

## LA DIMENSIÓN POLÍTICO CULTURAL EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS RADIOS COMUNITARIAS (\*)

Claudia Villamayor  
Universidad Nacional de La Plata (Argentina)  
claudia\_villamayor@fibertel.com.ar

### Resumen

Las razones para descubrir nuevos horizontes Políticos, Culturales y Comunicacionales de una radio comunitaria y ciudadana hay que buscarlas en el saber que se construye en la comunidad. ¿Cómo? Escuchando sus historias, sus formas de mirar y comprender el mundo cercano y lejano, aprendiendo apasionadamente de sus claridades y de sus oscuridades, registrando el color, el sonido, la melodía con la cual hacen escuchar sus amores y desamores, sus luchas y sus reclamos.

Aprender a transmitir el proyecto político cultural y comunicacional de una emisora comienza por aprender a relatar la historia de la comunidad, su memoria. Ninguna radio que quiera redefinir su proyecto podrá encontrar un camino transformador sin recoger las formas y los contenidos en que una comunidad construye su manera de leer el mundo y la vida.

**Palabras clave:** radios comunitarias, proyecto político, cultural y comunicacional.

### Introducción

Quiero compartirles una presentación que me regaló una comunicadora colombiana cuyo nombre es Aura Patricia, quien ha desarrollado junto a muchos y muchas compañeras un proyecto de comunicación para el cambio social que se llama Proyecto Suyusama. Aura Patricia es una de esas personas que andan armando su vida entre las gentes de los barrios y comunidades de su tierra, armando sueños y utopías a partir de recuperar las historias y las formas de vivir y de pensar de comunidades próximas y lejanas.

Aura Patricia como muchas comunicadoras y muchos comunicadores de nuestro continente que no apelan a títulos universitarios ni a estrellas acumuladas por los años que no dejan crecer, abrevan en los secretos que revelan las identidades e historias de las personas que habitan en este mundo. Ella me regaló una presentación maravillosa que resume lo que les quiero decir con un texto que se llama: **La canción de las personas**.

[Ver power point](#)

### Comenzar recuperando la propia canción

Aprendí de un maravilloso comunicador de la ciudad de Marcala en Honduras, Carlos Galeas de Radio Marcala, que las razones para descubrir nuevos horizontes Políticos, Culturales y Comunicacionales de una radio comunitaria y ciudadana hay que buscarlas en el saber que se construye en la comunidad. ¿Cómo? Escuchando sus historias, sus formas de mirar y comprender el mundo cercano y lejano, aprendiendo apasionadamente de sus claridades y de sus oscuridades, registrando el color, el sonido, la melodía con la cual hacen escuchar sus amores y desamores, sus luchas y sus reclamos.

Carlitos y su compañera Suyapa me enseñaron que aprender a transmitir el proyecto político cultural y comunicacional de una emisora, comienza por aprender a relatar la historia de la comunidad, su memoria. Aprendí que ninguna radio que quiera redefinir su proyecto podrá encontrar un camino transformador sin recoger las formas y los contenidos en que una comunidad construye su manera de leer el mundo y la vida.

Allá en Marcala, donde las gentes se saludan en cada esquina, está naciendo un proyecto que ya lleva un año y siete meses y que para hacerlo nacer, recogieron eso, historias. Caminaron las calles de su pueblo con la grabadora en la mano, recogieron lo que su comunidad quiere de su radio, abrevando en cómo esas mismas gentes sueñan lo que quieren para su ciudad y su país. En esos relatos hablaron las ancianas y ancianos, las niñas y los niños, jóvenes y personas adultas. Tuve el gusto de escuchar los cuentos y las canciones que me permitieron comprender la historia de su tierra, su pasado y su presente. Relatos, eso escuché, muchos relatos.

Recorriendo las calles de Estelí en Nicaragua, para llegar a la Radio Cumiches, la emisora de las niñas y los niños, preguntaba en cuanta tienda había, oiga ¿dónde queda la Radio Cumiches?, y todo el mundo sabía. Lo que es más maravilloso aún, mientras me lo decía yo podía escuchar la radio en las tiendas. Al llegar, me encontré con más de cinco mil niños y niñas en el Festival de la canción de la niñez organizado por Radio Cumiches. Allí los chavalos y las chavalas cuentan sus denuncias, sus dolores frente a la violencia del mundo adulto para con ellos y ellas. Lo hacen mediante el relato cantado, mueven sus cuerpos, hacen gestos, te clavan la mirada para asegurarse que les estás entendiendo.

