

Pandemia y emisoras comunitarias: análisis de las estrategias de transformación digital y sostenibilidad

María Daniela Rodríguez Mora

Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana
Maestría en Periodismo y Comunicación Digital

Marisol Mesa Galicia

Candidata a Doctora en Comunicación, Universidad de La Sabana
Magister en Territorio, Conflicto y Cultura, Universidad del Tolima

24 de febrero de 2023

*A Dios, a mis padres y a mis hermanos, quienes nunca soltaron mi mano en este desafiante,
pero maravilloso viaje...*

Agradecimientos

Agradecer a cada una de las personas que me apoyaron en mi proceso de formación como magíster en estos dos años, es una tarea difícil, ya que, seguramente, no nombraré a todos. Sin embargo, comenzaré a agradecerle a las emisoras comunitarias Ambiente Stereo 88.4 F.M. y Radio Sur 104. F.M. por abrirme las puertas de sus estaciones, confiarme sus preocupaciones y creer en mi trabajo.

A la Universidad de La Sabana, especialmente a los directivos y docentes, quienes propiciaron los escenarios idóneos para mi formación académica.

Y a mi directora de mi tesis, Marisol Mesa Galicia, quien orientó rigurosamente la elaboración de esta investigación y sembró en mí su respeto por la comunicación comunitaria.

Resumen

presente investigación es un estudio de caso comparativo entre la emisora comunitaria Ambiente Stereo 88.4 F.M. y Radio Sur 104 F.M. de Bogotá, Colombia, cuyo objetivo central fue analizar los procesos de transformación digital y los mecanismos de sostenibilidad integral adoptados por ambas emisoras, antes y durante la pandemia de la COVID-19.

Los resultados en cuanto a la categoría de sostenibilidad indican que no existe un modelo único para la gestión de la sostenibilidad de los medios comunitarios, aun cuando responde al mismo objetivo de contribuir al tejido social, ya que, al mismo tiempo, cada una de las emisoras se define a partir de las identidades individuales y colectivas que la conforman, como en el caso de las emisoras indagadas, que se sitúan en la misma ciudad, pero se diferencian por la propuesta de valor, entendida para este estudio como la programación radial. Así pues, la parrilla de Ambiente Stereo es “multiprograma”, ya que combina varios espacios, entre musicales, informativos y culturales, mientras que Radio Sur apela a una programación eminentemente musical.

En cuanto a la categoría de transformación digital, el estudio permitió evidenciar que existe un importante avance en digitalización, por lo menos en una de las emisoras comunitarias indagadas. Ambiente Stereo evidencia un importante nivel de apropiación de las tecnologías, lo que significa que integran y utilizan las TIC en diferentes contextos. Sin embargo, todavía hay un desaprovechamiento tecnológico que puede ser clave para reforzar el capital informacional, como en el caso de Radio Sur, que, por no contar con recursos monetarios y con la formación técnica, no se evidencian muchos avances, lo que la pone en un nivel de adopción, en el que poseen ciertos conocimientos, pero no experimentan nuevos usos.

Palabras clave: transformación digital, sostenibilidad integral, modelo CANVAS, COVID 19

Abstract

In this investigation, this is a comparative case study between the community radio station Ambiente Stereo 88.4 F.M. and Radio Sur 104 F.M. in Bogotá, Colombia, whose main objective was to analyze the digital transformation processes and the integral sustainability mechanisms adopted by both stations, before and during the COVID-19 pandemic.

The results regarding the sustainability category indicate that there is no single model for the management of community media sustainability, even though it responds to the same objective of contributing to the social fabric, since at the same time each of the stations is defined on the basis of the individual and collective identities that make it up, as in the case of the radio stations surveyed, which are located in the same city, but differ in the value proposition, understood for this study as radio programming, thus, Ambiente Stereo's grid is "multiprogram", since it combines several spaces, including musical, informative and cultural, while RadioSur appeals to an eminently musical programming.

Regarding the category of digital transformation, the study showed that there is a significant progress in digitization in at least one of the community radio stations surveyed, Ambiente Stereo shows an important level of appropriation of technologies, which means that they integrate and use ICT in different contexts. However, there is still a technological underutilization that could be key to strengthen the informational capital, as in the case of Radio Sur, which because it does not have monetary resources and technical training does not show much progress, which puts it at a level of adoption, in which they have some knowledge, but do not experience new uses.

Keywords: digital transformation, integral sustainability, CANVAS model, COVID-

Índice

1	Antecedentes	5
1.1	Invención de la radio	5
1.2	Radio en Colombia	7
1.3	Radio comunitaria en Colombia.....	8
1.3.1	Marco legal de las radios comunitarias en Colombia.....	11
1.3.2	Radio comunitaria en Bogotá	16
1.3.3	Marco legal de las radios comunitarias en Bogotá	20
1.4	Sostenibilidad en tiempos de pandemia	21
1.5	Panorama de la radio en era digital en Colombia.....	25
2	Formulación del problema	28
3	Justificación	32
4	Estado del Arte	38
4.1	Medios comunitarios y tecnología	39
4.2	Radio comunitaria en el ecosistema digital	41
4.3	Sostenibilidad en la radio comunitaria	43
5	Marco teórico	46
5.1	Teoría Crítica.....	49
5.2	Comunicación para el cambio social	50
5.3	Radios comunitarias	51
5.4	Sostenibilidad y Modelo de Negocio (CANVAS).....	51
5.5	Transformación digital	55
6	Metodología	58
6.1	Objetivos:	58
6.1.1	Objetivo general.....	58
6.1.2	Objetivos específicos	58
6.2	Preguntas de investigación	58
6.3	Investigación Cualitativa	59
6.3.1	Diseño metodológico	59
6.3.2	Estrategia de investigación	60
6.3.3	Alcance de la investigación	61
6.4	Población.....	62

La población de la presente investigación está constituida por las emisoras comunitarias de Bogotá, que son: Ambiente Stereo, que cubre los barrios de la localidad de Puente Aranda y Radio Sur 106.4. F.M acapara los barrios de Ciudad Bolívar. La señal radiofónica de la mayoría de las emisoras alcanza a penetrar 4 kilómetros a la redonda y de acuerdo con el marco normativo, la transmisión de publicidad, así como los créditos por patrocinios, auspicios y apoyos

no podrá sobrepasar los siete minutos (7) por cada hora de emisión y la cobertura de sus frecuencias está entre los 30 y 50 Watios.	62
6.5 Muestra	62
6.5.1 Con relación a la estructura formal, se tuvo en cuenta:.....	63
6.5.2 En términos de estructura funcional se tuvo en cuenta los elementos tecnológicos que emplean y cómo se organiza el medio:.....	63
6.5.3 El nivel de interacción de las audiencias:	64
6.6 Técnicas.....	65
6.6.1 Entrevista.....	65
6.6.2 Fundamentos la entrevista a profundidad como metodología cualitativa	65
6.6.3 Relevancia del tema elegido y del personaje a entrevistar	67
6.6.4 Teorías que iluminan la indagación en esta investigación.....	68
6.6.5 Diseño del instrumento: entrevista.....	69
6.7 Grupo Focal	70
6.7.1 Aspectos teóricos:	72
6.7.2 Diseño del grupo focal	72
6.7.3 Guía de discusión para el moderador.....	74
6.8 Observación no participante	78
6.8.1 Protocolo de observación.....	79
6.8.2 Guía de Campo	81
7 Procedimiento de análisis	82
8 Validez de instrumentos	83
8.1 Validez interna: credibilidad.....	84
8.2 Validez externa: transferibilidad	84
8.3 Validez de contenido	85
8.4 Validez de expertos	85
8.4.1 Perfil de los expertos.....	86
9 Resultados	87
9.1 Infografías:	94
10 Discusión	98
10.1 Análisis de la unidad de Transformación Digital.....	100
10.2 Análisis de la unidad de sostenibilidad.....	105
11 Conclusiones	116
11.1 Conclusiones de la unidad de transformación digital	116
11.2 Conclusiones de la unidad de sostenibilidad	117
12 Consideraciones éticas, disposiciones legales vigentes y propiedad intelectual	119
12.1 Protección de los datos.....	121
13 Recursos	123
14 Cronograma	124

15	Anexos	125
15.1	Resultados en la unidad de análisis Transformación Digital Ambiente Stereo	125
15.2	Resultados en la unidad de análisis Transformación Digital Radio Sur 106.4 F-M-	131
15.3	Resultados grupo focal en la unidad de análisis sostenibilidad	137
15.4	Resultados grupo focal en la unidad de análisis sostenibilidad emisora Radio Sur 106.4 F-M.	153
15.5	Resultados de la observación.....	173
15.6	Resultados de la observación de la emisora Radio Sur 106.4 F.M.	180
15.7	Anexo consentimiento informado.....	186
15.8	Anexo Informe de validez y confiabilidad de los instrumentos	186
15.8.1	Experto: Dr. Carlos Villanueva Valadez	187
	<i>Firma del validador (a)</i>	193
15.9	Anexo: Informe de validez y confiabilidad de los instrumentos	193
15.9.1	Experto: Dr. Lizandro Angulo Rincón	194
15.10	Anexo 3: Informe de validez y confiabilidad de los instrumentos	200
15.10.1	Experto: Dr. Hernán Rodríguez Uribe	200
	<i>Firma del validador (a)</i>	207
16	Referencias	208

Índice de tablas

Tabla 1 *Comptencias digitales establecidas por la Comisión Europea*56

Tabla 2 *Marco conceptual DIGCOMP de la Comisión Europea* ...**Error! Bookmark not defined.**

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Proceso para desarrolla el análisis de datos</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 2 Lienzo del modelo de negocios de la emisora Ambiente Stereo 88.4 F.M.</i>	<i>94</i>
<i>Ilustración 3 Recursos.....</i>	<i>123</i>
<i>Ilustración 4 Cronograma</i>	<i>124</i>
<i>Ilustración 5 cronograma de investigación</i>	<i>124</i>

1 Antecedentes

1.1 Invención de la radio

Todo tiene un punto de partida y en el caso de la radio, fue un punto y una línea gracias al código morse, preludio de la radio. Hace 175 años por primera vez en la historia de la humanidad se logró transmitir pensamientos complejos a largas distancias. Morse no fue el único que trabajó para desarrollar una manera rápida y casi instantánea de comunicar (Fernández, 2017). En 1877, Graham Bell descubrió cómo los sonidos se podían transmitir y ser escuchados a través de cables, Bell continuó con sus experimentos hasta crear una de las empresas de telefonía más grande del mundo, *Bell Telephone Company* que consolidó al teléfono, en ese entonces, como un medio de comunicación de masas (Scott, 2008).

Años antes del nacimiento de los dispositivos radiofónicos, en 1865 el científico escocés James Clerk Maxwell formuló la teoría del campo electromagnético, la cual fue validada por Heinrich Hertz en 1887, con un dispositivo eléctrico mediante el cual, logró demostrar la existencia de las ondas electromagnéticas previstas por Maxwell.

A pesar de lo arcaicos que eran los instrumentos usados por Hertz, estos llamaron la atención del físico Guglielmo Marconi quien los mejoró y transformó en un receptor de ondas con el que fue posible mejorar la sensibilidad del oscilador e incrementar la potencia para cubrir una mayor distancia (Scott, 2008). Su dispositivo le permitió la primera transmisión a través de mar abierto a una distancia de seis kilómetros y un Premio Nobel de Física, dado que su invención jugó un papel importante en los rescates marítimos, particularmente, de los dos icónicos naufragios, el transatlántico británico RMS Titanic (15 de abril de 1912) y el RMS Lusitania (7 de mayo de 1915).

Sin embargo, fue el ingeniero canadiense Reginal Fessenden quien convirtió las ondas radiales en palabra y transmitió la que se considera la primera emisión radiofónica a través de la modulación de amplitud (AM) el 24 de diciembre de 1906 (Scott, 2008). Acostumbrados a los repetitivos clics

del telégrafo, los marineros atónitos escucharon el popular villancico “Noche de paz”, y enseguida, el evangelio de San Lucas, para terminar con un fervoroso “Feliz Navidad”. Así nació la radio.

Si el largo siglo XIX fue la etapa embrionaria de la radio, el siglo XX fue uno de los principales períodos más agitados de la historia. Una centuria de cambios paradigmáticos, testigo de dos guerras mundiales y el umbral de la mayor revolución científica y tecnológica sin precedentes, donde la radio jugó un papel decisivo, consolidándose como el gran medio de comunicación de masas del siglo XX.

Así surge la llamada época dorada de la radiodifusión, un periodo que duró aproximadamente desde 1930 hasta la década de 1940, cuando la radio comercial tuvo su mayor apogeo en el tejido de la cultura estadounidense (Scott, 2008). Antes de sufrir el embate de la televisión, las familias se reunían alrededor del radio para escuchar música, retransmisiones deportivas, programas humorísticos y para seguir el desarrollo de las contiendas bélicas, casi en tiempo real.

