responsable ante ellos por su desempeño. La organización establece los objetivos y estrategias a largo plazo de la emisora y las maneras mediante las cuales serán alcanzadas- pero delega en quien asume las funciones de gerente la tarea de llevar a cabo las estrategias. Ella/él reciben la libertad para decidir cómo lograr mejor los objetivos establecidos por la organización, pero no es libre de rasgarlos y perseguir otros diferentes.

La responsabilidad por la dirección y acciones de la emisora comunitaria depende de la organización concesionaria. Partes de esta responsabilidad podrían ser delegadas, primero a un consejo de dirección, luego a la gerencia de la emisora y posteriormente a los demás miembros del personal. Dondequiera que la responsabilidad sea delegada, tiene que haber autonomía sobre la manera como será desarrollada la delegación. Por supuesto, puede haber y también debería existir una permanente consulta creativa y amistosa entre aquellos comprometidos con el proyecto. Lograr una organización correcta, previene la confusión e ineficiencia, porque suministra una estructura coherente para toda esa creatividad.

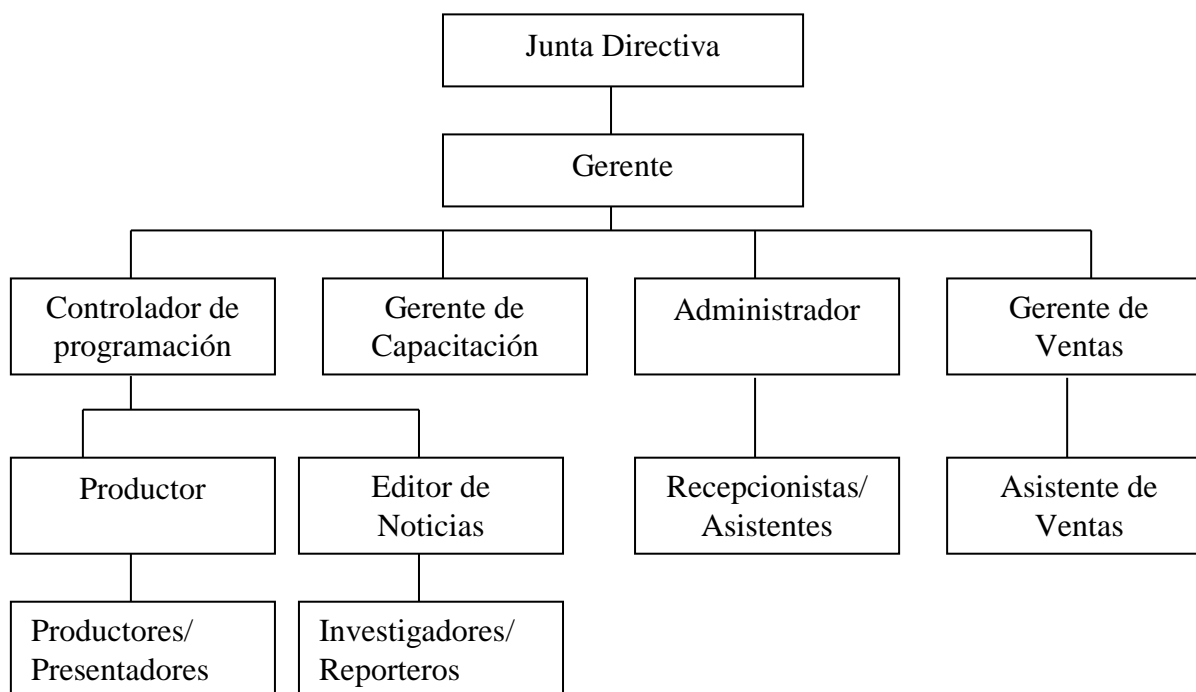
¿Cuál es la estructura gerencial, administrativa y editorial que requiere ser instalada? ¿Cómo será organizada la producción de los programas ( control editorial)? ¿Quién es responsable por el manejo de la emisora?

¿Cuánto personal se necesita (creativo, administrativo y técnico) para el horario de programación? ¿Dónde puede ser capacitado el personal? ¿Hasta qué grado los programas pueden ser realizados por los mismos oyentes (con un poco de ayuda y capacitación)?

Una posible estructura organizacional...

---

<sup>5</sup> *Las organizaciones concesionarias de la licencia, tienen autonomía para diseñar los mecanismos necesarios para la administración de la emisora, pero los derechos derivados de la concesión no se pueden ceder, vender, arrendar o transmitir, bajo ningún título, a terceros (Decreto 1447 de 1995)*



#### 4.1 Niveles de decisión

Los niveles de actividad de la emisora son los siguientes:

- ❑ Nivel 1 Donde los trabajos comunes se realizan
- ❑ Nivel 2 Administración de las tareas
- ❑ Nivel 3 La Junta directiva que toma las decisiones estratégicas

En una estructura democrática, cada uno tiene participación en el proceso de decisión a través de sus representantes en el nivel 3. Los gerentes de una emisora podrían hallarse trabajando en otros niveles, pero el mismo principio aplica para todos: nadie debería exceder su responsabilidad más allá de un determinado nivel. En otras palabras, las estructuras democráticas no son incompatibles con un proceso de decisión disciplinado.

En una buena emisora, las decisiones del **día a día**, realmente son decisiones de minuto a minuto. Usted está observando la producción radial cada minuto, cada hora, y se está preguntando “¿Estamos colocando en el aire la mejor producción que podemos para nuestra audiencia objetivo?”. Por lo tanto, es importante delegar **responsabilidad** y **autoridad** en igual medida. Así, por ejemplo, si alguien es **responsable** de producir un espectáculo matinal excitante e innovador, él o ella también debe tener la **autoridad** para iniciar las actividades, incluir (o no incluir) material en el momento apropiado. Normalmente, la administración de

una emisora no debería preocuparse acerca de asuntos de programación habitual que saldrán al aire en las siguientes horas. En consecuencia, las decisiones del **día a día** deberían ser desarrolladas en el nivel 1 de la organización.

Las **decisiones estratégicas o de política** tienen que ser manejadas al más alto nivel, por gente que pueda asumir responsabilidad por sus acciones. Estas decisiones se discuten en los foros adecuados: la junta directiva y la asamblea general.

## 4.2 Políticas de empleo, capacitación y desarrollo de personal

En este aspecto las primeras decisiones que hay que tomar son: ¿Cuáles tareas debe realizar el personal?, ¿Cuáles podrían ser realizadas por contratistas y cuáles por voluntarios?.

Todo el personal debe tener, además del contrato de trabajo requerido por la ley, una **descripción de funciones** que podría ser menos legalista en tono y muy flexible. Esta descripción podría establecer los principales objetivos del empleo junto con una lista de las tareas regulares asociadas con éste.

En una emisora comunitaria es difícil imaginar, que se niegue a cualquier miembro del grupo la posibilidad de adquirir una habilidad relevante. De este modo, una política simple debería ser: *que si alguien en la emisora desea aprender otra habilidad, debería animársele para conseguirla*. Verifique que todos conocen esta política y que no necesariamente tienen que estar ocupando el sitio normal de trabajo, desde luego, una vez que han cumplido con las tareas asignadas. Al final, cada uno debería ser capaz al menos de hacer el trabajo de otra persona razonablemente bien.