Yo aprendí de la mano de Flor de María Ramírez de la Radio Cumiches, que para definir un proyecto político cultural de una radio hay que descubrir la estética de las personas que hacen la radio adentro y afuera. "Fíjate Claudita, cómo se visten las niñas para cantar con melodías para nada tristes, que su hermano y su padre la viola y fíjate hermana cómo sonríe cuando te canta que tiene esperanza a pesar de todo". Esa niña lucha y canta denunciando lo que la oprime. Nadie lo hace por ella, la radio es espacio abierto a la calle y allí se oyen las personas que son protagonistas.

La Flor, Gustavo, Arlen Gabriela, Antonia, Sandra, Nachita, Fran, Pedro Noel, me cuentan los legados de una revolución, me hablan de la historia de las radios comunitarias de Nicaragua y aprendo que para definir un proyecto político cultural de una radio comunitaria y ciudadana, no debo alejarme de aprender de las contradicciones y de los conflictos de un pueblo, de sus victorias y de sus derrotas.

Radio Cumiches lleva quince años de producción radiofónica, pero también quince años de los cuales queda claro que para hacer nacer y sostener en el tiempo su programación, abrevó en cuatro fuentes fundamentales:

- a. Su contexto concreto, político, social, cultural, económico.
- b. Reconoció lo que los otros medios hacían.
- c. Descubrió su valor agregado.

- d. Supo definir la estrategia comunicacional mediante su programación. Era necesario no sólo que hablaran los protagonistas mismos, sino también que diseñaran la estética de toda la programación enamorándose del universo cultural del público al que va dirigida, su diversidad y su color. Pero sin endiosarlo, porque existe ese mal de creer que el público tiene la última palabra, en todo caso, Radio Cumiches la problematiza y también aporta su visión. Supe que eso era dialógico, relacional. Que suerte, aprendí a desterrar el paternalismo.

De la misma manera, Radio Caribbean Pearl de Laguna de Perla en la Costa Atlántica de Nicaragua, recorre el camino de la Radio Cumiches, pero en este caso, aportando otro enfoque: el de la interculturalidad. Radio Caribbean Pearl es de propiedad social comunitaria, y pertenece a la comunidad miskita, mayagma y garífuna. Allí aprendí que de la misma manera que existe un enfoque de la cultura de la niñez para definir el proyecto político comunicacional de una radio, también existe un enfoque intercultural y que ambos no son temas que se tratan en un programa, sino una perspectiva, una dimensión de los procesos sociales que no se puede dejar de lado para gestar un nuevo paradigma de la comunicación y de la radio comunitaria y ciudadana.

Y así, andando los caminos, subiendo y bajando buses, carros, camionetas, un día en Amecameca, en México, escuché a una gran filósofa comunitaria de 22 años que me dijo: “Mira para construir la sostenibilidad social que le dicen, si la gente no cree en tu trabajo, si solo te palmea la espalda para decirte qué bonita programación que tienes, entonces desconfía porque no te escucha ni tu abuelita”. Vero, de La Voladora Radio en México, construyó una radio comunitaria que tiene cuatro años y ya sabía lo que a mí me costó mucho tiempo aprender. Que no es tu amigo el del discurso populista –no popular– el que te dice cuán maravilloso eres, sino aquel que sabe interpelar tu comunicación, cuestionarla, problematizarla. Ese te hace crecer y no te deja con tu esquemita.

- Recuperar la práctica y las diferentes subjetividades personales y colectivas me permiten definir que para construir un proyecto político cultural y comunicacional sostenible en el tiempo debo desterrar de mí todo tipo de paternalismos comunicacionales y políticos. Sobre todo no debo decidir por mi comunidad.
- Recuperar la práctica y sus diferentes subjetividades personales y colectivas, sin credibilidad social, sin capacidad de representación cultural, sin el protagonismo de la propia gente de una comunidad, es vaciarse de sentido y morir gradualmente. Y ojo, que la muerte puede ser súbita.
- Recuperar la práctica y las diferentes subjetividades personales y colectivas, me permite hacer surgir el propio relato, la propia identidad.