En Europa el escenario principal de dos guerras mundiales, que redefinieron el orden geopolítico de sus naciones; la radio fue determinante para difundir y consolidar valores, costumbres y una imagen de unidad ante la población, como en el caso de Josef Gobel, que a través de un estilo temerario emitía sus alocuciones por los micrófonos de las llamadas “radios negras” -unas emisoras clandestinas- que simulaban ser del bando contrario para intimidar al adversario (Torga, 2004). Del otro lado, Radio Londres, una estación radial de la BBC, se convirtió en la voz de la resistencia italiana, resistiendo los efectos negativos de la ocupación nazi.

Ente tanto, en Latinoamérica, Argentina en 1930 se convertiría en pionera de la radiodifusión. Diez años después, Colombia se abrió camino en la industria con emisora HJN que apostó por un enfoque cultural-educativo. En el caso de Paraguay, El Salvador, Venezuela y Brasil, la pedagogía liberadora de Paulo Freire inspiró a muchas organizaciones progresistas a fundar sus proyectos radiofónicos (Vigil, 2008.). Mientras tanto, México y Cuba se convirtieron en referentes en la geografía continental de entretenimiento musical. Bolivia (Radio Illimani- 1933) incursionó en la

radio comunitaria con la intención de impulsar el movimiento obrero de los trabajadores quienes dieron inicio a la Revolución Nacional Boliviana en 1952.

Existe una cuestión un tanto controversial que valdría la pena mencionar y es que los gobiernos dictatoriales promovieron el nacimiento de las primeras radios públicas en América Latina, pero con el tiempo, asumieron una postura contrahegemónica para resistir ante el mercantilismo (Merayo, 2007).

1.2 Radio en Colombia

Cuando se hace referencia al origen de la radio en Colombia, se debe retornar al año 1923 cuando un grupo de aficionados, utilizaron los primeros receptores y transmisores de baja potencia (Galicia, 2014). Sin embargo, fue en 1929 que, de manera oficial se inauguró la primera radio estación del territorio y administrada por el Estado, la HJN, predecesora de la Radio Nacional de Colombia (Chaves, 2014).

En ese mismo año, comenzaron a aparecer las emisoras comerciales, como la HKD con 15 w en Barranquilla de la mano de Elías Pillet, (Galicia, 2014), una anécdota memorable que marcó este hito es que en las primeras transmisiones no se lograron escuchar en ninguna ciudad del país, ni siquiera en Barranquilla, porque no había receptores, únicamente pudieron sintonizarla aquellas personas que contaban con dispositivos de onda corta (Rueda, 2017). Al mismo tiempo, nacieron otras experiencias radiofónicas, como: La Voz de Bogotá (1931). En la región cafetera, específicamente en Manizales, nace en 1931 “Radio Manizales” y “Ecos de Occidente”. En Bucaramanga la “Santander Broadcasting” (1930) y en Cali, surge, La Voz del Valle (1938). Estas emisoras nacieron con un propósito transformador, pero que eventualmente, se vio frustrado por objetivos hegemónicos particulares.

Por otra parte, la radio generó en sus primeros años, cierto recelo en los medios de comunicación escritos que veían amenazado su lugar en la delantera informativa, por lo cual, el periódico El Tiempo logró obtener el 23 de marzo de 1934 la expedición del decreto 627 (Chaves, 2014), que prohibía a las emisoras leer las noticias de los periódicos, antes de transcurridas doce horas de su emisión.

A finales de la década de los años cuarenta estalla el Bogotazo, provocado por el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán, evento que marcaría el inicio de la época de La Violencia, uno de los períodos más oscuros y fatídicos de la historia colombiana, no solo por las violentas protestas, saqueos y represiones, sino porque los gobiernos de Mariano Ospina, Laureano Gómez y Roberto Arbeláez, acometieron una fuerte persecución a las estaciones radiales, expidiendo decretos que los facultaba para sancionar los servicios de emisión (Chaves, 2014). Las alocuciones de cualquier índole tenían que ser previamente escuchadas por el Ministerio de Correos y Telégrafos e inhabilitaron emisoras acusadas de emitir programas “subversivos” y transmitir noticias falsas (Pita, 2018).

Esta intervención resultó en un nuevo panorama legal que propició la constitución de las primeras cadenas radiales de carácter comercial, Caracol, RCN y Todelar (Andrés & Moreno, 2008), financiadas por importantes empresarios colombianos (Chaves, 2014), que bajo la nueva legislación comenzaron a generar una cobertura nacional sobre importantes acontecimientos nacionales e internacionales como la fundación de nuevas territorialidades, el conflicto colombo peruano, la Revolución en Marcha y el deporte, este último, se convirtió en un generador de unidad nacional de un país ad portas de iniciar uno de los períodos más trágicos de la historia colombiana.

1.3 Radio comunitaria en Colombia

Esta lucha no solo estuvo presente en los escenarios ciudadanos, también tuvo un fuerte impacto en el campo colombiano. En el año 1947, un joven sacerdote llamado José Joaquín Salcedo, con un transmisor de 90 vatios captó la atención de los pobladores del Valle de Tenza, Boyacá a partir de una radio musical y educativa, convirtiéndose en una de las primeras experiencias radiofónicas más significativas en la historia de la comunicación popular y comunitaria del país (Galicía, 2014), bautizada como Radio Sutatenza, que bajo la metodología de “Escuelas Radiofónicas” buscó refrenar el analfabetismo, desarrollar competencias de aprendizaje y fortalecer los valores sociales del campesinado, un público que por mucho tiempo ha sido marginado (Osse, 2002).

Para expandir el proyecto educativo radial, la emisora pasó a formar parte de Acción Cultural Popular (ACPO), entidad de origen católico que tiene como fin la promoción integral del campesinado mediante las escuelas radiofónicas, bibliotecas rurales, clases radiales, el periódico *El Campesino* y cartillas, todos estos recursos se constituyeron, como medios imprescindibles dentro de la estrategia de formación de los campesinos de la ACPO. Este enfoque transversal fue tan llamativo que en los 60 su legado se evidenció en la fundación de otras experiencias radiales comunitarias en diversos territorios del país y del continente latino como, Brasil, Chile y Perú.

Con los años, Radio Sutatenza perdió influencia, experimentó escases de recursos y censura originada por la inconformidad de las iglesias católicas respecto a los mensajes alusivos a la procreación responsable y las diferencias ideológicas, llevándola a su cierre en 1990. Por su parte, la ACPO sobrevivió. Hoy mantiene vivos los principios de Radio Sutatenza, pero ahora en el marco de las TIC la entidad revive su propósito inicial, servir con ayuda de la inclusión digital, la convergencia de medios y escuelas digitales campesinas.

En 1997, con el decreto 1447 emitido por el Ministerio de Comunicaciones de ese entonces, que se abre camino a la legalidad de las emisoras comunitarias, como aquellas cuyo servicio era: “público sin ánimo de lucro, considerado como actividad telecomunicaciones (sic), a cargo del Estado quien lo prestará en gestión indirecta a través de Comunidades Organizadas debidamente constituidas en Colombia” (Ministerio de Comunicaciones, 1995). En esa época se licitaron 600 frecuencias, de las cuales fueron adjudicadas 415 en los años posteriores y la mayoría inició transmisiones en 1998, ya que no contaban con todos los parámetros técnicos exigidos por el Estado (Rodríguez, 2012).

Antes de la constituyente de 1991, muchas de estas emisoras nacieron en medio de las tensiones sociales que dejaban a su paso los grupos violentos a la margen de la ley, el narcotráfico y el conflicto armado, de acuerdo con Rodríguez (2012) estas problemáticas terminaron por impactar la puesta discursiva de los medios.

En 1991, con la expedición de la nueva Constitución Política, el territorio nacional paso de ser un país que solo contemplaba la dimensión política, a considerar las dimensiones económicas, sociales y culturales, por lo tanto, Colombia inició un proceso de democratización de la información y la comunicación. A partir de ese entonces, se gestó una metamorfosis en el sistema radial, con el nacimiento de emisoras de interés públicas y comunitarias. Simultáneamente, se promulgó el decreto 1445 de 1995, con el cual, se reglamentó la concesión del servicio de radiodifusión sonora, los criterios, conceptos tarifarios y las sanciones aplicables a las estaciones radiales. Colombia fue el único país de la región en el que se han adjudicado 546 licencias de origen comunitario (Andrés & Moreno, 2008) y por lo tanto, las emisoras comunitarias ya no eran considerada como proyectos aislados sin un propósito específico, ahora, se tratarían de espacios políticos con intereses definidos que se debaten entre la necesidad de narrar la realidad de sus comunidades (Rodríguez, 2012).

Mientras tanto, el Decreto 1447 de 1995 reglamentó la concesión del servicio de redifusión sonora de gestión directa e indirecta y el Plan General de la Radiodifusión Sonora. Específicamente, en relación con el servicio comunitario, en el capítulo V figura su definición, el fin de servicio, los requisitos de la concesión, la viabilidad de la concesión, las fuentes de financiamiento, la colaboración en campañas institucionales, entre otros.

Pero es en 2003, que el gobierno de Álvaro Uribe expide la reglamentación del Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora, que define las condiciones para la prestación del servicio, las características y los requisitos para la adjudicación de la licencia de concesión, mediante el Decreto 1981 de 2003.

En este sentido, la historia de la Radio Comunitaria en Colombia comprende tres etapas, de acuerdo con autores como El' Gazzi (2008) y Galicia (2014): la primera inicia en 1990 hasta 1995, se caracterizó por la búsqueda de la legalización y la reglamentación de las emisoras comunitarias. La segunda etapa se estableció en 1995 a 1998, se definió por la obtención de las licencias en nombre de comunidades organizadas, como la Iglesia Católica y la tercera etapa surgió en 1998 hasta la fecha, y da cuenta de la constitución de las radios comunitarias que obtuvieron licencias,

poniendo de manifiesto, las diferentes limitaciones, entre ellas, la gestión integral del medio, la consecución de recursos económicos y su inmersión en la era digital.

Si bien es cierto que con la expedición de las licencias para emisoras comunitarias el Ministerio de Comunicación avanzó en la conformación de emisoras comunitarias, aún son muchas las que deben transitar un camino intrincado para obtener una licencia y cumplir con las exigencias de la resolución 2614 de 2022 De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (2021), Colombia cuenta con 765 emisoras comunitarias que actualmente están en condición de precariedad, debido a los problemas de sostenibilidad que con la llegada de la COVID-19 se recrudecieron.

1.3.1 Marco legal de las radios comunitarias en Colombia

En este trabajo de investigación se reconoce la radio comunitaria, desde el momento en que su servicio fue reconocido legalmente, por eso, el marco normativo por el cual se rigen las emisoras comunitarias en Colombia se establece según lo contendiente a la libertad de expresión, libertad de prensa y libertad de información, consagrado en la Constitución Política en los artículos 20, 75 y 76, que se refieren a temas enfocadas como la diversidad cultural del país, y el artículo 103 aborda las formas de participación democráticas (Galicía, 2014), así:

En el Artículo 20 “se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios de comunicación masiva” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 20).

Artículo 75 “el espectro electromagnético es un bien público inajenable e imprescriptible sujeto a la gestión y control del Estado. Se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a su uso en los términos que fije la ley” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 75).

Artículo 76 “la intervención estatal en el espectro electromagnético utilizado para los servicios de televisión, estará a cargo de un organismo de derecho público con personería jurídica, autonomía

administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio.” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 76).

Artículo 103 son mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía: el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato. La ley los reglamentará. El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 103).

Con relación al servicio de radiodifusión sonora comunitaria, el servicio se sustenta en resoluciones, planes técnicos, decretos y leyes, en los cuales, se han establecido los parámetros técnicos, las obligaciones financieras, la naturaleza de la persona jurídica (Galicía, 2014). A continuación, se exponen las normas vigentes:

Ley 23 de 1982: esta norma acredita que Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, no permitirá al servicio de radiodifusión utilizar en sus transmisiones todo tipo de obra que no haya sido autorizada por el titular.

Ley 30 de 1986: establece los criterios de programación del servicio de radiodifusión en relación con adelantar campañas a combatir el tráfico y consumo de estupefacientes.

Ley 137 de 1994: establece las disposiciones del Gobierno en relación con las restricciones frente a los medios de comunicación en estados de guerra o de conmoción interior.

Decreto 677 de 1995: se establece la prohibición de la propaganda de medicamentos en la radiodifusión.

Ley 996 de 2005: esta norma establece las orientaciones sobre el manejo de espacios en medios de comunicación, incluyendo los comunitarios, para los candidatos a la Presidencia.

Ley 1090 de 2006: establece las responsabilidades de los medios de comunicación de transmitir mensajes de garantía y restablecimiento de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y sus familias.

Ley 1341 de 2009 decreto que reglamenta el Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora: define las condiciones para la prestación del servicio y precisa los criterios y términos de la concesión.

Decreto 4350 de 2009 en el Artículo 7: define las Contraprestaciones por el otorgamiento de permisos por el derecho al uso del espectro radioeléctrico.

Ley 1341 de 2009 decreto que reglamenta el Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora: define las condiciones para la prestación del servicio y precisa los criterios y términos de la concesión.

Ley 1474 de 2011: esta norma establece que las emisoras comunitarias deben prestar apoyo al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con un mínimo de 15 minutos diarios de la emisión de los proyectos sociales.