En materia de capacitación, la emisora necesita **cambios** de habilidades y conocimientos: Por esta razón, regularmente (al menos una vez al año) se debe revisar la descripción de cada trabajo para asegurar que se ajusta a las necesidades **actuales**. Acuerde una lista de competencias y habilidades requeridas y defina los beneficios deseados de la **capacitación**. Seleccione el método de capacitación adecuado.

Con respecto a los voluntarios, la dificultad más grande puede ser, no prevenir el alto cambio de voluntarios, sino asegurar un flujo firme de nuevo talento. Una vez que un individuo ha realizado una tarea, como por ejemplo la presentación de un programa durante un par de años, puede creer que es dueño de esa tarea. Otros pueden ser renuentes a intervenir aun cuando la persona responsable esté enferma o en vacaciones y, entonces, la tarea no se realiza. Esto puede hacer difícil traer talento joven y brillante, de manera que para incrementar la flexibilidad, así como ampliar el horizonte de las personas, se debe construir una regla de rotación laboral dentro del sistema de voluntarios. Por ejemplo, después de seis meses de hacer una tarea, una persona tiene que moverse a otra, y permitir que alguien tome su turno.

## 4.3 ¿Por qué vincular personal voluntario?

Cada organización tiene su propia combinación de razones para vincular voluntarios. Algunas podrían ser: porque los voluntarios complementan el trabajo del personal pago y aportan ideas frescas, talento y entusiasmo.

- ❑ Pregunta 1. ¿Por qué su organización desea vincular voluntarios?
- ❑ Pregunta 2. ¿Cuál rango de tareas desea que ellos hagan?
- ❑ Pregunta 3. Identifique las tareas y prioridades principales
- ❑ Pregunta 4. ¿Cuánto tiempo se requiere para cubrir estas tareas?
- ❑ Pregunta 5. ¿Qué clase de gente está buscando para cubrir estas tareas?

La respuesta a estas preguntas debería ayudar a clarificar las necesidades de su organización, pero también es importante balancear esto con las necesidades que tienen los mismos voluntarios. Las organizaciones que buscan voluntarios sólo para reducir los costos o para hacer las tareas menos importantes, encuentran con frecuencia que ellos tienden a estar inconformes o a retirarse. Aquellas que reconocen las necesidades de apoyo, capacitación, desarrollo, etc. que tienen los voluntarios, tendrán una mejor oportunidad de captar y mantener la gente y comprometer su tiempo y esfuerzo sin remuneración. Aunque en una emisora comunitaria hay muy poco campo para la promoción, se debe estimular el desarrollo de personal.

Los voluntarios necesitan:<sup>6</sup>

- conocer qué se espera de ellos
- conocer la estructura de la organización
- sentirse parte de lo que está sucediendo
- capacitación
- espacio para crecer y cambiar
- recursos adecuados para el trabajo
- reintegro de los gastos
- tener en cuenta para otros encargos
- apoyo y supervisión
- sentirse valorados
- sentirse seguros

#### 4.4 Resolución de conflictos

---

<sup>6</sup> De acuerdo con las experiencias recopiladas por el Ministerio de Comunicaciones, es necesario definir desde un comienzo los deberes de los voluntarios y las responsabilidades de la emisora. Este tipo de personal no debería responder por el cumplimiento de horarios estrictos y su labor se desarrolla mejor en comités.

Los conflictos surgen inevitablemente de tiempo en tiempo en cualquier organización. Podrían ser el resultado de un “choque de personalidades” o el desacuerdo sobre un asunto específico. Ocasionalmente las disputas son causadas por una mala conducta, pero ocurre con más frecuencia cuando dos o más individuos o grupos tienen metas o expectativas diferentes o incompatibles.

Es importante estar preparado para resolver las disputas antes de que ocurran. Los procedimientos escritos de disciplina y queja establecen una estructura justa y abierta para poner en orden las controversias entre empleados y patronos. También se deben definir procedimientos para tratar los problemas que se puedan presentar entre empleados y voluntarios.

Evitar las disputas en su etapa inicial y resolverlas adecuadamente, con rapidez y con el mínimo de problemas para la organización, requiere más que unos procedimientos apropiados. También es necesario que la gente de la organización esté preparada para afrontarlos.

Las claves para arreglar los conflictos son:

- sea *honesto* acerca de sus propios sentimientos, acciones y debilidades
- tenga *respeto* por los sentimientos de otros
- sea *claro* acerca de lo que desea que haga la otra persona
- esté *preparado* para comprometerse con el fin de alcanzar un acuerdo
- cerciórese de que los acuerdos *permanecen...* y que funcionan

## 5. Investigación de audiencia

Uno de los criterios que tienen en cuenta las autoridades para conceder la licencia a una emisora comunitaria, es la capacidad de la organización solicitante para demostrar el apoyo de la comunidad para sus propósitos. Esto se puede lograr parcialmente mediante la recolección de cartas de apoyo, especialmente de las principales instituciones y autoridades locales. Es recomendable, además, llevar a cabo alguna investigación cuantitativa del mercado para apoyar sus propósitos.

La investigación de mercado dentro de una audiencia potencial es también una manera invaluable de juzgar si realmente existe demanda para la programación que se desea hacer y de dónde procede la audiencia. Por ejemplo: ¿Qué escuchan en este momento?

Existen dos categorías principales de investigación de mercado: la investigación de escritorio y la investigación de campo. La investigación de escritorio implica hacer uso de las fuentes de información existentes que son relevantes para su proyecto. La investigación de campo consiste en reunir nuevos datos sobre la base de un contacto directo con el público.

### 5.1 Investigación de escritorio

Vale la pena hacer alguna investigación de escritorio antes de emprender una medición de campo. Esto le ayudará a definir sus objetivos más claramente cuando haya que llevar a cabo la investigación de campo. Las fuentes más importantes para llevar a cabo una investigación de escritorio son las bibliotecas, en las cuales usted encontrará una variedad de reportes de investigación de mercados.

Para investigar la audiencia potencial, el punto de partida es adquirir el censo de población de su ciudad. Las autoridades locales también pueden ser útiles en esta área porque pueden tener datos más actualizados o información acerca de las tendencias de población local.

## 5.2 Investigación de campo

Una vez usted ha recopilado la información disponible, seguramente deseará llevar a cabo alguna investigación básica de campo para descubrir las opiniones del público, su audiencia potencial. Usted puede comenzar mediante una simple salida a la calle y preguntarle a los transeúntes lo que desearían escuchar en la radio y, lo que es mejor aún, llevar a cabo la investigación sistemáticamente usando un cuestionario con todas las preguntas que usted desea que sean atendidas.

Un simple cuestionario de medición no es necesariamente costoso, especialmente si usted tiene voluntarios en el grupo, o quizás estudiantes locales, quienes estarán dispuestos a realizar las entrevistas. Sin embargo, es probable que usted necesite alguna ayuda profesional en el diseño del cuestionario y la muestra; por ejemplo, a quiénes interrogar, así como consejos acerca de la técnica de entrevista y el análisis de los datos luego de haber sido recolectados. En las siguientes secciones se presentan los principales elementos relacionados con este tema.