Y como dijo Margarita Herrera de El Salvador, ex radialista de la ex Radio Cabal, la sostenibilidad se construye con magia, mística, porque sin eso no hay desarrollo de capacidades ni de ideas para construir la mística.

### **La comunicación como un proceso social de producción de sentido**

En el año 1987 Jesús Martín Barbero, hace ya de eso 19 años, nos enseñó que a la comunicación no hay que dejarla sólo mirar desde la perspectiva de la política, sino recogerla desde la perspectiva de la cultura. Es decir, no sólo mirar y comprender desde la voluntad de lo que queremos y de cómo lo queremos. También nos enseñó que registrar la dimensión cultural de los procesos sociales es recuperar la dimensión simbólica, la que no puedo controlar, la comunico a pesar mío y de los demás.

Si una radio no es escuchada por la juventud de su comunidad, tendrá que pensar que hay algo que comunica y por lo cual es rechazada. Por sobre todo problematizar su proyecto político y su estrategia comunicacional. Existe un error muy común cuando se quiere resolver esto, es el de producir radio imitando la cultura juvenil, en ese caso las personas muy jóvenes tienden a no sólo apagar las radios, en algunos casos la tendencia es a romper los aparatos de radio.

Bromas a parte, no se puede no comunicar, aún lo que no digo es dicho por su negación. No todo lo controlamos cuando hablamos en lo personal. Con la radio pasa lo mismo. La gente, como dicen, no se come lo que no le gusta o lo que es más claro aún, no aprende de lo que no cree.

### **Comunicamos lo que somos, aún a pesar nuestro**

La comunicación radiofónica genera sentido social y político a partir de una forma de diseñar el diálogo con las audiencias. Hay que revisar con un termómetro cómo está ese diálogo, porque sin eso no habrá sostenibilidad comunicacional capaz de perdurar en el tiempo.

Entonces, a la sostenibilidad política, le agregamos la sostenibilidad comunicativa que como dice el equipo de Radio Internacional Feminista en Costa Rica, si ambas no están asentadas en una relación de interactividad, probablemente tengamos un discurso ciudadano, pero una práctica comunicativa que muy lejos está de serlo.

### **Salir de la mirada de LOS MODELOS**

En muchos rincones de América Latina, sobre todo en el ámbito de las prácticas culturales de los movimientos sociales, entre las cuales están las radios comunitarias, existen pistas para la gestación de un nuevo paradigma, una nueva perspectiva que trabaja sobre la base de redefinir perspectivas desde múltiples miradas y no sólo de una y mucho menos esquematizada.

Salir de las visiones binarias, duales, maniqueas, lo malo-lo feo, lo bueno-lo lindo, blanco-negro, hombre-mujer. Allá y acá. Salir, de la visión racionalista y causal que todo lo divide en dos, para meterse con otras múltiples visiones superadoras y nuevas que incorporen la emoción, el corazón, las narrativas populares y por sobre todo ese universo cosmogónico y ecológico de las perspectivas que se construyen en los movimientos de las mujeres, de la

niñez, de las personas jóvenes, del legado que tiene la historia de las personas y de nuestras radios.

La multiplicidad construye otra forma de liderazgo que ya no se asienta en una o dos personas, sino en la gestación de colectivos humanos capaces de generar procesos creativos de construcción en red. Cada radio es una red de redes, un vaso comunicante, un nodo que no funciona solo, sino en interlocución con una diversidad de actores sociales que no podemos dejar de lado. Una radio no se define sola, sino en interlocución con muchas otras. Y por sobre todo, una radio se define con sus audiencias.

Pensar en modelos pertenece a una visión profundamente binaria que deja de lado la complejidad de los procesos sociales, y por sobre todo tiende a dividir lo privado de lo público, lo objetivo de lo subjetivo, la racionalidad de la emoción.

Salir de la perspectiva de los modelos para encaminarnos en la mirada de un nuevo paradigma complejo, diverso y múltiple nos invita a trabajar en el camino de, primero que nada, saber escuchar lo que las personas que animan un proyecto tienen para decir y lo que sus audiencias tienen para definir. La interactividad entre unos y otras, se gesta en un proceso que hace falta diseñar, profundizar para volver a aprender a hacer la radio, por más que se tenga décadas de trabajo con ella.