Resolución 53 de 2015: se reestructura y reglamenta el Comité Consultivo de la radio comunitaria, como órgano que propende por el cumplimiento de la política de los medios comunitarios.

Ley 1978 de 2019: se establecen las medidas para garantizar el pluralismo informativo y la competencia, y así evitar las prácticas monopolísticas en el uso del espectro electromagnético.

Ley 2066 de 2020: como medida de reactivación económica para mitigar los efectos de la pandemia, el congreso de Colombia decretó dicha ley, con el objetivo de normalizar la cartera de las emisoras comunitarias y de interés público.

Decreto 377 de 2021: establece las orientaciones para la inscripción e incorporación en el Registro único de TIC.

Resolución 497 de 2021: establece la tarifa mínima de la contraprestación por permiso para uso del espectro radioeléctrico para la radio comunitaria en frecuencia modulada (FM).

Resolución 175 de 2021: esta norma establece las orientaciones para los reportes de información al sistema de información integral del sector TIC.

Resolución 463 2020: se actualizan las definiciones, los parámetros técnicos, la elaboración de estudios técnicos en el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión en F.M., para las emisoras comunitarias.

Resolución 972 de 2020: reglamenta los plazos que deben efectuar los proveedores de redes y servicios en servicio de televisión abierta y de radiodifusión.

Resolución 056 de 2021: reglamenta las condiciones especiales para normalizar la cartera, por única vez, para los servicios de radiodifusión de interés público y comunitario.

Resolución 415 de 2010

A partir de las leyes, decretos y resoluciones mencionadas, se reformuló la política de radiodifusión con la resolución 415 de 2010 que conllevaba el cumplimiento de los deberes previstos en la Constitución Política, la Ley 80 de 1993, la Ley de 1098 de 2006, la Ley 1150 de 2007 y la Ley 1342 de 2009 En ella se definieron los objetivos, fines, principios del servicio público, los requisitos para su prestación, los derechos y obligaciones de los proveedores, así como

los criterios para la organización, concesión y clasificaciones del servicio público radial comunitario. Sin embargo, esta resolución fue derogada en junio de 2022 por la Resolución 2614 de 2022.

Con el objetivo de actualizar y armonizar la reglamentación de la radiodifusión sonora, modificando los requisitos en los trámites para la prestación del servicio público de radiodifusión. En el capítulo II se establecen la clasificación de la programación de las emisoras comunitarias, esta deberá:

Generar espacios de expresión, información, educación, comunicación, promoción cultural, formación, debate y concertación que conduzcan al encuentro entre las diferentes identidades sociales y expresiones culturales de la comunidad, dentro de un ámbito de integración y solidaridad ciudadana y, en especial, a la promoción de la democracia, la participación y los derechos fundamentales de los colombianos que aseguren una convivencia pacífica. Este servicio se presta sin ánimo de lucro y en gestión indirecta del Estado.

En el título V se hace mención del fin del servicio público comunitario, el cual se caracteriza por ser medios sin ánimo de lucro, participativos y pluralistas, orientados a satisfacer las necesidades de comunicación de los habitantes de la zona objeto de la concesión (Resolución 2614, 2022).

Adicionalmente, en esta resolución se encuentra el proceso de selección para el otorgamiento de las concesiones, las condiciones para ser titular de la concesión de dicho servicio, que incluye el pago de 3 salarios mínimos, sumándose los impuestos de derechos de autor y conexos, el cobro de paz y salvo de Sayco y Acinpro, lo que se convierte en un grave limitante para el funcionamiento de este servicio.

Por otra parte, a diferencia de la anterior resolución, en esta se reconocen por primera vez a las emisoras comunitarias étnicas, definidas como un servicio público sin ánimo de lucro, orientado a satisfacer las necesidades de las comunidades indígenas, negras, afrodescendientes, raizales,

palenqueras, entre otras., según el informe final de evaluación, publicado por el MinTic en la convocatoria No. 001 de 2019, de 11as 16 propuestas recibidas, de 96 municipios, 15 cumplieron con los requisitos para obtener una viabilidad.

Por otra parte, en esta nueva resolución, en el artículo 58 se respaldan las redes de radio comunitaria, permitiendo la realización de transmisiones enlazadas con asociaciones que agrupen emisoras comunitarias y comunitarias étnicas, favoreciendo así, la sostenibilidad organizacional de estos medios (Lamas, 2003).

De otro lado, se expone en el artículo 19 la clasificación de la tecnología de transmisión, las cuales son, radiodifusión en amplitud modulada (A.M), radiodifusión en frecuencia modulada (F.M) y la radiodifusión digital y nuevas tecnologías, esta última, es cuando se realizan transmisiones a través de medios digitales, así como las que resultan de las nuevas tecnologías, con el caso, del uso compartido de las bandas de frecuencia A.M y F.M (Resolución 2614, 2022). Por lo que se refiere a las emisoras digitales, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones afirma en el acto judicial reglamentar a este tipo de emisoras y otorga las respectivas concesiones, según Ramírez (2021) hasta la fecha no hay ni una emisora digital concesionada, debido a la ausencia de incentivos para el desarrollo de tecnologías modernas para el servicio y una norma vigente que comprenda la radio digital.

1.3.2 Radio comunitaria en Bogotá

En el capítulo anterior se expresó la importancia que tuvo la creación de las emisoras comunitarias, como espacios que buscaban que las comunidades históricamente marginadas o las regiones apartadas en las que no existían emisoras comerciales o de interés público, tuvieran la posibilidad de expresar sus perspectivas. Este criterio es el que utilizó el ministerio de Comunicaciones para determinar en qué lugares del país se abrían las convocatorias para otorgar licencias de servicio radial comunitario, sin embargo, para Saffon y Uprimy (2007), este criterio es más discriminatorio, que inclusivo, ya que no garantiza que las comunidades urbanas excluidas del país se encuentren o no en lugares con acceso al servicio de radio comercial o de interés público.

Dada la importancia que las emisoras tienen para este tipo de comunidades, en la década de los 90 diversas comunidades barriales de Bogotá empezaron a luchar por un espacio en el espectro radial. De las primeras experiencias locales de radio comunitaria de las que se tiene conocimiento son las llevadas a cabo en los barrios marginados de las localidades de Usme, Suba, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Fontibón y Kennedy. A pesar de, que la documentación revisada no registra el nombre específico de cada una de ellas, se conoce que operaban de manera clandestina, ya que como se mencionó anteriormente el Ministerio de Comunicaciones realizaba convocatorias públicas para adjudicar concesiones a las comunidades residentes en áreas rurales marginales, excluyendo a las ciudades capitales. Por ello, se empezó a gestar un movimiento social en torno a la necesidad del reconocimiento legal de las radios comunitarias en las ciudades capitales, como en el caso de Bogotá.

En ese sentido, la historia de las radios comunitarias en Bogotá comprende tres momentos: en el primero, surge entorno a la necesidad de reconocimiento de su legalidad en las ciudades capitales. Una anécdota que marca el inicio de esta fase en pro de este objetivo fue la creación del proyecto “Fiesta de la Palabra”, creado por el gobierno nacional justo después de la Constitución de 1991, que permitió que por primera vez las emisoras comunitarias del país se conocieran entre sí (Saffon y Uprimy, 2007). Luego, tomando como base dicho proyecto surgió la Comisión Nacional de Radios Comunitarias, que tuvo como propósito meditar sobre la carencia de licencias de medios comunitarios.

Con base en esos primeros procesos, la Comisión permitió la interlocución con el Congreso y el Estado, para lograr el reconocimiento legal de estas emisoras. La participación de estas organizaciones en las discusiones sobre la reglamentación comenta, Saffon y Uprimy (2007), fue valiosa, ya que contribuyó a la definición de las normas y al fortalecimiento del movimiento social, a pesar de este gran esfuerzo, el Ministerio les negó el otorgamiento de licencias a emisoras comunitarias en ciudades capitales, y en particular en Bogotá,

En la segunda etapa, que se da entre 1995 a 2004, las comunidades organizadas de Bogotá iniciaron una estrategia sistemática de presentación de derechos de petición y tutelas al Ministerio de Comunicaciones, a lo cuales, el Ministerio siempre respondió con evasivas que aducían a la sobresaturación de emisoras en las ciudades, ausencia de estudios técnicos de viabilidad, discrecionalidad administrativa y carencia de marginalidad (Saffon y Uprimy, 2007). Sin embargo, ninguno de los argumentos del Ministerio justificaba que no existieran aun legalmente las emisoras comunitarias en Bogotá. De hecho, el artículo 20 del Decreto 1981 del año 2003 no impedía la oportunidad de abrir convocatorias:

Proceso de selección. El Ministerio de Comunicaciones realizará una convocatoria pública como procedimiento objetivo de adjudicación de las concesiones para la prestación del Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora en los diferentes municipios del país, en atención al interés público, a las necesidades nacionales y comunitarias, a la disponibilidad del espectro radioeléctrico y a lo previsto en el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora. En este sentido, el Ministerio de Comunicaciones propenderá porque los municipios carentes del servicio, las comunidades residentes en áreas urbanas y rurales marginales o de frontera, las etnias culturales y en general los sectores más débiles o minoritarios de la sociedad accedan al Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora, a fin de propiciar su desarrollo, la expresión de su cultura y su integración a la vida nacional, de conformidad con el artículo 6° del Decreto 1900 de 1990. El Ministerio de Comunicaciones elaborará y pondrá a disposición de las comunidades organizadas interesadas en la prestación del Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora, los correspondientes términos de referencia, en los cuales se establecerán las condiciones y requisitos exigidos para participar en la convocatoria pública, de que trata el presente artículo (Ministerio de Comunicaciones, 2003).

En ese sentido, Saffon y Uprimy (2007) considera que las localidades como Kennedy, Usme, San Cristóbal, Tunjuelito, Ciudad Bolívar, Santa Fe, Fontibón y Suba, se ajustaban a los criterios señalados por la norma anterior, ya que se trataban de comunidades que residían en áreas urbanas marginales. En segundo lugar, no existían inconvenientes técnicos y económicos, ya que se

contaba con la disponibilidad de frecuencias radiales y operadores con capacidad de ser utilizados, sin embargo, una vez más esa lucha no vio frutos inmediatos, hasta que en el 2006, dando lugar a la tercer fase, la Corte Constitucional, reconoció expresamente el derecho fundamental a fundar emisoras comunitarias en las ciudades capitales, particularmente en Bogotá, mediante la Sentencia T-460 de 2006.

En el reconocimiento de la legitimidad, **Suba al Aire**, fue la primera emisora comunitaria constituida en el año 1996 en la ciudad de Bogotá, por un grupo de profesionales que buscaban educar a la población en temas de inclusión y participación con el medio ambiente. Además, cubre a la localidad más grande de Bogotá, Suba, con un rango de hasta 101.07 km². Posteriormente, en las ondas aparecen las emisoras:

Tu Salvación Radio: Fundavida es la encargada de concesionar esta emisora con enfoque confesional, nació en 2010. Se caracteriza por su enfoque espiritual, educativo y musical. Cubre las localidades de Teusaquillo, Chapinero y Barrios Unidos.

Ambiente FM Stereo 88.4: es una emisora comunitaria de carácter ambiental, concesionada en el año 2011 a la Organización Ambiental de Prensa -ORAPRENSA. Produce y difunde programas con enfoque social, desarrollo sostenible, la defensa de los derechos humanos y espiritual. Cubre las localidades de Puente Aranda y Antonio Nariño.

Vientos Estéreo 94.9: nació en 2010 como el resultado de los esfuerzos de un grupo de jóvenes que a través de sus contenidos transmiten el espíritu regional de quienes intervienen en la experiencia comunicativa (Navarro et al., 2018). Cubren las localidades de San Cristóbal, Rafael Uribe, Uribe, Usme, Sumapaz, Kenendy, Bosa, Fontibón y parte del centro de Bogotá.

Radio Sur 106.4 F.m. La Fundación Comunikate fundada en el 2021, que ha liderado procesos de comunicación comunitaria en Ciudad Bolívar, es la organización concesionaria de la emisora comunitaria **Radio Sur 106.4 F.M.**, que inició su funcionamiento el 12 de enero de 2022, su

parrilla de programación es muy variada, ya que emiten programas para la recuperación de la memoria histórica, musicales, culturales y de integridad de la comunidad.

La Norte F.M: está ubicada en la localidad de Usaquén. Es una organización sin ánimo de lucro que busca desde su programación radial, educar a la comunidad en valores éticos y democráticos. En 2010 ganó su licencia tras siete años de trabajo social en la Federación de Vivienda Popular, para ayudar a que las personas obtuvieron su casa propia en la localidad de Suba, Usaquén y Engativá.