**El diseño de la muestra:** La estructura de la muestra debe ser establecida de tal manera que seleccione la audiencia al azar y en equilibrio con los criterios que usted juzga importantes: edad, sexo, ocupación, etc. Hay varias maneras de realizar una muestra al azar. De acuerdo con la técnica de entrevista, una manera puede ser más apropiada que otra. Usted puede seleccionar nombres al azar, sencillamente visitar cada quinta casa en cada quinta calle, o llevar a cabo una entrevista callejera en un lugar concurrido, tal como un centro comercial.

Una muestra al azar correctamente diseñada debe dar una proporción igual de personas de diferente edad, sexo, etc. pero usted puede mejorar el equilibrio especificando la proporción de entrevistados que deberían ser hombres o mujeres, jóvenes o adultos, etc. Una encuesta típica de

*Muchas emisoras comunitarias están llevando a cabo un importante trabajo social. Esto les ha permitido lograr una audiencia importante en sus regiones y gozan del reconocimiento de la ciudadanía y de las autoridades locales.*

*Estas emisoras se han constituido en empresas locales de comunicación.*

*En los municipios donde existía un proceso adelantado de organización comunitaria alrededor de la comunicación, la emisora ha logrado vincular a la comunidad dentro de su programación y en la producción misma.*

audiencia debería investigar al menos 500 personas. Cerciórese de especificar el objetivo con anticipación.

**El diseño del cuestionario:** Si usted empieza sin nada es mejor llevar a cabo una encuesta piloto. En otras palabras, preparar un borrador de cuestionario y obtener 10 ó 20 respuestas antes de ponerse de acuerdo en los detalles finales. El método más fácil para diseñar el cuestionario es hacer uso de un ejemplo existente y adaptarlo para su propio uso.

**Técnica de entrevista:** Si usted puede contratar una compañía de investigación de mercados, obtendrá resultados más confiables, pero debe pagar una suma importante de dinero. Si usted tiene el propósito de vincular voluntarios o estudiantes locales debe cerciorarse de que cada uno tenga claridad con respecto al trabajo: cómo deben introducir el cuestionario y cuáles objetivos se esperan de ellos. Cada uno de los participantes debe recibir inducción al mismo tiempo para asegurar el control de calidad.

**Análisis de datos e interpretación:** El análisis de los datos es un proceso que consume tiempo y para hacer el mejor uso de los datos es necesario tener un computador con el programa respectivo. Aún en esta área usted puede obtener ayuda gratuita del departamento de sistemas de su colegio local. Sin alguna asistencia profesional, el análisis de los datos es el área más difícil de emprender y aún si usted sólo tiene un pequeño presupuesto, vale la pena contratar a alguien con experiencia en este tipo de trabajo. Es esencial que usted conozca, antes de comenzar la investigación, quién será el responsable del análisis porque la manera como están organizadas las preguntas determinará el tipo de códigos que se requerirán cuando ingresen los datos al computador. Cerciórese de que su cuestionario es compatible con los métodos de análisis que serán usados posteriormente.

Finalmente, una vez se ha hecho el análisis de los datos, usted necesitará interpretarlos. Por eso se debe prever que el producto final estará en la forma en que usted pueda entenderlos.

### 5.3 Muestra de cuestionario para el radioescucha

Este instrumento, como los demás que contiene este documento, deben ser adaptados a los contextos particulares de cada radio local

#### A. Actual radioescucha

1. ¿Cuáles de las siguientes emisoras ha escuchado usted en los últimos 7 días?

Emisora 1	___	Emisora 2	___	Emisora 3	___
Otra (¿cuál?)	___	No escucha	___		

2. ¿Cuál de las emisoras anteriores escucha más?

\_\_\_\_\_



3. Por favor, señale con un círculo aquellas horas del día cuando usted está más dispuesto a escuchar radio

	a.m.												p.m											
Días laborables	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Fines de semana	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					

4. ¿ Si hay algo en la radio que particularmente le interese a usted, cambiaría los horarios anteriores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Cuántas horas escuchó radio durante los últimos siete días? (Por favor, coloque un círculo)

a) En el hogar	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	>30
b) En el carro	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	>30
c) En el trabajo	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	>30

6. ¿Normalmente usted escucha radio en AM o en FM?

En el hogar	AM _____	FM _____	No sabe _____	No escucha _____
En el carro	AM _____	FM _____	No sabe _____	No escucha _____

7. ¿Cuáles de los siguientes programas disfruta usted?

Espectáculos	_____	Noticias nacionales	_____
Noticias locales y regionales	_____	Noticias Turismo	_____
Deportes	_____	Entrevistas	_____
Llamadas del oyente	_____	Religiosos	_____
Dramatizados	_____	Comedias	_____
Campañas sociales	_____	Otros	_____

8. ¿Cuáles de los siguientes programas no disfruta usted?

Espectáculos	_____	Noticias nacionales	_____
Noticias locales y regionales	_____	Noticias Turismo	_____
Deportes	_____	Entrevistas	_____
Llamadas del oyente	_____	Religiosos	_____
Dramatizados	_____	Comedias	_____
Campañas sociales	_____	Otros	_____

9. ¿Cuáles de las siguientes clases de música disfruta usted?

Dance \_\_\_\_\_ Clásica \_\_\_\_\_ Rock \_\_\_\_\_

Jazz \_\_\_\_\_ Nostalgia 60s/70s/80s \_\_\_\_\_ Country \_\_\_\_\_  
 Reggae \_\_\_\_\_ Folklórica \_\_\_\_\_ Bandas \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles de las siguientes clases de música no disfruta usted?

Dance \_\_\_\_\_ Clásica \_\_\_\_\_ Rock \_\_\_\_\_  
 Jazz \_\_\_\_\_ Nostalgia 60s/70s/80s \_\_\_\_\_ Country \_\_\_\_\_  
 Reggae \_\_\_\_\_ Folklórica \_\_\_\_\_ Bandas \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles periódicos lee usted regularmente?

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles canales de televisión ha observado en los últimos siete días?

\_\_\_\_\_

### **B. Interés en la emisora comunitaria**

13. ¿Cómo reaccionaría usted a la creación de una emisora comunitaria en este municipio?