El proceso de definición o redefinición del proyecto político cultural, comunicacional, organizativo y económico de una radio comunitaria y ciudadana lo construyen sus protagonistas en interlocución permanente, en un diálogo que es dialéctico, que no desconoce el conflicto como dinamizador del debate colectivo interno y externo.

Por lo anterior, el colectivo de gestión política y comunicacional de una emisora no es transferible a otra. Es único y no es para siempre. Está en constante redefinición. No hay modelos, hay miradas y perspectivas de trabajo y metodologías políticas para encaminarlos en nuestras prácticas.

### **La gestión integral para la redefinición del proyecto político comunicacional**

La sostenibilidad integral de una emisora tiene para nosotros cuatro dimensiones sustanciales: una política, otra comunicacional, otra organizativa y otra económica, pero de todas ellas las que regulan a las demás son la política y la comunicacional.

A partir de 1997, AMARC ALC inicia un proceso de reflexión intenso respecto de sus modos político culturales, organizacionales, comunicacionales y económicos para producir sus propias prácticas de coordinación en red y en cada una de sus socias: radios comunitarias, centros de comunicación y comunicadoras y comunicadores de América Latina y el Caribe.

Como resultado de dicho trabajo, se propuso lo siguiente:

- Revisar la perspectiva político cultural desde la cual se trabaja como movimiento.
- Producir una propuesta organizacional diferente para lograr un trabajo descentralizado y político comunitario y ciudadano.
- Fortalecer las bases y facilitar un trabajo de abajo hacia arriba y desde la construcción en red.

- Problematizar para fortalecer y renovar la perspectiva de la política y la cultura para gestar nuevas prácticas y visiones de la comunicación, la sociedad, la radio y las organizaciones asociadas para construir ciudadanía.

La precedente decisión colectiva dio pie a la diversidad de búsquedas e iniciativas de las radios comunitarias y centros de comunicación asociados. Por su parte los mismos programas de AMARC ALC realizaron aportes desde sus pertinencias.

El Programa de Gestión y Fortalecimiento Institucional para la Redefinición del Proyecto Político Cultural de las Radios produjo una propuesta que permitió a radios y centros revisar de manera integral su proyecto tanto a nivel interno como en su relación con los entornos respectivos. Esta propuesta no se basó en una práctica de una sola radio, sino de varias. Lo que se hizo fue sistematizar lo que existía; enriquecerlo con algunas creaciones. Por ello a partir de 1998 se construye una propuesta de revisión y diseño de gestión alternativa de radios y centros cuya metodología quedó sistematizada en el *Manual de Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana* (AMARC-FES, Quito, 1998).

En este texto se expresa una visión política desde un enfoque cultural respecto de las radios y centros y pretendió en su momento bucear en el estado actual de la definición político cultural de las radios comunitarias. Por cierto, no puede definirse del mismo modo la radio comunitaria en las décadas del setenta, ochenta y noventa que en el 2000 en adelante. Es ya muy conocida la escasez de producción teorizada de la perspectiva de la comunicación alternativa, sobre todo para poder distinguir que no será lo mismo partir de visiones desarrollistas que de visiones más culturalistas. En este aspecto aún falta mucho por recorrer.

El diseño metodológico se propuso facilitar un proceso singular en cada organización para la revisión de su proyecto en cuatro dimensiones: político cultural, comunicacional, organizacional y económico. El proceso se realiza de manera participativa por cada colectivo organizacional a nivel interno, y en interrelación con los actores sociales de cada comunidad donde radios y centros están insertos. El método utilizado partió de la planificación y la gestión diagnóstica (claramente diferenciada del positivismo de la planificación estratégica) comprendiéndolo, como un proceso político metodológico que permite mirar y entender desde la identidad local dónde se está y hacia dónde se quiere ir.

Esta metodología procesual para gestar una reflexión interna y externa recibe varios aportes que consisten en contar con insumos puntuales respecto de la situación contextual política, económica, social y comunicacional respecto de las realidades locales, regionales y mundiales. Por este motivo cada proceso de trabajo por parte de cada colectivo recibe un mapa general de la comunicación y de los medios de comunicación de su país, región, continente para discutir y problematizar.

Para AMARC ALC, trabajar desde las identidades locales y desde la subjetividad cultural de las personas que construyen los proyectos es de vital y central importancia para lo que significa diseñar una ruta metodológica que permita acompañar procesos de redefinición de PPC.