Sin embargo, los retos que aún enfrenta el movimiento social de las emisoras comunitarias de Bogotá son amplios. En primer lugar, continuar ideando estrategias jurídicas para la apertura de nuevas convocatorias en Bogotá, en segundo lugar, analizar y adelantar la pelea, frente a las condiciones propuestas por el Estado, ya que no podrían cumplirse a cabalidad, ejemplo de estas, son los elevados recursos financieros que participar en dichas convocatorias, la exigencia de una infraestructura demasiado avanzada y la imposibilidad de conformar consorcios (Saffon y Uprimy, 2007)

1.3.3 Marco legal de las radios comunitarias en Bogotá

Si bien no existe un marco legal específico para el Servicio Público de Radiodifusión Sonora Comunitario de las ciudades capitales, estas son acobijadas por el marco nacional, es decir, por la Resolución 2614 de 2022. En el artículo 98 se especifican las condiciones para ser titular de una concesión de este tipo de servicio, que son:

1. Pertenecer a una comunidad organizada.
2. El titular debe tener domicilio en el municipio para prestar el servicio.
3. Haber desarrollado trabajo comunitario.
4. Acreditar capacidad organizacional para constituir la Junta de Programación.
5. No tener antecedentes legales.
6. No ser proveedor del Servicio de Radiodifusión.

Así, como los principios y criterios de selección:

7. Municipios carentes de servicio.
8. Comunidades residentes en áreas urbanas y rurales marginales.
9. Etnias.
10. Sectores débiles.

Por otro lado, el artículo 18 clasifica las estación, los parámetros técnicos de operación, las condiciones establecidas por los planes técnicos y el servicio zonal, este último criterio, ordena las áreas que contienen varios municipios en la clase A, B o C, y son las estaciones clase D las emisoras comunitarias situadas en ciudades capitales.

Adicionalmente, la Resolución 463 de 2020, que establece el marco técnico para la planeación de canales radioeléctricos para el servicio de Radiodifusión Sonora en la banda de 88 MHz a 108 MHz, amplía la información de las estaciones clase D con área de servicio determinada por un polígono en ciudades capitales (Resolución 463, 2020), que no deberán superar un cubrimiento del 15% en otras áreas de la misma ciudad, además, tienen autorizada una potencia entre 251 W a 900 W.

1.4 Sostenibilidad en tiempos de pandemia

Las emisoras comunitarias en Colombia han sido creadas por organizaciones comunales, religiosas, étnicas, ambientales, entre otras. Cualquiera que sea su origen, han tenido una tarea primordial, contribuir mediante acciones comunicativas y colectivas, al desarrollo de sus comunidades (Osses, 2002). Sin embargo, su objetivo, ha sido entorpecido por la fuerza institucional, por los grupos armados al margen de la ley, pero sobre todo, por su limitada capacidad económica para sostenerse en el tiempo (Lamas, 2003), que con la llegada de la pandemia en 2020, se profundizó mucho más esta crisis.

En este contexto, las emisoras se encuentran ante el desafío de establecer estrategias y mecanismos económicos que les permitan contrarrestar los efectos negativos de la pandemia sobre su modelo de sostenibilidad. No obstante, es importante traer a colación las principales dificultades en materia de sostenibilidad que enfrentan a la fecha.

Si bien, el autofinanciamiento de las emisoras comunitarias es un aspecto esencial para la sostenibilidad, este no debe ser únicamente atribuido a beneficio financieros y pecuniarios, sino a la capacidad de conseguir recursos necesarios para su adecuada operatividad. A pesar, de que el marco jurídico colombiano reconoce a las emisoras comunitarias como organizaciones sin ánimo de lucro, generalmente limitan las posibilidades de autosostenerse, obligándolas a asumir compromisos fiscales.

El Servicio Público de Radiodifusión Sonora Comunitario es un servicio sin ánimo de lucro, participativo y pluralista, orientado a satisfacer necesidades de comunicación en el área de servicio objeto de la concesión y facilitar el ejercicio del derecho a la información y la participación de sus habitantes, a través de programas radiales realizados por distintos sectores de la comunidad de manera que promueva el desarrollo social, la convivencia pacífica, los valores democráticos, la construcción de ciudadanía, la educación y el fortalecimiento de las identidades culturales y sociales. Por tanto, todos los concesionarios de este servicio tendrán la obligación de ajustar sus programas a los fines indicados (Resolución 2614 de 2022)

Gumucio (2005) advierte sobre las incongruencias que se presentan entre la legislación y los compendios de políticas culturales y participación, respecto a las ayudas económicas otorgadas por el Estado, teniendo en cuenta que la mayoría de las veces, están dirigidas únicamente a los agentes artísticos y culturales, a pesar de que los medios comunitarios son considerados como un servicio público y participativo, que facilita el ejercicio del derecho a la información a través de programas radiales que propendan por el fortalecimiento de las identidades culturales y sociales de las comunidades.

Esta inasistencia estatal y normativa entorpece la construcción de un proyecto económico en el proceso de gestión de la radio, ya que ante la falta de criterios para decidir las estrategias de autofinanciación y de desarrollo empresarial, las emisoras se resisten a la comercialización de bienes y servicios por los dilemas éticos que estos puedan representar, pero ante posibles cierres o situaciones imprevistas como la pandemia, surge la necesidad de construir nuevos modelos de negocio sostenibles, con el fin de obtener ingresos económicos para la inversión y el fortalecimiento institucional.

El artículo 17 de la Resolución 2614 de 2022, se refiere a las emisoras comunitarias, como organizaciones sin ánimo de lucro y de gestión indirecta del Estado. Por cualquier motivo, esta figura jurídica ha tenido una lectura desacertada, ya que se ha considerado inadecuado, que dichas organizaciones recauden fondos, sin embargo, una empresa social puede generar ingresos para poder financiarse (Lamas, 2003) y así, desarrollar de manera adecuada sus objetivos, pero, la realidad es que muchas de estas emisoras terminan operando con un mínimo de personal calificado y transitorio, o muchas veces, es el director quien asume varias responsabilidades.

Por otra parte, en 2020, en una consulta realizada por el medio nativo digital KienyKe, a Jorge Londoño, vocero de Antena Ciudadana, que reúne a todas las emisoras comunitarias, expresó que desde hace cinco años a estos medios no les ha llegado publicidad constante, porque durante la alcaldía de Peñalosa, la pauta del Distrito les fue negada por la postura crítica que asumieron en su agenda “todo por salir de esa marcada dominación y subordinación que no permite ver a los medios de comunicación comunitaria, como un fenómeno social, político y cultural” (Londoño, s.f). Posteriormente, en pandemia, esta situación se agravó, ya que el 90% de los anunciantes particulares cancelaron los contratos.

A pesar de que en enero de 2021 el gobierno expidiera la Resolución 056, para que los medios comunitarios, que por causa de la pandemia presentaban saldos pendientes, pudieran normalizar su cartera con un descuento del 100%, a este beneficio accedieron únicamente 356 emisoras comunitarias, dejando a la mita del sector por fuera, además, la norma no estableció el proceso de selección, ni la categoría de los municipios en que las emisoras se encontraban.

Esta situación es el orden del día para los medios comunitarios de Colombia, ya que la institucionalización de estos medios son una forma de crear estructuras clientelistas, en las que los medios se fundan por solo un atractivo económico, abandonando su motivación de carácter social que tanto define su razón de ser. De hecho, la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (2013) manifestó, que debe existir una total independencia del gobierno, las empresas y el poder eclesiástico, de esta manera, los medios de esta categoría tienen el derecho de garantizar su sostenibilidad económica, independencia y desarrollo a través de los recursos obtenidos mediante donaciones, auspicios, patrocinios, publicidad comercial, sin poner en riesgo su carácter solidario y de construcción de tejido social.

A tenor, de la investigación, la sostenibilidad de un medio comunitario en palabras de Ernesto Lamas (2003) es aquella que, pone el acento en las estrategias que posibilitan la viabilidad y la continuidad de un proyecto comunicativo a partir de su dimensión político cultural, económica, organizacional y comunicacional, las cuales, articuladas permiten la gestión integral de la radio.

Así, las emisoras comunitarias, bajo una lógica empresarial, son una empresa social de propiedad colectiva, cuya característica principal es generar recursos financieros para el mejoramiento de las condiciones laborales y la adecuada operatividad de la emisora comunitaria. Para lograr este propósito es necesario, en primera medida: incorporar objetivos económicos y fortalecer la dimensión comunicativa, política cultural, organizacional y económica, que conduzcan a una gestión global sostenible del medio comunitario.

En segundo lugar, es importante que los Estados se comprometan con los estándares internacionales, que reconocen a los medios comunitarios como un sector con un formato diferente a la radio comercial, en el que los intereses económicos personales no tienen cabida, pero sí reconocen que la sostenibilidad de una emisora comunitaria es necesaria, porque les permite cumplir con su objetivo político-comunicativo. Así como, la dimensión comunicativa facilita el desarrollo de un proyecto sonoro, la dimensión económica posibilita la administración de recursos necesarios para llevar adelante la emisora (Galay, 2019).

1.5 Panorama de la radio en era digital en Colombia

Desde su nacimiento, en la década de los años veinte, la radio ha atravesado sucesivas crisis, que la ha llevado a apropiarse de las tecnologías disponibles, para reinventarse y adaptarse a las situaciones de cada época (Rubio, 2015). La radio como realidad material y simbólica, se abre paso a una nueva crisis de mayor complejidad, dice Gabay (2013) en las postrimerías de una fase analógica que inexcusablemente culminará en el traspaso hacia lo digital.

En Colombia este valioso instrumento, ha vivido cuatro revoluciones (Zambrano, 2018) la primera tuvo lugar a mediados del siglo XX, con la invención de los transistores que permitió la portabilidad del medio fuera del hogar, multiplicando así, su presencia en los sectores obreros y trabajadores (Gabay, 2013). La segunda revolución, con la banda de frecuencia modulada (F.M.), que mejoró la calidad del sonido, la creación de emisoras de corto y mediano alcance, además, ayudó a idear nuevas programaciones temáticas, para los diferentes segmentos de público. La tercera revolución, se sitúa entre las décadas de los años 80 y 90, con la digitalización y convergencia de los medios (Zambrano, 2018) y la cuarta revolución, es la que del mundo hoy es testigo y se centra en la radio en las plataformas de la Internet.

En este contexto, la radio está en plena transformación digital y en reajustes continuos de profundización en la identidad de cada medio y de sus diversificaciones (Mariano, 2008). Hoy la radio tradicional para Zambrano (2018) es aquella que se sitúa en el espectro electromagnético en las bandas AM y FM, lo que le permite difundir cualquier programación con cobertura nacional. Mientras que, la radio digital, es la que se transmite a través de señales binarias convertidas en análogas y que para su emisión utiliza tecnología móvil, redes alámbricas, streaming o podcasts.

De acuerdo con Romero (2013) gracias a la internet, la radio no necesita de antenas, bandas de transmisión, sino de otro tipo de tecnologías como computadores o dispositivos móviles, haciéndola más personal e interactiva, esto le ha permitido al público encontrar una amplia oferta de contenidos, plataformas de distribución y la personalización del audio.

Desde el año 2013, las radios con frecuencia A.M., migraron a la banda F.M., y a la web para ser sintonizadas. De acuerdo con las cifras del MinTIC, el país cuenta en la actualidad con un total de 1.705 emisoras en todo el territorio, de esas , el 80% están en la banda F.M. y el 20% restante se aloja en A.M, adicionalmente, de esa cifra señalada, 626 son emisoras comerciales, unas independientes y otras pertenecen a las seis cadenas radiales: Caracol, RCN, Melodía, Todelar Radio, Super, Colmundo Radio.

Estos monopolios, en el año 2014, según Zambrano (2018), se destacaron por realizar cubrimientos gracias a tecnologías como 4G, apps de mensajería instantánea como WhatsApp y las redes sociales, que facilitaron la interacción con sus audiencias, motivando a los directores de los medios a crear estrategias para aumentar la sintonía y mantener los niveles de penetración y consumo, tanto en lo análogo como en lo digital. Así, fue como los computadores y los celulares, tomaron gran fuerza en estos medios, modificando sus rutinas de trabajo y producción de las emisoras análogas, además, de convertirse en los nuevos radiorreceptores, ofreciendo la oportunidad de escuchar su programación vía *streaming*.

Por su parte, las emisoras comunitarios también se plantean nuevas estrategias para sobrevivir no solo de la recesión tecnológica, sino también al llamado urgente de la reconversión tecnológica. Cuando la pandemia llegó a Colombia las autoridades nacionales decretaron el aislamiento obligatorio para todo el país, como medida cautelar, para controlar y desacelerar los contagios provocados por el virus del SARS-CoV2. En este panorama, muchas emisoras comunitarias se encontraron en situación precaria, luchando por sobrevivir, reduciendo su plantilla y en algunos casos a ponerle punto final a sus operaciones (Vacas, 2020). Sin embargo, algunas demostraron una enorme capacidad de adaptación y resiliencia reconociendo las posibilidades digitales y reconfigurando sus modelos de gestión. En lugar de ceder ante las dificultades, estos medios encontraron nuevas formas de llegar a sus audiencias, desarrollando formatos radiofónicos innovadores y adoptando herramientas digitales, como videoconferencias, mensajería instantánea y almacenamiento de archivos.

Estas emisoras no solo fueron un medio de difusión de información sobre la pandemia, sino que también proporcionaron espacios para que las comunidades rescataran acciones populares y se apropiaran del conocimiento (Navarro, 2020) en tiempos de incertidumbre. A pesar, de que tener acceso a la información sobre lo ocurre es un derecho de todos los ciudadanos, en Colombia en época de pandemia se reveló, que más de 10 millones de personas residen en lugares donde no hay difusión de información local y de los 994 municipios que han sido mapeados hasta la fecha, por FLIP, 578 corresponden a municipios donde no existen medios de comunicación.