Estoy muy interesado y la escucharía \_\_\_\_\_  
 Estoy medianamente interesado y probablemente la escucharía \_\_\_\_\_  
 No estoy interesado y probablemente no la escucharía \_\_\_\_\_  
 No estoy interesado y definitivamente no la escucharía \_\_\_\_\_

14. Por favor, indique con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo:

a) Este municipio tiene buen servicio de radio \_\_\_\_\_  
 Este municipio no tiene buen servicio de radio \_\_\_\_\_  
 b) Las noticias locales tienen un cubrimiento suficiente en la radio \_\_\_\_\_  
 Las noticias locales no tienen un cubrimiento suficiente en la radio \_\_\_\_\_  
 c) Los eventos locales reciben un buen cubrimiento en la radio \_\_\_\_\_  
 Los eventos locales no reciben un buen cubrimiento en la radio \_\_\_\_\_

17. Describa el tipo de programas que usted desearía escuchar en la emisora comunitaria local:

\_\_\_\_\_

18. Por favor indique con cuáles de las siguientes declaraciones está de acuerdo:

Deseo ser un colaborador voluntario en la emisora comunitaria \_\_\_\_\_  
 Consideraría ser un colaborador voluntario en la emisora comunitaria \_\_\_\_\_  
 No desearía ser un colaborador voluntario en la emisora comunitaria \_\_\_\_\_

Desearía comprometerme en la operación de la emisora comunitaria local \_\_\_\_\_  
 Consideraría comprometerme en la operación de la emisora comunitaria local \_\_\_\_\_  
 No desearía estar comprometido en la operación de la emisora comunitaria local \_\_\_\_\_

Estaría dispuesto a hacer una donación anual para mantener la emisora comunitaria \_\_\_\_\_  
 Consideraría hacer una donación anual para mantener la emisora comunitaria \_\_\_\_\_  
 No estaría preparado para hacer una donación anual a la emisora comunitaria \_\_\_\_\_

### c. Acerca de la persona encuestada

19. Sexo

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

20. ¿A cuál grupo de edad pertenece?

15-24 \_\_\_\_\_

25-34 \_\_\_\_\_

35-44 \_\_\_\_\_

45-54 \_\_\_\_\_

55-64 \_\_\_\_\_

65 + \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál de las siguientes actividades describe mejor su ocupación actual?

Oficios manuales \_\_\_\_\_ Oficinista \_\_\_\_\_

Profesional/técnico \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_

Estudiante \_\_\_\_\_ Desempleado \_\_\_\_\_

Trabajos de hogar \_\_\_\_\_ Pensionado \_\_\_\_\_

22. Desearía ser incluido en una lista de correos para información acerca de la emisora comunitaria: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## 6. Programación: respuesta a la audiencia con calidad

Entre las decisiones claves que hay que tomar en la planeación de su emisora comunitaria estarán aquellas relacionadas con el formato de programación. Sus decisiones determinarán el carácter de la emisora y la expectativa de que los oyentes la sintonicen.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Considere las normas de programación que tiene el Ministerio de Comunicaciones para las emisoras comunitarias, la cual debe estar orientada a propiciar el desarrollo socioeconómico y cultural, el sano esparcimiento y los valores esenciales de la nacionalidad. Por otra parte, los programas informativos requieren licencia otorgada por el Ministerio de Comunicaciones.

Una vez establecido el formato de programación, será difícil cambiarlo sin desagradar o alejar a los oyentes. Sin embargo, el formato podría cambiar gradualmente y usted debería buscar constantemente las oportunidades de hacer mejoras al servicio que la emisora provee. Al hacer pequeños cambios en la programación, usted estará en capacidad de mejorar el desempeño para satisfacer las necesidades de su audiencia, sin perder la identidad establecida para su emisora.

¿Cuáles serán los fundamentos para estos ajustes? ¿Cómo sabrá usted cuál dirección tomar y cuáles opciones de programación escoger? Por supuesto, hasta cierto punto esto será siempre un asunto de ensayo y error. Aun las grandes emisoras comerciales que pueden hacer costosas investigaciones de mercado, cometen algunos errores en ciertas épocas y como resultado pierden audiencia. Pero una planificación cuidadosa, que tiene en cuenta todos los testimonios disponibles, reducirá el riesgo de errores desastrosos. Y la radio comunitaria, que por definición está más cerca de sus audiencias que otras formas de radio, debería ubicarse mejor que sus competidores para juzgar correctamente las necesidades de sus oyentes.

Usted probablemente deseará incluir procedimientos en la planeación de la emisora, con el fin de:

- Realizar investigaciones periódicas y análisis de las cifras de audiencia
- Dar la bienvenida, monitorear y responder a la retroalimentación de los oyentes
- Consultar y examinar nuevas ideas de programación con los oyentes

Los datos **cuantitativos**, que establecen la audiencia alcanzada por la emisora y su perfil, muestran quiénes la están escuchando en diferentes momentos del día, las tendencias de cifras de la audiencia y cómo estas cifras responden a los cambios en programación, y sirven, además, para mejorar la efectividad de la emisora como un medio de publicidad.

La investigación **cualitativa** generalmente es más difícil y costosa de llevar a cabo. Sin embargo, es esencial no sólo que usted conozca cuántas personas están escuchando la emisora, sino qué piensan y sienten acerca de su programación. Una manera económica de hacer esto es mediante comentarios recibidos de los oyentes por medio de cartas o llamadas telefónicas. Será necesario establecer un sistema para registrar las quejas, solicitudes o sugerencias de los oyentes. Por supuesto, los comentarios podrían no ser representativos de su audiencia en su totalidad. Inevitablemente, algunos individuos tienen más probabilidades de escribir o llamar que otros. La gente ocupada que forma parte de su audiencia objetivo podría ser la menos dispuesta a tomar un tiempo para hacerle conocer a usted sus reacciones a la programación. Se deben emprender acciones para invitar a los oyentes a que expresen sus opiniones mediante procedimientos muy fáciles.

Un método para hacer más representativa la opinión de los oyentes es el uso de los grupos focales. Se puede invitar a un grupo de oyentes, representativos de toda la audiencia, al menos en términos de edad y sexo, para asistir a una discusión de grupos focales. La discusión debe ser relajada y sólo semi-estructurada y podría estar basada en nuevas ideas específicas de programación o ser diseñada para extraer los gustos y disgustos de los panelistas. Grabe y

haga un reporte sobre cada sesión de los grupos focales. Se podría programar sesiones periódicas, usando diferentes panelistas cada vez.

También se deben establecer procedimientos internos de **control de calidad**. Tales procedimientos deberían estar diseñados para ponerle dirección a dos asuntos relacionados pero distintos:

- ¿Qué tan bien armoniza el *formato de programación* con las necesidades de la audiencia objetivo?
- ¿Qué tan buena o mala es la calidad de un *programa determinado* y se está mejorando o deteriorando a través del tiempo?

En la mayoría de las emisoras, los empleados y voluntarios, en cualquiera de los niveles de desempeño, sintonizan su propia emisora todo el tiempo. Las mismas personas comprometidas con la emisora son la primera línea de defensa contra la mala calidad: esto es inmediato, avisa y tiene un poderoso impacto. Si su colega le advierte a usted acerca de algunas fallas en su programa, usted probablemente tratará de mejorar.

Más formalmente, las líneas de responsabilidad por la calidad de la programación deberían ser claramente definidas desde el presentador, hasta el productor y el coordinador de programación. Todos tienen que sobrellevar alguna parte de la responsabilidad por monitorear y mantener la calidad de los programas de la emisora. También se podría vincular un monitor externo para evaluar e informar sobre la calidad de la programación con un oído fresco e independiente. Es necesario asegurar que cualquier evaluación formal de la calidad, ya sea llevada a cabo por el personal de la emisora o por un monitor externo, esté basada sobre un criterio convenido de juzgar cada aspecto de los programas: estilo, contenido, presentación, entrega y calidad técnica.