Luego de decenas de talleres realizados con radialistas de todo el continente, y treinta y dos asesorías a radios y redes nacionales, podemos decir que:

- a. La problemática acerca de la redefinición del Proyecto Político y Cultural no es una mera cuestión de debate de consignas y principios, sino de modificación de prácticas políticas desde la perspectiva de reivindicar las identidades (culturales) de las personas que buscan dicha redefinición a partir de la revisión de sus propias prácticas, lo que pasa en sus entornos y la lectura política que de ellos hacen quienes animan las radios y centros y sus respectivas audiencias. Para ello no se puede partir de ninguna receta previa de ningún grupo “especializado”, sino de las personas que hacen la comunicación alternativa en el día a día y en relación con las audiencias.
- b. La transformación y actualización del Proyecto Político Cultural y Comunicacional parte de revisar “lo que se es”, el proyecto “que actúa” en la misma práctica. Existe un proyecto político cultural que actúa en la práctica, inclusive más allá de nuestras intenciones concretas y es el que produce incidencia en un sentido o en otro. Mediante un proceso metodológico político, lo que se puede lograr es problematizarlo en sus contradicciones, en sus oscuridades y sus propias claridades, en sus incoherencias, en sus opacidades más cristalizadas. Se trata de producir oxígeno y recambio, tal vez un cambio radical en su camino, sabiendo que esto no es de una vez y para siempre, sino que es un modo nuevo de construir el proyecto que no acaba nunca. Se trata de una práctica y una reflexión permanente que orienta el proyecto de manera más flexible, mas fluida y no sólo a partir de meras consignas acerca del presente y del futuro.
- c. La redefinición del Proyecto Político Cultural nace de procesos locales, en donde como red podemos aportar insumos, nociones, metodologías y herramientas, pero quienes orientan y marcan el rumbo respecto de dónde se quiere construir nuevos sentidos socio culturales son los protagonistas del hacer de la radio comunitaria y ciudadana y de los centros de comunicación.
- d. Es fundamental comprender que las metodologías tienen racionalidades concretas por lo cual no son métodos neutros ni meramente técnicos porque los mismos son pensados y promovidos desde perspectivas políticas concretas, por lo cual la metodología contiene una visión del mundo y una perspectiva teórica de la comunicación, de la cultura y de la sociedad. Por lo tanto desatar un proceso para la redefinición del Proyecto Político Cultural contiene una intención y una provocación para el empoderamiento de quienes llevan adelante los proyectos, como con su relación con las audiencias.
- e. La visión metodológica y política tiene que ser coherente con la naturaleza de las organizaciones con las que trabajamos: radios comunitarias y ciudadanas. Creemos que no se puede construir desde las nuevas perspectivas de la comunicación alternativa con métodos exportados de organizaciones internacionales pensadas y diseñadas desde el poder central que siempre racionaliza desde la perspectiva del control de su propio poder.
- f. Concebimos a la comunicación desde una doble dimensión, una que es política y otra que es cultural. Desde casi todos los movimientos sociales desde 1987 en adelante, la

perspectiva de la cultura ha introducido tanto en los estudios de comunicación como en las mismas prácticas de organizaciones de todo el continente latinoamericano, una perspectiva que nos saca de la razón dualista, binaria y patriarcal de concebir a la comunicación como instrumento para otra cosa. La perspectiva de la cultura como el paradigma de la complejidad nos ha puesto a mirar y comprender procesos múltiples desde una lógica holística, menos encendida por las consignas, y más comprensiva de los procesos sociales y más respetuosa del modo de hacer y de producirse de las personas y de los grupos sociales de las radios y de los centros de comunicación.

El Programa de Gestión de AMARC ALC actualmente cuenta con un equipo de facilitadores y facilitadoras ocupados en desarrollar procesos de gestión para la redefinición del Proyecto Político Cultural que está organizado de manera descentralizada. Es decir, cada subregión cuenta con entre dos y tres personas que se ocupan de trabajar en la formación, en consultorías o en acompañamiento de procesos de gestión integral para la redefinición de proyectos.

Actualmente el Programa trabaja de manera integrada con el Programa de Formación de AMARC ALC, con la visión de cruzar la perspectiva pedagógica, epistemológica y comunicacional que está elaborando el programa de Formación, para que estas atraviesen todos los programas.