Esto pone de manifiesto dos aspectos en particular, en primer lugar, es cierto que las emisoras comunitarias se han organizado para mantener sus operaciones, adaptándose a los cambios tecnológicos y accediendo a Internet, sin embargo, aún son muchas las limitaciones que deben enfrentar para que el alcance de la cobertura radial, no se limite a las fronteras donde llega la señal analógica. Esta es una de las muchas razones, por las cuales la FLIP revela el gran vacío informativo, evidenciando la brecha del conocimiento, que hasta la fecha no ha sido superada, autores como Tichenor (1970) y Baquerín de Riccitelli (2007) anuncian que, los medios de comunicación, benefician la adquisición de nuevos conocimientos, por lo que no contar con ellos, no aseguraría una distribución homogénea de la información.

De ese punto, también se deriva otra gran brecha, la digital. La pandemia forzó a muchos medios comunitarios a permanecer en aislamiento, por lo que, realizaron la producción radial desde sus hogares, sin embargo, la disponibilidad de servicios e infraestructura necesarios para la conexión a internet es carente, especialmente en las zonas más alejadas de las áreas rurales, razón por la que Colombia aún mantiene una brecha de 32,4% por el escaso acceso material (MinTic, 2002).

Por otro lado, la brecha digital también está relacionada con el dominio de las habilidades cognitivas, que según Baquerín de Riccitelli (2018), el contar con estas facilita la adquisición de conocimientos sobre cuestiones públicas, científicas o técnicas. En Colombia este tipo de brecha también persiste con un 34,4%. Esta problemática guarda relación con la migración laboral al mundo virtual que provocó la pandemia, pues, así como la emergencia facilitó el acceso a la

información a millones de personas alrededor en el mundo, también supuso un reto para los individuos que no se sienten cómodos usando las tecnologías digitales.

En este escenario, las emisoras comunitarias, tuvieron que explorar diversas herramientas de videoconferencia (Teams y Meet), mensajería instantánea (Telegram y WhatsApp) o de almacenamiento y transferencia de archivos (Drive o WeTransfer), con el objetivo de producir información descentralizada y remota, pero también como empresas sociales, se vieron obligados a indagar nuevas formas de generar ingresos para sostener sus operaciones (Rojas, 2010).

2 Formulación del problema

El 11 de marzo de 2020, tras los elevados casos de COVID-19 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al nuevo coronavirus como emergencia de salud pública de interés internacional. A partir de esa fecha, los gobiernos del mundo no tuvieron otra opción que promulgar cuarentenas obligatorias y otras medidas sanitarias para contener y mitigar la propagación del virus. Mientras tanto, a pesar de las evidencias científicas, los *negacionistas* rechazaron la existencia de la enfermedad, alentados por líderes mundiales (Donald Trump, Jair Bolsonaro, Mauricio Macri y López Obrador), algunos medios de comunicación y usuarios de redes sociales que divulgaron información errónea ocasionando, confusión y desinformación.

La lucha contra la información falsa se ha convertido en una prioridad en el contexto de la pandemia. Los medios de comunicación deberían haber desempeñado un papel protagónico para garantizar que la información fuera precisa y verificada, pero en algunos fallaron en esta tarea de informar de manera responsable y oportuna. Una investigación publicada en el año 2020 por Luminare determinó que, durante la pandemia el 68 % de los usuarios colombianos suscritos a medios digitales aumentaron su consumo de noticias. Lo que demuestra la sed insaciable de una sociedad que ansía con desesperación tener a su disposición datos fiables y una industria científica y mediática acondicionada, que contribuyen a una pandemia paralela, la infodemia (Chaccour y Vilasanjuan, 2020).

Pero no solo la desinformación ha supuesto un lastre en la gestión de la enfermedad del COVID-19. La crisis económica que suscitó la pandemia es otro de los factores que ponen en riesgo la viabilidad de los medios, sobre todo, aquellos que actúan como locales o comunitarios y que son tan importantes para sus comunidades; considerados como una fuente de información fiable y una plataforma para denunciar los abusos de poder, negligencias y desatención de las autoridades estatales. La caída de los ingresos empujó a muchos medios a su extinción y otros se vieron obligados a interrumpir sus transmisiones durante las primeras semanas de la crisis, sin la posibilidad de informar a sus poblaciones, que a veces solo cuentan con ese único medio de información.

La Asociación Mundial de Radios Comunitarias-AMARC- estima que un tercio de las emisoras comunitarias están bajo la amenaza de un cierre en el mundo si no encuentran un modelo de negocio con miras hacia el desarrollo y la sostenibilidad. De este lado del mapamundi, en Colombia, de los medios de comunicación que más predominan en el país es la radio, y de acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2021) en el país operan actualmente 765 emisoras comunitarias que actualmente están en condición de precariedad.

Con todo, la radio ha resistido los embates de la pandemia, trabajando de la mano de las nuevas tecnologías y enfrentándose a retos importantes, como buscar captar la atención de nuevas

audiencias acostumbradas a consumir otro tipo de medios. Los cambios tecnológicos favorecen la convergencia comunicativa y digital que permiten que la radio se resignifique (Galay, 2005).

Por otro lado, muchas son las definiciones alusivas a los medios comunitarios; las unas no defieren de las otras. Para Osses (2002) los medios comunitarios, específicamente, la radio comunitaria, es un fenómeno social que nace como estrategia de los diversos agentes implicados hacia la configuración de propuestas políticas. De manera similar, Vigil (2008) describe a las emisoras comunitarias, como un servicio público político que genera espacios para la opinión pública, una puerta para el ejercicio democrático y la construcción de identidad cultural y social.

Diversos autores, como Chris Atton (2002) Gumucio (2005) y Solís, (2005), han abordado la noción de radio comunitaria desde distintas perspectivas. Asimismo, algunos estudiosos, como c Fernando Mata (1983, como se citó en Barraquero, 2008), han utilizado los términos medios comunitarias y medios alternativos de manera indistinta, para describir este tipo de comunicación que surge como una respuesta al sistema hegemónica.

Sobre las diferencias entre los medios comunitarios y alternos, es que el primero nace en la comunidad con la intención de suplir unas necesidades de participación enfocadas en la realidad local y los medios alternativos surgen de la cultura popular para romper con el esquema hegemónico, apostando por uno más democrático y participativo, a través de otros lenguajes y narrativas para comunicar e informar (García y Hernández, 2009.)

Más allá de las particularidades o diferencias entre estas definiciones, lo cierto es que los medios comunitarios, siempre son alternativos, porque se presentan como una opción diferente a los medios tradicionales (Buitrago y Betancur, 2016), además son proyectos de transformación social, mediante los cuales las comunidades, organizaciones y colectivos visibilizan su realidad local, a través del diálogo, el encuentro de singularidades y la producción colectiva de conocimientos.

Este es el caso de dos emisoras comunitarias localizadas en Bogotá, Ambiente Stereo, ubicada en la localidad de Puente Aranda en el centro-occidente de la ciudad, considerada como el epicentro

de la actividad industrial de la capital. Por otro lado, la emisora Radio Sur que cubre la localidad de Ciudad Bolívar, situada en el extremo nororiental de Bogotá y limita, al occidente, con la autopista Norte, es conocida por ser el núcleo de la actividad artesanal de talla en madera y de tejidos.

Cada una atiende a las diferentes particularidades y necesidades culturales y sociales que matizan la multiplicidad de comunidades situadas en las distintas localidades de la ciudad. En el caso de Ambiente Stereo, esta lidera procesos sociales orientados a la protección, conservación y restauración de los recursos renovables y el medio ambiente. Mientras que, Radio Sur por su parte tiene toda una apuesta musical.

Conjuntamente, se seleccionaron para el presente estudio teniendo en cuenta que estas dos experiencias han demostrado algunos progresos en materia de digitalización por previa indagación. Desde ese punto, se presupone, que las emisoras comunitarias cuentan con la capacidad para avanzar en su proceso de transformación digital, dado que se ubican en áreas geográficas donde se concentra la mayor parte de actividad económica y productiva del país. Un informe publicado en el año 2020 por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico -OCDE- sobre la accesibilidad de los países al internet y la brecha existente entre las zonas urbanas y rurales develó que la pandemia acentuó la dependencia de las tecnologías y expuso las brechas digitales en Colombia, que se ubica entre los 10 últimos países con 14% de conectividad a internet.

Dado que la pandemia aceleró el proceso de mediación tecnológica y obligó a aprovechar los beneficios de las herramientas y tecnologías digitales, para producir colaborativamente desde estudios descentralizados en las casas y así, emitir desde cualquier lugar la programación radial. Muchas de las emisoras apostaron por el uso de las ya conocidas redes sociales y plataformas de vídeo como Zoom, Meet o Jitsy, pero también se vieron obligados a explorar nuevas herramientas y auto aprender, tales como las aplicaciones de podcast Spreaker y Anchor. Todas estas opciones desarrolladas desde la virtualidad garantizaron la continuidad de las relaciones con las audiencias. Sin embargo, esta ecología no se agotó en comprender la convergencia digital a nivel técnico, sino

en indagar los cambios que supone la transformación digital en la identidad, modelo organizativo y la cultura periodística.

Pero, por otro lado, la pandemia ha acentuado uno de los mayores desafíos que han enfrentado históricamente las emisoras comunitarias: la sostenibilidad económicas de sus proyectos comunitarios. En este contexto, se han visto obligadas a replantear sus espacios de producción para adaptarse a las nuevas circunstancias. A pesar de las limitaciones presupuestales, estas emisoras han demostrado una gran capacidad de residencia, que se traduce en su habilidad para reaccionar a la crisis mediante el uso de las TIC, la producción de contenidos locales y la implementación de modelos de negocio sostenibles.

A pesar de los obstáculos, las radios comunitarias mantienen su compromiso de dar voz a los más vulnerables y de luchar por una sociedad más justa, su labor es fundamental en la defensa de los derechos humanos y en la promoción de la diversidad cultural.

En consecuencia, la era digital demanda nuevos modos de pensar, planificar y gestionar la realidad comunicacional de los medios comunitarios, así como la reconfiguración de la cultura profesional y el modelo de negocio. A partir del contexto de las radios comunitarias de Bogotá, esta investigación se propone analizar los procesos de transformación digital y los mecanismos de sostenibilidad económica en el marco de la pandemia de COVID-19. De ahí que se responderá a la pregunta **¿Cómo la transformación digital resignificó los proyectos comunicativos-políticos y el modelo de gestión de las emisoras comunitarias en Bogotá en tiempos de COVID-19?**

3 Justificación

La crisis financiera derivada de la pandemia del coronavirus tuvo un efecto incalculable. América Latina es la región más impactada por esta crisis, debido a las débiles estructuras de protección social, los sistemas de salud fragmentados y las profundas desigualdades en la región (Filgueira et al., 2020).

Por otro lado, la industria mediática tampoco fue la excepción a los números negativos. De acuerdo con la agencia PriceWaterhouseCoopers (2020), se registró una caída del 6 por ciento en los ingresos de toda la industria, debido a la reducción progresiva del mercado publicitario. No obstante, para los medios tradicionales ha sido más llevable que para los medios comunitarios superar la crisis, debido a las ventajas comerciales y técnicas para reinventarse y evolucionar vertiginosamente a la conversión digital.

En Colombia, según cifras del MinTic (2022), existen alrededor de 620 emisoras comerciales, 725 comunitarias y 328 de interés público. Las primeras de acuerdo con la Resolución 2614 (2022), están destinadas a satisfacer los hábitos y gustos de las audiencias, las segundas, están orientadas a generar encuentros, donde puedan converger las diferentes identidades sociales y expresiones culturales de los ciudadanos, mientras que las terceras, están para facilitar las necesidades de comunicación del Estado con la ciudadanía.

A este gran panorama se suman las emisoras con enfoque de paz, nacidas de los Acuerdo de Paz, así como, los medios nativos digitales (Díaz, 2022). Como se puede apreciar, el espectro radial es muy variado, sin embargo, expertos como Rey, aseguran que existe un monopolio de las radios comerciales y de la fuerza pública, dejando rezagado el rol que puede cumplir la comunicación alternativa (Osses, 2002) especialmente, a través de los medios comunitarios, puesto que se consideran como una amenaza porque son propuestas que compiten en la captación de las audiencias.

Estas audiencias, según Fernando Tibaduiza, encuentran en los medios comunitarios un espacio para hacer visibles sus experiencias locales, de redes ambientales, culturales, de mujeres, líderes sociales, entre otros, centradas en la transformación de su tejido social, por lo tanto, es claro el papel que juegan estos medios dentro de la sociedad, especialmente, en las pequeñas comunidades rurales o urbanas, situadas en los diferentes municipios de Colombia, caracterizados por altos niveles de marginación y exclusión (Osses, 2002), de los cuales, 578 según cifras de la FLIP corresponden a zonas en silencio, es decir, áreas donde no existen ningún medio de comunicación, vulnerando así el derecho a recibir información.