Hay que asumir la **responsabilidad por la calidad** de la programación, teniendo en cuenta que:

- El oyente sintoniza por calidad
- El anunciador paga por calidad
- La importancia de la calidad no está limitada al producto o servicio en sí mismo
- Calidad es la responsabilidad de cada uno en la organización por buscar siempre un mejoramiento en todas las actividades de la emisora
- La calidad resulta de muchos pequeños progresos
- Hecha por individuos que entienden las necesidades de sus clientes
- La calidad tiene más relación con la liberación de la creatividad y el apoyo a una actitud responsable que con la definición de normas

## 7. Plan de mercadeo

Como cualquier negocio, la emisora comunitaria necesita un **plan** anual de publicidad, promociones y relaciones públicas.<sup>8</sup> Este plan asegura que todos los comprometidos con la emisora –director de programación, gerente de mercadeo y equipo de ventas- conozcan lo que puede ocurrir y ayudarles a prevenir los conflictos o la duplicación de esfuerzos. Sin embargo, tal plan necesita ser bastante **flexible** para permitir que responda a los rápidos cambios de las condiciones del mercado.

El mercado de la radio es altamente competitivo y hacia el futuro esta tendencia será aún mayor. No es suficiente identificar un estilo y una posición en el mercado y simplemente adherirse a estos. La posición de su emisora comunitaria con relación a otras estaciones -desde el punto de vista de audiencias, anunciantes y otros- tiene que ser dirigida continua y activamente. Este manejo dinámico de su emisora no sólo responde a las necesidades cambiantes de los mercados, sino que debe buscar en forma activa nuevas ideas para entregar **beneficios** a estos grupos.

Es común en la teoría de mercado que los negocios no venden productos o servicios, ellos venden beneficios a los clientes. La decisión del oyente de sintonizar o prometer apoyo y la decisión del anunciador de comprar espacios, podrían estar determinados por factores que no son del todo ajenos a su propio punto de vista de lo que la emisora está tratando de hacer. Sin embargo, su éxito dependerá de su habilidad para ver las cosas desde el “punto de vista del cliente”. Por ejemplo, “noticias y opiniones locales” es una característica, pero “Estamos más cerca de usted” es un beneficio. “Música alternativa” es una característica, pero “Usted lo escuchará aquí primero” es un beneficio. Promueva beneficios, no características.

Las emisoras comunitarias que buscan reunir ingresos de los negocios locales tienen que tener en cuenta la doble naturaleza del mercado de la radio. Los esfuerzos promocionales orientados a atraer oyentes tienen que complementar y reforzar las acciones por venta de publicidad. Desde el punto de vista de los oyentes, la publicidad forma parte de la programación de la emisora y tiene que complementar y reforzar sus intereses y entretenimiento, más que disminuirlo. En la búsqueda de una ventaja competitiva sobre las demás emisoras y otros competidores de publicidad en los medios, piense siempre en términos de **alinearse** a los anunciantes y la audiencia. Usted está buscando el mejor **ajuste** posible entre las fortalezas de la emisora y las necesidades e intereses tanto de los oyentes como de los anunciantes.

Los espacios de publicidad son percibidos por muchos oyentes como un elemento negativo en esa programación. Se le debería dar una alta prioridad a la planeación en la calidad de los anuncios y la manera como ellos se ajustan a la emisora. Los programas producidos y presentados más profesionalmente, pueden ser arruinados mediante la introducción de anuncios producidos pobremente o de manera inapropiada. Si la estación ofrece un servicio de

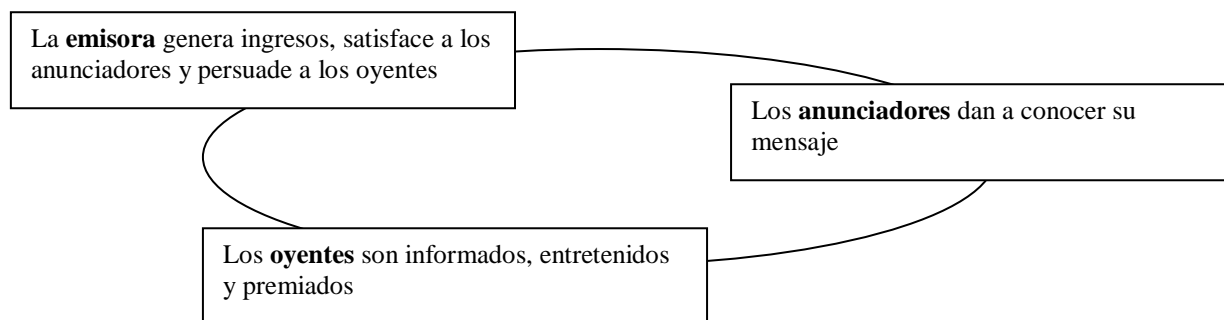
---

<sup>8</sup> Según el decreto 1447 de 1995, las emisoras comunitarias pueden transmitir publicidad, exceptuando la política, durante 15 minutos por cada hora de programación.

producción de comerciales, entonces éstos deberían ser de una calidad similar a los programas. La alternativa es contratar la elaboración del anuncio con un productor independiente, aunque esto presenta un obstáculo de flexibilidad a corto plazo, podría ser un importante beneficio para los anunciantes locales.

Es importante ver la producción de anuncios de calidad profesional como una fuente de beneficios más que un desagüe de recursos. Seguramente, el diseño y producción del anuncio no es lo que los anunciantes están pagando en primera instancia. Ellos compran tiempo radial. Por otra parte, los beneficios de una producción de primera clase **agregan valor** a la compra básica. Una producción creativa, inteligente y técnicamente competente provee la estructura para una **sociedad** continua entre el anunciador, y la emisora que comprende sus negocios y le ayuda a su crecimiento. El anunciador insistirá en hacer un uso repetido del servicio y estará preparado para pagar por el espacio radial, a un precio que refleje el valor que ellos colocan sobre todo el paquete de beneficios.

Las **promociones** son usadas para reactivar las ventas al por menor, tanto en períodos de reducción en las ventas como eventos especiales para la introducción de nuevos productos. Estas unen a la emisora, al anunciante y al oyente mediante la transmisión de una oferta especial para la audiencia. Las promociones radiales logran el objetivo de proporcionar beneficios mutuos a todos los participantes, como se muestra en el diagrama.



Por supuesto, el círculo virtuoso puede transformarse en un círculo vicioso si la campaña fracasa en satisfacer al anunciante o la audiencia y la emisora perderá oyentes, anunciantes o dinero. Las promociones tienen que cumplir sus objetivos puesto que un error se reflejará negativamente tanto sobre el anunciante como la emisora.

### Razones de los anunciantes para usar la radio

#### 1. La radio llega a más clientes

El cubrimiento de la radio es universal. Puede ser escuchada en ciudades, pueblos y áreas rurales. Dentro o fuera de la casa, en el carro, 24 horas al día. La radio alcanza a los consumidores todo el tiempo, en todos los lugares.