Ambos Programas, el de Gestión y el de Formación, saben que es diferente trabajar la Gestión Integral en una radio que tiene cuatro años a otra que tiene cuarenta y dos, que no es lo mismo trabajar en una radio rural que en otra de una gran ciudad, que no es lo mismo acompañar el proceso organizacional de una radio indígena en Santiago Atitlán en Guatemala, que en Radio Maya Visión en la ciudad de San Salvador. Esta diversidad identitaria amerita un tratamiento singular de la sostenibilidad político comunicacional. Con ello, asumimos que no existe un proyecto político cultural, una forma de organización, una sola estrategia económica, sino que estas cuatro dimensiones de la sostenibilidad se arman en cada relato colectivo, en cada contexto.

Por eso no podemos uniformizar en un solo relato la definición de un proyecto o una emisora o centro de comunicación. Lo que se tiene son principios comunes, marcas de identidad en relación con la diversidad de comunicaciones no hegemónicas (para el desarrollo, alternativa, educativa, cultural, alterativa, participativa, etc.). Esos principios comunes, orientativos y políticos pueden acordarse en un momento histórico determinado y animar el proceso político de un movimiento de comunicación alternativa. Pero de ningún modo pueden constituirse en recetario medidor unívoco y totalizador.

Por sobre todo, desde 1997 a esta parte, pasaron nueve años, ya no somos los mismos y las mismas, nos ha pasado un universo de aprendizajes, de dolores, de pérdidas, de aciertos y errores. Hemos aprendido a aprender que los sueños se construyen entre seres humanos diversos y proyectos que están demandando cambios fuertes y por eso, estamos produciendo una nueva sistematización política y metodológica entre varias personas de diversos países cuyos primeros resultados comenzaran a verse en el 2008.

De las lecciones aprendidas consideramos cuatro líneas estratégicas para aportar a la sostenibilidad de la radio:

1. **La formación:** diseñar procesos de enseñanza aprendizaje integrales, que sean capaces de convertirse en insumos para la construcción de la sostenibilidad. Esto es formación en módulos puntuales cuyos enfoques y temas tienen que ver con lo siguiente:
  - a. *La dimensión Político Cultural:* análisis de los entornos socio políticos, económicos y culturales donde se inserta la radio y las redes de radios. Trabajar esta dimensión en las radios porque cada radio en tanto red de redes define el dinamismo del conjunto. Trabajar esta dimensión en las redes, es parte del motor necesario para saber trabajar en red de modo descentralizado y sinérgico. Orientar el Proyecto Político Cultural, comunicacional, organizacional y económico de la radio y las redes es el resultado de un trabajo institucional y de colectivo de instituciones en interacción con otros actores sociales, particularmente con los movimientos sociales.
  - b. *La dimensión Comunicacional:* hace falta trabajar la perspectiva de audiencias y públicos, renovar la visión que de las audiencias tenemos las radios comunitarias. Trabajar sus usos culturales respecto de la programación, sus relaciones comunicacionales y culturales con lo que proponemos en la Programación. Hace falta trabajar la Programación como estrategia de comunicación, pero también como la dimensión estética y artística del proyecto político. Es más, este se construye desde la estética cultural de los modos de decir que tenemos en la programación y en interacción con las audiencias. Sin trabajar este aspecto, se acabó la radio y devienen los megáfonos “difusores” de doctrina o el contenidismo. O peor, aparecen bonitos mensajes con lenguaje popular pero que son funcionales al modelo de sociedad que decimos transformar. Trabajar el lenguaje de la programación no como “adaptación popular” que raya el paternalismo comunicativo, sino como objetivo creador de la comunidad y de los comunicadores y comunicadoras que hacen a la radio comunitaria. Será necesario, particularmente, trabajar la línea informativa y periodística que sostiene el puntal del medio capaz de alternativizar la lectura de los hechos desde una perspectiva crítica e interpeladora de la opinión pública. Hace falta trabajar nuevas estéticas y artísticas que diseñen nuevos géneros y formatos radiales que sepan poner a dialogar las audiencias. Viejos esquemas se han instalado en las radios, pero mientras ellos se instalan las audiencias parten.
  - c. *La dimensión Organizacional:* se necesita formación en el diseño de tipos organizacionales adecuados a las identidades locales. No exportar modalidades externas al mundo de la radio comunitaria. La originalidad habrá de buscarse en los colectivos de las radios, pero también en los espacios de formación que permitan discernir qué tipo de organización queremos y con qué estilo queremos gestionarla. Desterrar el pegajoso lenguaje exportado del tipo gerencial que “adapta” al sistema neoliberal la sobrevivencia de un medio comunitario. Desterrar esta comodidad, que como todo parche arroja resultados que no son coherentes con el PPC de una radio