En este contexto, la modalidad que alcanzaría a esos municipios rezagados serían las emisoras comunitarias (Latorre, 2020), no obstante, es imposible lograr con ese cometido por diferentes factores que se derivan principalmente de su sostenibilidad, siendo su más grande debilidad y que con la llegada de la pandemia se agudizó mucho más. Para paliar la situación, el MinTic, a través de la resolución 00056 del 15 de enero de 2020, estableció una serie de condiciones de pago para que al menos 356 emisoras comunitarias, que por causa de la emergencia sanitaria presentaban saldos pendientes a favor del Fondo Único TIC, accedieran a un descuento del 100% para normalizar su cartera.

Pero no solo la limitación jugó en contra de los medios comunitarios, la pandemia forzó a muchas emisoras a permanecer en aislamiento, muchas radios redujeron las horas de transmisión, de manera que empezaron a crear producciones radiales desde sus hogares con la ayuda de plataformas como Teams, Meet, entre otras. Las ventajas de apoyarse en la internet, para realizar su ejercicio durante la pandemia, fue clave, sin embargo, eso requirió de nuevas competencias digitales para desarrollar nuevos formatos radiofónicos y a la vez, redefinir los modelos de gestión, con la pretensión de vencer algunos desafíos previos a un mundo digital que se abre tras la pandemia, como el acceso a la información, la conectividad baja y de mala calidad, la brecha digital, etc.

Bajo este panorama se encuentran dos emisoras comunitarias de Bogotá, Ambiente Stereo, y Radio Sur 106.4 F.M. En el marco de la pandemia de la COVID-19, la primera presenta avances en transformación digital para contrarrestar los efectos negativos de la pandemia sobre su modelo de gestión, y la última, que, a raíz de la emergencia sanitaria, adquirió conciencia sobre la necesidad de gestar el cambio hacia una transformación cultural, tecnológica y de negocio.

A pesar de que Bogotá es una ciudad que goza de una amplia oferta de cadenas radiales comerciales de interés público, aun son muchas las comunidades y minorías que carecen de espacios en los que puedan expresar sus puntos de vista en sus propios lenguajes o la posibilidad de encontrar un medio más próximo a su realidad o forma de vivir.

Como resultado de lo anterior, en los años noventa se crearon las emisoras comunitarias en la ciudad capital, con el objetivo de que las comunidades urbanas, tradicionalmente marginadas, cumplieran con la función de establecer bases para la integración social y de hacer posibles que las opiniones minoritarias pudieran ser expresadas.

En el actual panorama radiofónico de servicio comunitario de la ciudad capital, existen seis emisoras comunitarias legalmente constituidas. Sin embargo, para este estudio comparativo se escogieron las dos mencionadas anteriormente, ya que comparten similitudes en materia social y diferencias en digitalización, pero que son contextos pertinentes para responder a la pregunta problema planteada en la investigación.

Mucho antes de la pandemia, Ambiente Stereo venía adelantando un proceso importante en materia de transformación digital para garantizar su permanencia. Desde el año 2014 han estado incorporando tecnologías más avanzadas, así como la apertura de cuentas en redes sociales y contar con su propio streaming. Adicionalmente, han recibido capacitaciones universitarias para entender los nuevos entornos digitales, que es donde están las nuevas audiencias, especialmente las más jóvenes, que son cada vez más modernas y no se informan a través de la radio tradicional, así también lo reveló el último estudio Target Group Index de Kantar Ibope Media y el ECAR, pues el sector donde menos radio se escucha es donde están los ‘Centennials’, es decir, quienes nacieron entre 1998 y 2012, que hoy tienen entre 18 y 24 años. Esto posiblemente se deba a que, los jóvenes de hoy, nativos digitales, tienen unos hábitos de consumo distinto al de sus predecesores, ya que están acostumbrados a recibir información rápidamente y a la carta (Vidales, et. al, 2014).

Sin embargo, luego del cierre ordenado por las autoridades del país, a principios de abril del 2020, y de que su señal se viera interrumpida durante un mes, su proceso de digitalización se aceleró con mayor prontitud. De hecho, fueron de las primeras emisoras comunitarias en Bogotá en salir nuevamente al aire, y todo gracias a las plataformas digitales y al complex que adquirieron para facilitar la transmisión de su programación radial desde sus casas, incluso, con este dispositivo

podieron desarrollar su misión social, visitando barrios en situación de marginalidad para buscar la participación de líderes comunales que en medio de la pandemia se sentían olvidados.

Por otra parte, es una de las emisoras comunitarias de Bogotá de carácter ambiental. Actualmente, trabaja muy de la mano de la Alcaldía Local de Puente Aranda, para que, a través de iniciativas colectivas y radiofónicas, la emisora apoye el Plan de Gestión Ambiental (2021-2024), puesto que este sector se caracteriza por ser el centro de la actividad industrial de Bogotá, lo que ha acarreado un sinnúmero de afectaciones ambientales para la comunidad, como la mala calidad del aire, con altas concentraciones de material particulado, como consecuencia de las emisiones atmosféricas de las industrias y los vehículos de transporte pesado que circulan por la zona.

Por si fuera poco, los cuerpos de agua que son de gran importancia para la población, ya que fueron creados para el transporte de agua de lluvia, también han sido afectados por la presencia de habitantes de calle, residuos sólidos y la proliferación de roedores que deterioran la calidad del agua.

Por esta razón, el Ministerio de las TIC le asignó a la organización Ambiental de ORAPRENSA, la concesión de la emisora, con el objetivo de liderar procesos sociales orientados a la protección, conservación y restauración del medio ambiente. La organización agrupa varias entidades que se encargan de temas netamente ambientales, en total son 12 instituciones, entre las que se encuentran Aso-eco, Aso-agua, Sumapaz, Feambiental, Fenpra, Parque Nacionales, etcétera, que junto a la emisora se encargan de crear y difundir conciencia del cuidado del medio ambiente.

Por contraste, la emisora Radio Sur 106.4 F.M., está ubicada en Ciudad Bolívar. Es la tercera localidad más extensa y con mayor área rural de la ciudad y en la que predomina la clase socioeconómica más baja de Bogotá. En esta localidad, específicamente en el barrio Jerusalén, se encuentra la nueva emisora comunitaria de la ciudad, Radio Sur 106.4 F.M.

Con tan solo nueve meses de existencia, ha alcanzado valiosos hitos, como haber logrado un enlace nacional con más de 350 emisoras comunitarias en diferentes municipios del país, con la finalidad

de realizar una entrevista colectiva a Gustavo Petro, que para ese entonces, era el candidato presidencial del Pacto Histórico.

Por otro lado, después de una larga lucha jurídica ante el Ministerio de las TIC, orquestada por el abogado y comunicador comunitario Jorge Alberto Lodoño, quien en el año 2005 entabló una tutela contra el Ministerio de las Comunicaciones, con el objetivo de legalizar las radios barriales y comunitarias en las ciudades capitales de Colombia, por lo que su experiencia fue indispensable, para que en el 2021 el Estado colombiano legitimara las operaciones de Radio Sur, junto con otras 15 emisoras inéditas en Colombia, que para la fecha, ahora existen 765 emisoras en el todo el territorio nacional.

Desde luego, con la llegada de la pandemia, se dilataron mucho más los tiempos de apertura, ya que, se presumía que para el año 2020 tenía que ser adjudicada la frecuencia, pero fue hasta el tercer trimestre del año 2021 que recibieron la licencia, de ahí en adelante contaban con seis meses para hacer operable la estación radial, que con ayuda de una frecuencia conectada a transmisores digitales, lograron salir al aire el 12 de enero de 2022.

A pesar de que la mayoría de los miembros del equipo se consideren migrantes digitales, han demostrado cierta adaptabilidad y residencia digital. Por ejemplo, adquirieron un servicio de streaming para alcanzar a la población más joven, debido a que Ciudad Bolívar, junto con Kennedy y Suba, son las localidades con mayor número de jóvenes, representando aproximadamente el 50% del total de la población bogotana, así lo evidencia el último informe de Integración social.

Pero, además de la calidad del sonido y el alcance de esta emisora, el trabajo social que desarrolla con la población de Ciudad Bolívar es fundamental, si se tiene en cuenta que esta localidad es una de las más violentas e inseguras de la ciudad. De acuerdo con el boletín mensual (agosto 2022) de indicadores de seguridad y convivencia, publicado por la Oficina de Análisis de información y Estudios Estratégicos (OAIEE), Ciudad Bolívar ocupa el cuarto lugar de las localidades más inseguras de Bogotá, en este año se han denunciado 3.431 casos de violencia intrafamiliar, pero

también un aumento significativo en trasgresiones, como extorsiones (8%), hurto de motocicletas (19%), lesiones personales (9,8%) y delitos sexuales (19,3%).

Por ende, con el ánimo de transformar las dinámicas sociales que se desarrollan en el sector de Ciudad Bolívar, la emisora Radio Sur 106.4 F.M. se ha articulado con 24 organizaciones sociales para impulsar la masificación de proyectos deportivos, como el campeonato de Taekwondo ITF, con la intención de alejar a los jóvenes de la delincuencia y las drogas.

En este sentido, es de interés para esta investigación conocer cuáles fueron las estrategias que adoptaron en su modelo de administración, gestión y funcionamiento en la búsqueda de réditos para su conservación y fortalecimiento institucional, sin perder su carácter solidario y de aporte a la construcción del tejido social desde la democratización de la palabra en tiempos de la pandemia.

Finalmente, este estudio podría ser un referente para otros investigadores que estén interesados en comprender el fenómeno de la radio en la era digital, pero, también podría considerarse una guía para los medios comunitarios de zonas rurales que han empezado a virar al ecosistema digital para ampliar su cobertura radial.

4 Estado del Arte

La tríada entre emisoras comunitarias, transformación digital y sostenibilidad en época de pandemia ha sido muy poco explorada, debido a tres posibles causantes, uno al cual ya ha sido reiterativamente discutido en los aportados anteriores: la gran dificultad económica que se intensificó en tiempos de esta gran crisis, la poca alfabetización digital y las constricciones derivadas por la emergencia sanitaria que limitaron en gran medida la práctica de investigaciones sociales en el campo (Sánchez y Odgers, 2020).

Las investigaciones que se encontraron parten de la triangulación de técnicas cualitativas y cuantitativas, como cartografías, encuestas, entrevistas, estudios de caso y análisis de contenido

en redes sociales. A través de estas, fue posible indagar aspectos relativos a la tríada plantada, tales como tecnología y sociedad, medios comunitarios y tecnologías y sostenibilidad. El abordaje de esta relación en el marco de este proyecto de investigación busca dar cuenta de cómo los medios comunitarios intiman con la transformación digital para resistir los efectos de la pandemia sobre sus modelos de negocio sin olvidar su pertinencia política y social.

El estado de arte permite conocer la situación actual de conocimiento sobre un concepto o realidad social específica (Vargas et al., 2015) y está constituido por dos fases: la heurística y la hermenéutica. La primera, tiene que ver con la recopilación y la organización de un inventario de fuentes de información (Guevara, 2015). Como se verá en el desarrollo del presente capítulo, se revisaron alrededor de 30 documentos entre los cuales, se hallaron desde artículos científicos, libros, estudios de caso hasta informes realizados por asociaciones del campo de la comunicación. En ellos se ubicaron cada una de las categorías que intervienen en este estudio. La mayoría de las producciones se realizaron entre 2015 y 2020 y se prioriza la producción latinoamericana sobre las categorías: medios comunitarios, tecnología, sostenibilidad, transformación digital. La fase hermenéutica, constituye la evaluación exhaustiva y una lectura crítica de las construcciones conceptuales para formar nuevos significados (Vasco, 1999) expuesta en el transcurso de este apartado.

4.1 Medios comunitarios y tecnología

La revisión se desarrolló a partir de la siguiente premisa: las tecnologías de la información y de la comunicación no solo son el resultado de una manifestación totalitaria, en la cual las tecnologías actúan como incitadoras del control humano (Gómez, 1997) sino que también es una oportunidad para ampliar y democratizar la palabra de sectores tradicionalmente excluidos. El libro *“Tecnologías de la Información en Poblaciones Indígenas”* de Acosta (2007), atiende a la sinergia entre pueblos indígenas y tecnologías, en la que ambos, construyen nuevas formas de relacionarse y de resignificar sus espacios, renunciando a una postura instrumental y reduccionista de la tecnología. Acosta se propuso indagar sobre los procesos de integración de la TIC en pueblos indígenas con la intención de identificar el nivel de apropiación de las tecnologías. Ante esta

necesidad, la autora se apoya en la literatura previa, grupos focales y la etnografía, realizada tanto en entornos físicos como virtuales. Técnicas que permitieron dilucidar como las comunidades organizadas se apropian de las TIC de manera diferencial. En su estudio, también concluye que la inclusión digital no tiene que ver únicamente con la conectividad sino con tres niveles de apropiación, estos son: el acceso, uso y apropiación, esto justificaría porque algunas comunidades todavía asumen la tecnología como un instrumento para el procesamiento y difusión de la información, prescindiendo de su potencial transformador.