- 2. La radio alcanza grupos específicos**

A diferentes horas del día, la radio alcanza grupos específicos, tales como amas de casa y automovilistas. Por consiguiente, al hacer su anuncio reduce el costo y el desperdicio.
- 3. La radio es una actividad relacionada**

Con la radio se pueden alcanzar consumidores que efectivamente desempeñan la actividad relacionada con sus productos, tales como cocina y conducción. Mediante la identificación con la experiencia de los oyentes y al llegar a ellos en el momento de la decisión o uso, su mensaje es recibido más rápidamente.
- 4. La radio es inmediata y flexible**

La radio se adapta a la volatilidad del mercado
- 5. La radio es intrusa**

Con la radio existe mayor posibilidad de recepción y conocimiento. Los anuncios de prensa se pueden perder al voltear la página, pero los oídos no se pueden apagar.
- 6. El mensaje radial permanece solo**

En la emisora únicamente se escucha un mensaje radial al mismo tiempo. De manera que aún los grandes anunciantes no pueden obscurecer el mensaje de otros mediante costosos diseños.
- 7. La radio está en el primer lugar de la información**

La gente sintoniza la radio por noticias, clima, deportes y condiciones del tránsito. Es una fuente creíble de información. Por lo tanto, es más probable que el oyente crea el comercial
- 8. La radio es personal**

La radio le habla al cliente personalmente. La relación cordial entre el presentador y el oyente hace al cliente potencial más receptivo al mensaje.
- 9. La radio es un costo efectivo**

La radio es un medio barato. Permite la repetición del mensaje, mayor alcance. Frecuencia y oportunidad para oír y de ese modo, menor costo por receptor que otros medios.
- 10. La radio surte efecto**

Las investigaciones muestran que los anuncios radiales tienen poder de recordación sobre las marcas y puntos específicos de venta.



## 8. Requerimientos financieros<sup>9</sup>

### 8.1 Los costos de la radio comunitaria

Los costos y gastos para establecer y poner en operación una emisora se pueden dividir en: costos para adquisición de bienes de capital, costos previos de operación y gastos de operación. Los costos de capital se refieren al equipo, el estudio, la instalación del sistema de transmisión, los elementos de oficina y costos de construcción de acuerdo con las características de la emisora. Los costos previos de operación son aquellos en los cuales se incurre una vez se inicia la ejecución del proyecto de la emisora: reuniones, capacitación, consecución de fondos y la planeación general o preparación para salir al aire. Estos tienen que ser considerados como parte de los costos iniciales, puesto que es improbable que se generen ingresos importantes de sus actividades hasta que se ponga en operación la emisora.

**Los costos de construcción** dependerán estrechamente del local escogido, y hasta qué grado es necesario o deseable una modificación. Los locales que están divididos en pequeños espacios podrían necesitar un pequeño cambio mientras que un espacio abierto requerirá una buena partición. Una gran cantidad de dinero se puede gastar en la adaptación acústica del salón en el cual estará el estudio.

**El equipo de oficina** tiene que tener en cuenta las necesidades administrativas de la emisora y el número de personas que van a participar en determinados horarios. Los costos principales serán los escritorios, el computador y la instalación telefónica.

Otros **costos pre-operacionales** incluirán salarios, arriendos, derechos de licencia, gastos administrativos generales y los gastos de promover y anunciar la puesta en operación de la emisora.<sup>10</sup>

**Los gastos de operación** se pueden dividir en gastos de personal, gastos legales, programación, ingeniería y mercadeo. La decisión más importante para tomar será la cantidad de personas que serán contratadas y los

#### ***Recursos financieros en función de lo social***

*Como el propósito de estas emisoras es obtener un beneficio social y no económico, la consecución de los recursos financieros no debe ser un fin en sí mismo, sino que debe ser un medio que garantice el funcionamiento normal de la emisora. Dentro de la empresa radial, el tema económico se debe tratar con naturalidad.*

<sup>9</sup> Para que existan los recursos financieros suficientes y en el momento adecuado para hacer una planificación financiera de la emisora. El éxito de una emisora depende, en buena medida, de la planificación financiera. Los recursos económicos no aparecen por generación espontánea y su consecución tampoco se puede dejar al azar o a la buena suerte.

<sup>10</sup> En Colombia, se deben incluir como costos de pre-operación el pago de los derechos de concesión más un canon anual por el uso del canal de radiofrecuencia, el valor la póliza de cumplimiento y el valor del estudio técnico.

salarios. La participación de personal voluntario puede reducir los gastos de personal. Algunas emisoras pequeñas no sólo operan sin personal remunerado, sino que sus voluntarios apoyan la emisora mediante contribuciones mensuales. Por otra parte, el empleo de personal en algunas posiciones claves de administración, puede hacer una considerable diferencia en la calidad y desempeño del servicio radial. El diseño y revisión del presupuesto se debe basar en lo que se puede proporcionar y lo que es deseable.

*Todos los gastos de la emisora deben corresponder a necesidades reales*

### Gastos corrientes

- Salarios
- Prestaciones sociales
- Gastos de personal voluntario
- Gastos de viaje
- Arrendamiento local
- Teléfono y correo
- Energía
- Agua
- Aseo
- Gastos de depreciación
- Investigación de audiencia
- Honorarios
- Gastos financieros
- Gastos de la licencia
- Mantenimiento del transmisor
- Arrendamiento del sitio de transmisión
- Derechos de autor
- Cassettes y cartuchos
- Servicios de noticias
- Promoción y mercadeo

## 8.2 Los ingresos de la radio comunitaria

Los ingresos pueden ser divididos en comerciales, que se generan por la operación de la emisora y los fondos para el desarrollo inicial, que es el dinero que ha sido suministrado para iniciar operaciones. Existe un amplio rango de fuentes potenciales de ingreso. De particular importancia para los servicios de radio comunitaria es que las fuentes de ingreso no comprometan su independencia o integridad editorial<sup>11</sup>.

*Existe una relación directa entre la función social de la emisora, su administración eficiente y el flujo de ingresos para su sostenimiento. Generalmente, la emisora que tiene un compromiso social con la comunidad, que tiene credibilidad y que, además, es manejada con criterios administrativos de calidad y eficiencia, crea con mayor facilidad los mecanismos para el flujo de los recursos económicos necesarios para su operación.*

<sup>11</sup> Por otra parte, aunque estas emisoras no tienen por objetivo la estimación de los ingresos se debe considerar la necesidad de generar recursos para lograr el progreso de la emisora, adaptarse a los cambios tecnológicos y afrontar las contingencias.

En la mayoría de los países, algunas emisoras comunitarias realizan diversas actividades orientadas a financiar la operación de la emisora <sup>12</sup>. Por ejemplo:

La **suscripción de los oyentes**, que implica la relación más directa entre la audiencia y la emisora y es una buena manera de mantener un núcleo leal de apoyo para la radio. Las suscripciones de los oyentes pueden ser una fuente muy importante de ingresos para emisoras con un gran potencial de audiencia, pero la experiencia de estos planes es que sólo un pequeño porcentaje de los oyentes se suscribe actualmente. En la práctica, un plan exitoso de suscripción voluntaria estará basado en una combinación de lealtad y beneficios para los miembros tales como boletines, concursos, descuentos y eventos.