comunitaria. Es triste ver organizaciones comunitarias, con el lenguaje gerencial de un banco o de una empresa de rulemanes o un programa de políticas públicas. Hace falta crear lenguajes y sistemas organizacionales apropiados a nuestros PPC. Esa creatividad no se gesta con expertos, se gesta con la sistematización del ingenio popular y con el aporte de quienes estudian profesionalmente a las organizaciones, para que del intercambio surjan diseños de gestión que respeten las identidades y a la vez pueda disputar la competitividad pública en la construcción de las opiniones que son públicas. Diseños de gestión: organigramas, roles, tareas, unidades de gestión, equipos de trabajo, estrategias de relacionamiento, comunicación organizacional, comunicación institucional, estilos de dirección, la organización en tanto construcción de nuevo liderazgo comunicacional y político. Es necesario crear espacios de formación para esto, en la medida que se quiere vivir lo que se pregona. Por lo cual es necesario achicar la brecha entre el discurso de nuestros PPC con lo que vivimos como seres humanos creadores de organizaciones. Mucho más si tienes una programación que dice una cosa, pero como trabajadores vivimos otra. Se trata de trabajar la coherencia. Dentro de las organizaciones, hace falta diseñar procesos de gestión integral sobre la base de metodologías políticas que se sustenten en el sistema de diagnóstico, planificación y diseño de la gestión, monitoreo y evaluación del tipo participativo, colectivo, adecuando sus mecanismos de funcionamiento a la realidad de cada emisora y cada contexto y no a la racionalidad de un sistema técnico del tipo de cooperación internacional. Es un error aplicar sistemas de pyme que no nacen de las realidades de nuestras comunidades. Los métodos exportados y destinados para otro objetivo traen quimera en los equipos y se arma una raza de expertos dentro de nosotros mismos que se ocupan de las ingenierías, pero no del sentido político comunicacional de nuestros proyectos. Una cosa es aplicar y adaptar, y otra cosa es ejecutar un proyecto sobre la base del control de un agente externo que si bien es aliado, lo que propone es una racionalidad para el control y la transparencia de su organización que es la que proporciona el dinero. No se descarta trabajar con esto, pero lo que proponemos es no confundirlo con el diseño de gestión de un PPC y su modo de ser trabajado por el colectivo de gestión de una emisora.

- d. *La dimensión Económica*: hemos aprendido que una primera tarea dentro de una emisora es revisar las concepciones que del desarrollo económico existen dentro del equipo que la lleva adelante. La visión económica que se teje en la práctica de gestión de una radio, muchas veces, es una de las dos principales trabas de la organización. En todo caso, hace falta objetivarla para que el mismo equipo de la radio registre su perspectiva de la economía y su propia práctica, evalúe el grado de coherencia que tiene con su perspectiva política y comunicacional interna, pero también la externa. Es necesario analizar el entorno económico de la emisora, revisar las estrategias que tenemos para con ese entorno y evaluar hacia dónde conducimos lo económico sabiendo que necesariamente toca el aspecto político, comunicacional y

organizacional. En todo caso, hace falta que el grupo de una radio sistematice su visión para definir caminos de lo económico y el sistema que quiere adoptar para la radio. Esta cuestión abarca mucho más que pensar una estrategia de mercadeo o de analizar la administración de la emisora, o de si hace “marketing” social. Revisar los procesos económicos internos y externos redefine necesariamente la gestión integral del proyecto y su orientación. Los viejos modelos de gestión del tipo Dirección, Programación y Administración, más planificación estratégica, no se adecuan a los tiempos que corren, porque dividen en compartimentos estancos un sistema económico altamente dependiente de la cooperación internacional. Lo que se propone es trabajar en instancias de formación de nociones de economía, perspectivas de lo económico, herramientas concretas para diseñar procesos económicos integrales que les permita a los equipos de las radios decidir su rumbo.