En este sentido, surgen algunos interrogantes al respecto, cuáles son los aspectos que permiten pasar de la adopción a la apropiación de las tecnologías en la puesta de un proyecto comunitario. Contreras-Pulido (2019) en el libro *“La comunicación en el escenario digital: actualidad, retos y prospectivos”*, explican como la convergencia digital ha jugado un papel importante en la reorientación de las lógicas tradicionales de la industria mediática. Los autores se valen de la documentación para explicar la migración de la radio analógica al mundo virtual, haciendo énfasis en sus primeras etapas en donde la radio concibió a la internet un escape para la promoción de su programación a la evolución de un nuevo concepto de radio que coexiste con los podcasts, redes sociales, videos, etc. Las tecnologías han permitido a los periodistas hacer uso de las nuevas plataformas, pero también la celeridad en la transformación de los modelos comunicativos.

La investigación *“Los cambios del periodismo frente a las nuevas tecnologías en dos ciudades principales del caribe colombiano”* de Garces, Botero y Escobar (2013), es un estudio descriptivo de naturaleza mixta exploratoria, que tuvo como objeto analizar las percepciones de los periodistas sobre los cambios percibidos en el periodismo local a partir de la inserción de las tecnologías. Entre los resultados se resaltan que las tecnologías son usadas de forma generalizada (comunicaciones internas, diseño gráfico, buscar y divulgar información) y vistas como fines.

Los directores perciben la tecnología como una serie de software, hardware y redes que están a disposición de los reporteros para mejorar su trabajo periodístico y establecer una relación más directa con las audiencias. En este sentido, según el autor, las TIC deben estar articuladas a las competencias profesionales para que respondan a las nuevas formas de acceso a la información, a

las posibilidades que trae la convergencia y las nuevas demandas de participación e interacción de las audiencias.

Por último, los medios escogidos muestran un buen equilibrio generacional. Se encontró que los periodistas son en su gran mayoría jóvenes entre los 20 y 26 años (32%) y adultos entre los 41 a 47 años (27%). Esto es importante, porque, aunque no se ha demostrado si el dominio de las tecnologías o herramientas multimedia están relacionados con la edad, si se evidencia una convergencia entre el periodismo veterano y el dinamismo de las nuevas generaciones.

En contraste, surgen otros hallazgos y uno de ello, está enfocado desde una mirada instrumental. La tecnología es reducida a una simple función, una relación: medios-fines, posiblemente derivada por la ambigüedad en torno al verdadero significado de *“transformación digital”*, así lo asiente Vacas (2018) en su artículo *“Transformación digital: del lifting a la reconversión”*. En él devela uno de los principales equívocos que manifiestan las comunidades organizadas: la transformación digital no se ha entendido como un cambio de cultura y de gestión en las organizaciones, sino como un proceso exclusivamente de renovación tecnológica. Por ende, muchas de estas organizaciones que decidieron trazar una nueva ruta en la era digital sin alinear las TIC con los objetivos estratégicos de sus operaciones, no resistieron los embates de una carente planificación en tecnología e innovación, mientras que aquellas que sí reorientaron su actual estructura formal y funcional a las características de los nuevos entornos lograron una ventaja competitiva tras la incorporación de dispositivos tecnológicos.

Cabe resaltar que en ninguno de los textos consultados los autores puntualizan en las estrategias digitales que ejecutaron las comunidades organizadas para atenuar la transición de lo análogo a lo digital, cuestión que pretende ser analizada en la presente investigación.

4.2 Radio comunitaria en el ecosistema digital

Los trabajos encontrados se concentraron en estudiar la transformación digital de los medios masivos que han sido obligados a evolucionar, para no quedar extintos. En relación al objeto de estudio no hay suficiente información, sin embargo, se identificaron investigaciones como *“La*

radio comunitaria en internet un análisis de herramientas visuales en Facebook” (2018) cuyo objetivo fue analizar las herramientas que ofrece la red social Facebook por parte de las emisoras comunitarias de Ecuador y Perú y de la que se rescatan principales hallazgos como que las radios comunitarias en estos países demuestran tener poca preparación para asumir los nuevos paradigmas comunicacionales (Ligna y Espinosa, 2018), una tendencia que parece ser reiterativa en otros países de la región. En segundo lugar, la comunicación digital es vista como una “moda” y no como protagonista en el desarrollo del proyecto comunitario y, por ende, consideran poco relevante destinar recursos humanos y económicos en la reconversión mediática y el uso de herramientas digitales, optando por mantenerse en la emisión analógica, ignorado la ubicuidad de las nuevas audiencias y las innumerables oportunidades del entorno digital.

En el artículo “Análisis de radios musicales de Lima en el contexto de transformación digital desde la recepción de los millenials y centenennials” escrito por Barclay (2021), analiza el proceso de transformación digital en dos radios limeñas desde la perspectiva de oyentes millenials y centenennials.

El estudio reveló que la transformación digital es entendida únicamente como un proceso de remediación tecnológica, fenómeno que describe cuando un medio intenta modernizar al antiguo conservando sus características y con ello, una sensación de multiplicidad e hipermediación (Bolter y Grusin, 2010).

Adicionalmente, la transformación digital se refiere al tercer nivel de apropiación de las TIC, la adaptación, es decir las tecnologías han sido incorporadas en las prácticas periodísticas tradicionales para aumentar la productividad de los miembros del medio.

Otro hallazgo que resulta particularmente llamativo, es el relacionado con la radio virtual comunitaria como proceso educativo y de transformación en los adultos mayores, este análisis titulado “*Radio virtual comunitaria: Un espacio para mejorar los procesos educativos con adultos mayores*” de Montoya y Echeverría Rodríguez (2019), determinaron mediante los resultados de las entrevistas que tal como lo medios de comunicación tradicionales los medios comunitarios

también son creadores de sus propias audiencias, fidelizadas por medio de contenidos ligados a la realidad que envuelve a los adultos participantes del programa. Finalmente, llama la atención la sugerencia de emplear la investigación cualitativa como método, ya que esta permita comprender su realidad.

4.3 Sostenibilidad en la radio comunitaria

En la búsqueda realizada se identificaron tres enfoques predominantes, el primero, no hay un único modelo de negocio para analizar la sostenibilidad, esta depende de la posición que cada medio tiene en relación con su contexto, así lo determinó un estudio de DW Akademie que con apoyo de la Red CORAPE, una institución con sede en Madrid y Quito, elaboraron el manual “Sostenibilidad de medios comunitarios en la Red CORAPE” (2020) a partir de la selección de ocho experiencias comunitarias en Ecuador, diversas en su naturaleza y en sus fuentes de ingreso, participaron en la sistematización para determinar sus líneas de sostenibilidad. Entre las experiencias, destaca la Radio Sucumbios y La Radio Voz del Upano, que trabajan en la programación y en la venta de espacios publicitarios o Radio Ilumán que priorizó la planificación y realización de eventos o la Radio ERPE 91.7 F.M que comercializan productos vegetales.

En segundo lugar, la sostenibilidad no solo tiene que ver con factores económicos, sino de una combinación de tres dimensiones: la sostenibilidad social, institucional y económica. Este modelo fue propuesto por Alfonso Gumucio en su artículo “*Arte de equilibristas: la sostenibilidad de los medios de comunicación comunitarios*” el autor afirma que una experiencia comunicativa sostenible financieramente, no siempre obedece a una función social (Gumucio, 2005). En consonancia, DW Akademie refuerza esta idea proponiendo un equilibrio entre aspectos políticos, económicos, comunitarios, de producción de contenidos locales y tecnológicos, este último como factor clave para el crecimiento organizacional y sostenibilidad futura (Magro y Salvatella, 2014) y, por último, la sostenibilidad tiene que incentivar la rentabilidad social, su compromiso ético de construir tejido e inclusión sociales.

Ernesto Lamas, argentino pionero de la radio comunitaria en su país, cuenta con un importante recorrido en la gestión de este tipo de medios. En su texto “Gestión Integral de la Radio Comunitaria” (2007), el investigador entiende la sostenibilidad desde dos aspectos: el interno y el externo. El primero tiene que ver con el entorno. Las representaciones sociales y culturales, el poder adquisitivo y el acceso a las TIC, tienen una fuerte influencia en la creación o transformación de los espacios, por lo tanto, un proyecto es sostenible cuando puede adaptarse a los nuevos cambios o realidades que se presenten en el entorno exterior. En cuanto a lo interno, una emisora es sostenible en la medida que pueda resolver los disensos que surjan al interior de esta. Para garantizar dicha sostenibilidad Lamas (2007) propone un modelo de gestión integral que cubra la dimensión democrática, que trata sobre la construcción colectiva de las decisiones que dan sentido al proyecto. La dimensión política y cultural: convergen los objetivos, valores, misión y visión del proyecto, es muy importante, ya que le dan sentido a la existencia de la radio. La dimensión comunicacional que tiene que ver con el perfil radiofónico y con la comunicación interna. La dimensión económica, las rutas que han elegido para la auto sostenibilidad económica. La dimensión organizacional, sus formas de organización y participación.

Por otra parte, el autor señala en la segunda parte de su texto, que la sostenibilidad no se reduce a lo estrictamente económico, también tiene en cuenta la sostenibilidad social y organizacional, aunque el autor no hace una mayor profundización en estas dos últimas, si expone una reflexión sobre la sostenibilidad económica y la autosuficiencia en los medios comunitarios, precisando en las fuentes de ingreso o egreso, las relaciones con la comunidad y la autonomía. Valdría la pena, tener en cuenta la dimensión tecnológica en la sostenibilidad de una empresa informativa, no invasiva o como amplificación de la inteligencia colectiva, sino como una forma para promover la socialización y las sociabilidades.

En 2009, la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER) y la Asociación Mundial de Radio Comunitaria (AMARC), publicaron un documento como síntesis de una investigación realizada del proyecto sonoro Ritmo Sur, cuyo objetivo, era discutir el papel de las emisoras comunitarias en el marco de los cambios tecnológicos. Del trabajo es importante destacar, que para ambas asociaciones, las tecnologías pueden jugar un papel ambiguo en la consecución de

los objetivos, ya que por una parte, podrían contribuir al pluralismo, la descentralización y al desarrollo democrático, sin embargo, también podrían excluir a las comunidades, por lo tanto, los autores de este texto sugieren, que es importante reconocer que las tecnologías adquieren significados según el lugar en que confluyen (AMARC & ALER, 2010)

Por otra parte, el texto invita a reflexionar sobre la categoría de “nuevas” tecnologías, ya que para AMARC y ALER (2010) se trata de una noción temporal, simplista y que al mismo tiempo, trae consigo la idea de lo nuevo como superado de lo antaño, rezagando tecnologías, como los correos electrónicos, la telefonía móvil, SMS, entre otros, que desde su creación hasta la fecha, han generado importantes transformaciones en la comunicación y en las formas de interactuar con el mundo.

Por último, el texto también hace hincapié en las tecnologías más usadas en las emisoras comunitarias, tomando como referente a la emisora Ritmo Sur de la que, se ha percibido el uso del celular. A través de este dispositivo las personas pueden escuchar radio a través de 3G o descargar podcasts, también, han apelado a los mensajes de texto, ya que a través de estos, la emisora invita a sus oyentes a enviar mensajes con comentarios sobre las noticias, preguntas, saludos, solicitudes de canciones. Otra tecnología que se destaca en esta emisora, son los podcasts, como transmisiones públicas que se descargan según la demanda, y finalmente, también se evidenció el uso de las herramientas digitales como los blogs o wikis, considerada por AMARC y ALER (2010) como la prolongación de la radio clásica.

En el contexto colombiano, se destaca el trabajo “Usos y apropiación de las tecnologías de información y comunicación TIC en las emisoras comunitarias colombianas La Cometa de San Gil y la Esquina Radio de Medellín”. En esta investigación Alvarado y Pinilla (2017), toman en cuenta la dimensión administrativa, financiera y el capital social para gestionar de manera integral las emisoras comunitarias.

De los principales resultados que se pueden resaltar, son que ambas emisoras se han apropiado de las tecnologías y que están profundamente aparentadas con el proyecto institucional y su incidencia

social. Por ejemplo, en el caso de la emisora La Cometa las autoras afirman que, las TIC han favorecido su modelo de financiamiento y que de esa manera, se ha consolidado un modelo económico sostenible en el tiempo (Alvarado y Pinilla, 2017), mientras que la emisora la Esquina de Medellín, como su proceso de emisión y producción de contenidos está restringido por las fronteras entre comunas, las tecnologías incluidas se han convertido en una forma de superarlas, así como, una puesta política para la gestión de las audiencias.

El recorrido en el estado del arte hasta aquí realizado permite distinguir algunos elementos claves: (a) es fundamental precisar la diferencia entre transformación digital y digitalización, así como abordar términos como ecosistemas híbridos, reconversión y migración a ecosistemas digitales. (b) Muchas de las investigaciones se realizaron en medios comunitarios georreferenciados en la ruralidad y no en la urbe, así pues, será necesario deconstruir un conocimiento considerado como cierto, para dar paso a nuevas formas de comprender la comunicación comunitaria. En la investigación que se quiere emprender partiendo de esta revisión, se busca identificar en contextos específicamente urbanos cuáles prácticas han desarrollado la sustentabilidad de los medios comunitarios c). Así, como analizar el equilibrio entre los diferentes aspectos de la viabilidad de medios -económica, política, tecnológica, cultural y tecnológica, para que las emisoras comunitarias tomen una senda más sostenible.