La **publicidad** se vende en la radio en la forma de anuncios, usualmente de 30 segundos de duración. La publicidad es la más importante fuente de ingresos para las emisoras comerciales. También es importante para muchas emisoras comunitarias, aunque en algunos países Europeos existen restricciones sobre la venta de anuncios publicitarios en este tipo de emisoras. La publicidad es financiada indirectamente por los oyentes como un costo oculto en el precio de los bienes y servicios. La publicidad está regulada por códigos que se están armonizando dentro de la Unión Europea y que están diseñados para prevenir la explotación y el engaño del oyente. Los ingresos potenciales de publicidad pueden ser estimados con alguna exactitud usando los estudios de investigación de audiencia y comparación con el desempeño de emisoras que venden publicidad en mercados similares. Los precios de la publicidad se pueden establecer con base en los costos por miles de oyentes, pero usualmente se ajustan teniendo en cuenta las tarifas de publicidad de los competidores, tales como la prensa o emisoras locales.

El **patrocinio** es similar a la publicidad porque es pagado por las empresas que buscan un mayor conocimiento de sus productos o servicios por los clientes potenciales. Sin embargo, el patrocinio generalmente no está interesado en vender un producto o servicio específico. Esta menos regulado que la publicidad y es una fuente importante y creciente de finanzas para los medios. Un patrocinador puede estar estrechamente asociado con el contenido editorial del programa que está apoyando y podría existir un vínculo directo entre los intereses comerciales del patrocinador y el material del programa. Por ejemplo, una compañía petrolera patrocina un programa ambiental.

*En la organización de las finanzas de la emisora hay que tener en cuenta el registro de todos los ingresos (recibos de caja) y egresos (comprobantes de egreso, con su respectivo soporte) que permitan elaborar un balance mensual y el estado de ingresos y egresos. Una cuenta corriente o de ahorros en una entidad bancaria, a nombre de la comunidad organizada, también facilita el manejo de los recursos.*

<sup>12</sup> Las estimaciones acerca de los posibles ingresos deben ser realistas y objetivas. Según el decreto No. 1021 de 1999, las emisoras comunitarias pueden recibir ingresos por diversos conceptos. Ver anexo No. 2

Generalmente, el patrocinio de programas de noticias no está permitido y la responsabilidad editorial final permanece con el radiodifusor.

Las **promociones y eventos** son una fuente importante de ingresos para algunas emisoras comunitarias. Clubes, conciertos, funciones y discos, son con frecuencia, actividades comerciales secundarias que ayudan a financiar la emisora y promoverla al mismo tiempo.

El **radio bingo** ha sido una fuente importante de ingresos en algunos países, particularmente en Escandinavia. Cada semana la emisora vende las hojas de bingo, el cual se realiza al aire con un plan de premios. Aunque esto motiva a la gente a apostar, tiene la ventaja de ser una fuente directa de ingresos de los oyentes.<sup>13</sup>

Hacer **solicitudes al aire** también va directo a los oyentes y es comúnmente usada por las emisoras que tienen planes de suscripción. El clásico modelo de las solicitudes al aire, conocida como “radiotón” es ampliamente usado por las emisoras comunitarias en los Estados Unidos. Este consiste en una maratón de radiodifusión, con solicitudes permanentes a los oyentes para que hagan donaciones. Una emisora que tenga credibilidad y buena sintonía, puede recoger sumas importantes mediante este método en un corto período de tiempo y para muchas emisoras es su fuente principal de ingresos.

Las **donaciones** están disponibles por parte de organismos públicos y fundaciones privadas. En la mayoría de los casos no se puede confiar en las donaciones como una fuente de financiación a largo plazo; pueden ser muy útiles con proyectos de programación a corto y mediano plazo. La más consistente fuente de auxilio público es la capacitación y educación.

### 8.3 Planear el flujo de caja

El manejo financiero de la emisora requerirá con frecuencia calcular los ingresos y costos. La contabilidad y las cuentas anuales se preocupan principalmente con los períodos comerciales anteriores. Analizar y comprender el desempeño pasado con el fin de controlar la actividad actual es una parte importante del manejo financiero.

Pero el manejo de las finanzas también se preocupa de la planificación para el futuro. Se tienen que hacer cálculos inteligentes y documentados acerca del desempeño futuro. El plan financiero de la emisora será establecido sobre una serie de suposiciones acerca de las condiciones futuras del comercio y su desempeño. Estas hipótesis tienen que ser razonables y estar basadas, hasta donde sea posible, en pruebas

*Una emisora puede tener muy buenos propósitos de servicio a la comunidad y contar con el personal y los equipos necesarios para su funcionamiento, pero si carece de los recursos financieros no podrá funcionar adecuadamente.*

<sup>13</sup> En Colombia existen regulaciones sobre el juego y las loterías y cómo se podrían aplicar a esta forma de ingreso.

disponibles acerca de su propio desempeño anterior o el de otras organizaciones comparables.<sup>14</sup>

He aquí algunos consejos:

- El propósito del flujo de caja es mostrar cuándo y por cuánto tiempo podría ser necesario un préstamo bancario u otros fondos, para ayudarle a la emisora en los períodos que no tenga suficiente dinero disponible para pagar las facturas a su debido tiempo.
- El flujo de caja debe incluir todos los ingresos y pagos.
- El flujo de caja no debería incluir costos que no comprometen los pagos o ingresos actuales de efectivo. Por ejemplo, la depreciación.
- Ingresos, incluyen la facturación distinta a la que es cancelada inmediatamente. En promedio, ¿cuánto tiempo habrá que esperar para el pago?
- Pagos, algunos proveedores podrían ofrecer crédito. En promedio, ¿cuál es el tiempo máximo para el pago de las facturas?

		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Ingresos</b>	Aportes de capital	20.000.000	0	0
	Donaciones	7.500.000	2.000.000	2.000.000
	Ventas de publicidad	0	0	5.000.000
	Patrocinios	0	500.000	1.000.000
	<b>Total ingresos</b>	<b>27.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>8.000.000</b>
<b>Egresos</b>	Activos fijos	24.000.000	0	0
	Gastos administrativos	1.000.000	1.000.000	2.000.000
	Ingeniería	0	400.000	400.000
	Programación	0	700.000	700.000
	Promoción y mercadeo	1.500.000	1.200.000	1.200.000
	<b>Total egresos</b>	<b>26.500.000</b>	<b>3.300.000</b>	<b>4.300.000</b>
<b>Flujo neto efectivo</b>		<b>1.000.000</b>	<b>-800.000</b>	<b>3.700.000</b>
<b>Saldo</b>		<b>1.000.000</b>	<b>200.000</b>	<b>3.900.000</b>

<sup>14</sup> Además del flujo de caja, otro elemento necesario en la planificación financiera es el diseño de un presupuesto anual de ingresos y egresos que sirva para orientar y evaluar el comportamiento económico de la emisora. Es una herramienta que permite detectar, en un período determinado, el porcentaje de ejecución y los rubros en los cuales hay que hacer un mayor énfasis o establecer correctivos. Hay que trabajar con un presupuesto optimista, pero realizable, que se revise periódicamente en términos de ejecución, para introducir los ajustes que sean necesarios.