Por sobre todo, hemos aprendido que la sostenibilidad integral no tiene recetas en un mundo de discurso único globalizado. La sostenibilidad integral tiene que ser pensada en la tierra concreta donde viven las radios y en el entorno donde le toca vivir, y pensar de manera colectiva cuál es el camino elegido: ¿adaptar su sistema político comunicacional, organizacional al modelo económico hegemónico?, ¿promover un tipo de carril que le permita vivir en él aunque no esté de acuerdo con la sociedad que promueve? ¿Hacer algo pretendidamente diferente pero sin capacidad de sobrevivencia? ¿Es posible diseñar un modelo de empresa social?

Son preguntas que no son sólo válidas para las radios comunitarias y ciudadanas. Son igualmente válidas para organizaciones, movimientos sociales y emprendimientos productivos que quieren promover otro sistema social. Y sabemos que en estos momentos, en todos los rincones existen contradicciones al respecto justamente porque a nivel de las sociedades locales, regionales, continentales apenas vemos pistas, luces en medio de muchas sombras que apuntan a una sociedad que no soñamos promover.

Por lo cual, la ruta de la sostenibilidad integral no es puro voluntarismo y adaptación a un sistema social, es trabajo que tenemos que promover a nivel de la formación y de la investigación, de la elaboración de herramientas, pero fundamentalmente es una discusión seria respecto de qué tipo de medios queremos y para qué tipo de sociedad.

**2. Las asesorías:** se trata de un acompañamiento profesional por parte de una facilitadora o de un facilitador o equipo de personas facilitadoras externas que mediante un trabajo planificado acompaña a una radio o red a revisarse integralmente y proyectarse mediante un sistema de Planificación diagnóstica y Prospectiva con la que se trabaja de manera participativa a nivel de las organizaciones y de las redes. Es una metodología de intervención que pretende desatar procesos institucionales donde las radios no son OBJETO, sino sujeto de los diseños de sus proyectos. Esta metodología la consideramos política y tiende a convertirse en hacedora de una nueva cultura institucional para un nuevo tipo de liderazgo. También proponemos tipos de asesorías más puntuales y menos integrales aunque tengan

dicha perspectiva: por ejemplo asesorías en gestión económica y financiera, en programación, en comunicación organizacional e institucional, sondeos de audiencias, etcétera.

**3. La producción de materiales educativos:** para poder realizar los diseños educativos de formación y para realizar las asesorías se requieren materiales educativos adecuados para poder acompañar los procesos. Materiales que trabajen nociones, metodologías y herramientas que pretendan servir a los equipos de formación y de gestión, a las radios y a las redes para trabajar cada aspecto de la sostenibilidad. Estos materiales educativos deseamos que estén diseñados desde la perspectiva de la comunicación educativa y trabajados a partir de la mediación pedagógica (Daniel Prieto Castillo y Francisco Gutiérrez).

**4. La sistematización,** el seguimiento y la formulación de nuevas nociones, metodologías y herramientas como forma y como actitud de investigación que permita producir insumos nuevos y más adecuados a las necesidades y realidades de las radios.

En este camino estamos para poder realizar un aporte en términos de sostenibilidad y gestión integral. Sin duda, nunca hay que deshistorizar las lecciones aprendidas, cada época tiene sus análisis y sus recomendaciones. De lo que estamos seguras las personas que trabajamos en esto, en el Programa de Gestión y en el Programa de Formación de AMARC ALC, es que las respuestas no son un privilegio de expertos y expertas, sino una construcción colectiva que nace en las radios y de su relación con sus entornos, la reflexión sobre dichas prácticas de esos mismos colectivos, de las personas que se dedican a la investigación y la formación, de la interlocución con los movimientos sociales, de las personas que participan en instancias de dirección política, etcétera. No queremos abreviar en viejos esquemas que desprecian a algún ámbito en particular, como solía pasar con la xenofobia con la universidad o la xenofobia con lo popular. Las visiones binarias no nos ayudan a ser plurales y a ser capaces de construir en la diversidad

#### **Nota**

Este trabajo fue publicado originalmente en *Question* N° 15, en agosto de 2007.

#### **CLAUDIA VILLAMAYOR**

Es Licenciada en Periodismo y Comunicación Social. Docente e investigadora de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Directora del Programa de Gestión de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias para América Latina y el Caribe.