EL DISEÑO COLECTIVO DE LA GESTIÓN. UN PROYECTO, CUATRO DIMENSIONES

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

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

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

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

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

Comprende al organigrama y la estructura en áreas o departamentos, la distribución de roles, funciones, tareas y campos de acción.

Involucra también la previsión de los mecanismos de toma de decisiones y los niveles de participación dentro de la radio.

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

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

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

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

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

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

Para ser real y efectivo, el modelo debe estar incorporado en las prácticas de los participantes. Por supuesto, no se trata de un procedimiento mecánico de imposición de conductas, reglas o normas sino de la construcción de lógicas comunes en un proceso determinado de manera multicausal: por

el contexto, por la historia de la radio, por las historias y trayectorias personales de los participantes, por sus identidades individuales y grupales o por las organizaciones con las que entran en relación. La gestión de una radio es una compleja trama en la que se tejen y entrecruzan acciones, modos de actuar y maneras de entenderse.

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

LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN

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

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

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

1. La dimensión político cultural

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

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

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

2. La dimensión comunicacional

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

El proyecto radiofónico.

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

La comunicación interna y externa

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

3. La dimensión económica

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

4. La dimensión organizacional

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

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

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

Ernesto Lamas y Ximena Tordini - Colectivo La Tribu

3 de enero de 2007

http://www.vivalaradio.org/gestion-radios-comunitarias/organizacion/gestion.html