## 9. Ingeniería: sistemas de transmisión y estudios<sup>15</sup>

La ingeniería puede ser vista como un área separada del proyecto radial, pero aún así, siempre es necesario asegurar que la administración de la emisora esté informada de cualquier demora que pueda ocurrir, e igualmente que mantenga a los contratistas enterados de cualquier problema, práctico o financiero, que pueda causar demoras. Una empresa más grande podría decidir emplear un director específico del proyecto o un arquitecto consultor como un punto central de contacto o para resolver dudas. Una planeación cuidadosa soluciona muchos problemas y reduce el impacto de otras, especialmente aquellas que no han sido previstas.

En la construcción de cualquier proyecto, existen cuatro recursos principales para considerar: tiempo, recursos humanos, materiales y finanzas. El punto de arranque es definir las necesidades. Hay que determinar el **sistema de transmisión, el estudio, el suministro de energía y equipo.**

**El estudio** es la parte más importante de una emisora alrededor de la cual giran todas las otras actividades. No hay un modelo preestablecido, pero es necesario formular algunas preguntas para determinar los requerimientos de equipos y armonizar éstos con los fondos disponibles:

- ¿Qué clase de servicio de programación será suministrado?
- ¿Cuántas horas al día y a la semana funcionará la emisora?
- ¿Cuántas horas de programación están basadas en noticieros, entrevistas, programas en vivo?
- ¿Será necesario un estudio para producción y entrenamiento?
- ¿Cuáles son las necesidades para producción de noticias?

Se pueden ahorrar algunos costos si el grupo tiene la asistencia de un ingeniero de sonido con experiencia que apoye la selección e instalación del equipo<sup>16</sup>. Las emisoras pequeñas pueden hacer un uso confiable de un equipo de segunda, en cambio las emisoras más grandes incurren en una falsa economía mediante la compra de un equipo hechizo o de segunda.

### Equipo de estudio

- Mezclador
- Cassettes, Compact disk
- Grabadora con compact disk
- Reloj de estudio
- Sillas de estudio
- Luces de advertencia

---

<sup>15</sup> Según el Plan Técnico de Radiodifusión Sonora, en Colombia las emisoras comunitarias deben funcionar en frecuencia modulada FM, con una potencia máxima de 250 watios y están catalogadas como estaciones clase D, es decir de cubrimiento local restringido. Para las ciudades capitales está previsto el funcionamiento de varias emisoras comunitarias con 5w de potencia.

<sup>16</sup> Este tipo de contrataciones podría estar respaldada por recomendaciones de otras emisoras o redes de emisoras sobre personas o empresas que presten este servicio.

- Audífonos
- Micrófonos
- Amplificador
- Monitor de audio
- Computador
- Acondicionamiento acústico
- Parlantes
- Grabadoras portátiles
- Maquinas de edición
- Receptor de radio
- Consola de audio
- Probador de sonido
- Cables y accesorios

**El sistema de transmisión** escogido dependerá en gran parte del área de cubrimiento propuesta y de la selección de la banda. La mayoría de las emisoras comunitarias usan actualmente el sistema de transmisión FM. Esto se debe a que FM es la banda más escuchada en Europa, generalmente los equipos son menos costosos y, especialmente en las horas nocturnas, ofrecen mejor calidad. En el futuro, los sistemas FM y AM podrían ser reemplazados por la Radiodifusión de Audio Digital. Algunas de las selecciones que se deben hacer son:

#### **Sistema de Transmisión**

- Transmisor
- Amplificador de potencia
- Procesador de audio
- Antena
- Monofónico o Stereo
- Cables y conectadores
- Enlace estudio transmisor

Es valioso recordar que la ingeniería sólo existe para servir las necesidades de los programas de la emisora. Las decisiones relativas al equipo y la ingeniería de una emisora comunitaria deberían tener en cuenta la accesibilidad para los no profesionales y la fortaleza que se relaciona con la facilidad de mantenimiento y el suministro de las partes.

## 10. Manejando el cambio

El plan de operaciones se empleó para preparar una manera viable de establecer y operar la emisora y para convencer a los socios potenciales. En el se colocó una enorme cantidad de trabajo para la planeación detallada de los primeros tres o cinco años de vida de la emisora, definiendo los objetivos y las estrategias mediante las cuales serían alcanzados y garantizando su ajuste y sostenimiento financiero.

Ahora que, finalmente, está en operación la emisora, podría ser fácil olvidarse completamente del plan de operaciones. Este sirvió su propósito, pero podría parecer innecesario para los desafíos y el alboroto diario en la operación de una emisora, especialmente una vez que el funcionamiento actual comienza a apartarse de lo que se había planeado. Pero si se abandona completamente el plan, se estará desperdiciando un valioso instrumento que puede continuar sirviendo en el futuro.

El plan de operaciones podría necesitar una modificación, quizás radical, a medida que llega a ser claro que el pronóstico de ventas o los costos fueron erróneos o que algunas oportunidades no fueron previstas en el plan. Nadie sugeriría la necesidad de adherirse rígidamente al plan inicial de operaciones. Pero el plan que mostró un posible camino para alcanzar los objetivos de la emisora, se debería flexibilizar o adaptar a las circunstancias cambiantes o nuevas informaciones, más que ser descartado completamente. Un plan que ha sido adaptado para ajustarse a nuevas circunstancias puede continuar como guía de la organización hacia las metas a largo plazo. Si se abandona el plan, al fin y al cabo no se tendrá una guía.

.....

#### ANEXO No. 1 ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN PARA LA RADIO COMUNITARIA EN COLOMBIA

*Según el decreto No. 1021 de 1999, las emisoras comunitarias pueden recibir ingresos por los siguientes conceptos:*

***Aportes:*** *Es una contribución de cualquier bien o servicio, a favor de la emisora, destinado a apoyar sus actividades, de manera general y sin referencia a un programa específico.*

***Auspicio:*** *Es la contribución en dinero u otros recursos, para que se produzca un programa específico o se adquieran los derechos de su transmisión. Estos auspicios pueden concederse para la totalidad de la producción o adquisición de un programa, o parte del.*

***Colaboración:*** *Es el suministro a la emisora de un programa determinado y de sus derechos de emisión. Los concesionarios de estas emisoras sólo aceptarán colaboraciones de programas cuando éstos se ajusten a los fines del servicio.*

***Patrocinio:*** *Es la contribución en dinero u otros recursos para la transmisión de un programa específico que ya ha sido producido o cuyos derechos de emisión ya han sido adquiridos.*

*La emisora podrá destinar hasta 5 minutos por cada hora de programación para hacer los reconocimientos a las personas o entidades que hagan contribuciones a las emisoras. Las contribuciones deberán constar en convenios o contratos escritos.*