5 Marco teórico

Este capítulo se abordará desde el contexto social como se ha comprendido la tecnología, lejos de una mirada instrumental per se, sino desde una perspectiva socio tecnológica a partir del rol que desempeñan estos dispositivos en la transformación del entramado social. En este sentido, para la investigación resulta de interés estudiar la tecnología desde una visión en que las comunidades son las más importantes y cómo las tecnologías reconfiguran su entorno social (Latour, 1996 como se citó en Rodríguez, 2012).

Scolari (2015) propone una nueva forma de clasificar las teorías de la comunicación, en teorías especializadas, aquellas que estudian escenarios específicos de la comunicación y las teorías

generalistas, cuadros integrales de información teórica para explicar fenómenos con un mayor alcance. En esta última clasificación, se ubica a la *ecología de medios*.

Se trata de una metáfora que analiza cómo las tecnologías y técnicas de comunicación reconfiguran las percepciones, los valores y los hábitos de la sociedad humana. Una teoría atemporal y sinérgica, que no se agota o se limita en el tiempo y al pensamiento de su creador, McLuhan (Islas, 2015), su objeto de estudio evoluciona al mismo tiempo que las tecnologías, razón por la cual, esta perspectiva conceptual se ajusta al objeto en estudio, la transformación digital que experimentan los medios de comunicación, especialmente, los comunitarios.

Para Scolari, la metáfora ecológica aplicada a los medios se puede comprender desde dos perspectivas: los medios como ambientes. Esta mirada explica que un ambiente es un complejo sistema mediático (libros, radio, cine, televisión, etc.,) que moviliza a la sociedad humana a desempeñar ciertos roles (Postman, 1969). Son los medios que moldean la cognición, desde el punto de vista técnico, cultural o económico (Douglas, 2006) y la razón por la cual los seres humanos actúan de formas determinadas. Desde otro punto de vista, existe una segunda metáfora para explicar la ecología de los medios, es que aquella que establece que los medios son especies y para efectos de esta investigación, se hará hincapié en ella que se refiere a los medios de comunicación como especies mediáticas viven en el mismo ecosistema y establecen relaciones entre sí. En un ecosistema no existen especies totalmente aisladas de su entorno; necesita de otros medios para sobrevivir. Así, la internet reconfigura los medios tradicionales de forma permanente.

La ecología de McLuhan se inclina a analizar como las percepciones de los sujetos modelan los dispositivos, y estos a su vez, reconfiguran el entramado social. Esto lleva a destacar una de las máximas más recordadas “El medio es el mensaje”, queriendo expresar:

1). Que tanto el formato como el contenido modifican los patrones de la independencia social. Claudia Benassi explica cómo en 1954 la venta de radio transistores incrementó el número de estos aparatos en los hogares americanos, por su portabilidad e individualidad. Sumado a ello, los dispositivos conllevaron el aumento en las horas de programación radial (como se citó en Islas,

2015 2). El medio está contenido en otro medio, anticipándose a la convergencia digital, que explica cómo el contenido se diversifica a través de múltiples plataformas mediáticas (Jenkins, 2008). Hoy la radio se puede transmitir por varios medios físicos, lo que demuestra que los medios se comportan como especies, dicho de otra manera, necesariamente, los medios se deben interrelacionar para coexistir en este gran ecosistema mediático.

Las consideraciones de McLuhan sobre los medios han dado pie a que muchos de sus críticos lo consideren como un “determinista tecnológico”. Como respuesta a estas acusaciones, el filósofo junto con su hijo Eric McLuhan explicaron el impacto de la tecnología en la sociedad a través de cuatro leyes denominada “La Tétrada”.

La extensión: los dispositivos tecnológicos actúan como una extensión humana. ¿Qué significa esto? Las tecnologías conectadas a la internet extienden los sentidos, el conocimiento y la memoria (Islas, 2020). En el caso de la radio, internet ha extendido la cobertura radial, mediante la emisión de su información vía streaming. La segunda ley corresponde a la obsolescencia, como consecuencia de la primera ley, sucede cuando un dispositivo que extendió una facultad física o psíquica se vuelve obsoleta al medio que la antecede. Un ejemplo, son las plataformas musicales como *Spotify* o *iTunes*, estas caducan la programación musical de la radio (Islas, 2015).

Conviene destacar, que McLuhan no entiende esta ley como el desuso de los aparatos tecnológicos, sino como el umbral a una nueva innovación, debido a que las tecnologías, una vez obsoletas, alcanzan su estabilidad, imponiendo ciertas limitaciones y condicionando a las comunidades (García-Perdomo, 2019).

La tercera ley es la recuperación, resultado de la adaptabilidad tecnológica. Cuando una innovación tecnológica se incorpora en la sociedad, anteriores dispositivos reviven y se recuperan. Finalmente, la cuarta ley se define a partir de la reversión, la tecnología pierde vigencia en el mercado debido a que nuevas tecnologías ocupan su lugar.

5.1 Teoría Crítica

En la década de los 60, 70 y los 80 supone una etapa convulsa en la historia de América Latina. Una década experimental, donde emergieron multitud de experiencias comunicativas, colectivos, movimientos de carácter comunitario, educativo y ciudadano. Muchas de estas experiencias están fundamentadas en los argumentos de la teoría crítica de la comunicación en los debates de que en la UNESCO dieron lugar al informe McBride.

La teoría crítica es una compleja estructura conceptual capaz de interpretar la realidad social desde una perspectiva transformadora y emancipadora (Carrasco-Campos, 2015). Horkheimer la define como corriente de pensamiento que cuestiona los postulados de la teoría tradicional, juzga críticamente a la sociedad y apunta a su transformación (Laza,2005).

Tuvo su cenit en la primera mitad del siglo XX cuando un grupo de pensadores de la Escuela de Frankfurt criticó a la sociedad de consumo, el tratamiento de la ciencia, el enfoque instrumental de las tecnologías y a la corriente filosófica del positivismo que se define por la lógica y el empirismo (Carretero,2005).

Es así como la teoría crítica intentó desmontar la dualidad entre sujeto y objeto, a fin de vindicar los saberes populares y los vínculos colectivos, que, dicho sea de paso, encauzó el futuro de los proyectos políticos-comunitarios en América Latina, que, desde luego, han contribuido al decaimiento del materialismo impuesto por el capitalismo (Carrillo, 1997). Al respecto, Paulo Freire (1969) considera que una forma de lograr la emancipación de las clases dominantes es mediante la revaloración del saber popular y la cocreación de conocimientos de las comunidades organizadas, que se convierten así en agentes y sujetos activos de su propia realidad.

En torno a esta reflexión surgen fenómenos relacionados con la comunicación, con un acento especial en la capacidad de resistencia y resignificación. En 1980 el activista político Sean McBride publicó el informe “Voces múltiples, un solo mundo” cuyo objetivo era analizar los problemas de la comunicación relativos a la circulación libre y equilibrada de la información, al establecimiento de un nuevo orden informativo y a democratizar el sistema comunicativo. El informe trazó el inicio

de una larga generación radiofónica comunitaria en latinoamericana, diferentes colectivos y organizaciones activistas la adoptaron en sus estrategias políticas (Binder & García, 2021). En el caso de Colombia, las radios comunitarias surgen formalmente con el decreto 1446 de 1995, en donde se define y se clasifica el servicio de radiodifusión en el país: “Cuando la programación esté destinada en forma específica a satisfacer las necesidades de una comunidad organizada”, reza la normativa. Una definición simplista y que en lugar de responder a los diferentes interrogantes que surgen en el contexto comunitario, plantea muchos más, como ¿Cuál es la programación a la que debe apostar una emisora comunitaria?, ¿A qué necesidades se refiere?, ¿Territorial, sectorial o social? y ¿Cuáles son las características de esas comunidades?

5.2 Comunicación para el cambio social

Para efectos de la presente investigación, el corpus centrará su mirada en la comunicación para el Cambio Social que ha heredado de la teoría crítica la preocupación por la cultura popular y el valor por el saber local. (Munck, 2010). En 2003 la *Communication for Social Change Consortium* definió a la *Comunicación para el Cambios Social*, como una posibilidad de rescatar el saber acumulado partiendo del diálogo y la cocreación de conocimientos promovidos por las comunidades organizadas. Un rasgo distintivo de esta propuesta comunicacional se fundamenta en el diálogo, en valorar los saberes locales, sopesar las formas tradicionales de la organización social y permitir a los agentes meditar y explicitar su opinión sobre asuntos importantes de su contexto local (Mesa, 2014).

En ese sentido, para que un proyecto propicie el cambio social, debe obedecer a las cinco dimensiones sugeridas por Alfonso Gumucio (2011), a saber, a. el proyecto comunicativo respeta el sentido comunitario y propicia la apropiación del proceso y de los contenidos locales. b. No ignora las particularidades de su entorno cultural. c. Retoma las experiencias para el desarrollo de contenidos locales. d. Dispone de tecnologías apropiadas ajustadas a las necesidades de su comunidad. e. Y concibe relaciones con otras experiencias similares.

De esta forma, la visión enajenada que sostenía los teóricos de la Escuela de Frankfurt de los medios de comunicación es reduccionista, puesto que los medios han demostrado ser espacios que secundan la mediación entre el contenido y las necesidades de las audiencias. Así, los sujetos se apropian simbólicamente de los discursos y los integran a su realidad.

5.3 Radios comunitarias

Esta mediación entre los medios y las audiencias ha demarcado la ruta de las emisoras comunitarias, definidas por López Vigil (1995) como aquellas que promueven la participación de los diferentes actores que intervienen en el proyecto político comunicativo. Además, el trabajo informativo que cada emisora realiza va ligado a su aporte en la construcción ciudadana y de la democracia, por lo que sus programas responden a los gustos, interés y necesidades particulares de la comunidad. Es en la participación que se justifica su razón de ser.

Finalmente, las emisoras comunitarias, se presentan como una alternativa diferente a las emisoras tradicionales, acostumbradas a mostrar una realidad generalizada del país ignorando la experiencia local. Las radios comunitarias suponen el reconocimiento de su menesterosidad y el deseo de transformar la realidad de aquellas comunidades marginadas y e inviabilizadas desprovistas de cobertura informativa.

5.4 Sostenibilidad y Modelo de Negocio (CANVAS)

La sostenibilidad, a menudo, es relacionada con el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. A tenor, de la investigación, la sostenibilidad de un medio comunitario en palabras de Lamas (2003) es aquella que, pone el acento en las estrategias que posibilitan la viabilidad y la continuidad de un proyecto comunicativo a partir de su dimensión político cultural, económica, organizacional y comunicacional, las cuales, articuladas permiten la gestión integral de la radio.

Si bien el autofinanciamiento de las emisoras comunitarias es un aspecto esencial para la sostenibilidad, este no debe ser únicamente atribuido al beneficio financiero y pecuniarios, sino a la capacidad de conseguir recursos necesarios para su adecuada operatividad. A pesar de que el marco jurídico colombiano reconoce a las emisoras comunitarias como organizaciones sin ánimo de lucro, generalmente limitan las posibilidades de autosostenerse, obligándolas a asumir compromisos fiscales.

Gumucio (2005) advierte sobre las incongruencias que se presentan entre la legislación y los compendios de políticas culturales y participación, respecto a las ayudas económicas otorgadas por el Estado, teniendo en cuenta que la mayoría de las veces, están dirigidas únicamente a los agentes artísticos y culturales, a pesar de que los medios comunitarios son considerados como un servicio público y participativo, que facilita el ejercicio del derecho a la información a través de programas radiales que propendan por el fortalecimiento de las identidades culturales y sociales de las comunidades (Resolución 2614, 2022).

Esta inasistencia estatal y normativa entorpece la construcción de un proyecto económico en el proceso de gestión de la radio, ya que ante la falta de criterios para decidir las estrategias de autofinanciación y de desarrollo empresarial, las emisoras se resisten a la comercialización de bienes y servicios por los dilemas éticos que estos puedan representar, pero ante posibles cierres o situaciones imprevistas como la pandemia, surge la necesidad de construir nuevos modelos de negocio sostenibles, con el fin de obtener ingresos económicos para la inversión y el fortalecimiento institucional.

Así, las emisoras comunitarias, bajo una lógica empresarial, son una empresa social de propiedad colectiva, cuya característica principal es generar recursos financieros para el mejoramiento de las condiciones laborales y la adecuada operatividad de la emisora comunitaria. Para lograr este propósito es necesario incorporar objetivos económicos y fortalecer la dimensión comunicativa, política cultural, organizacional y económica, que conduzcan a una gestión global sostenible del medio comunitario.

La sostenibilidad organizacional: analiza los actores que intervienen en la definición del proyecto, la toma de decisiones y la participación de individuos, colectivos y organizaciones sociales al interior del medio (Gumucio, 2005). Para evaluar el sentido de pertenencia y la calidad del compromiso con la apropiación del proceso comunicacional, por parte de los actores sociales, es necesario identificar qué tipo de audiencia encarnan. De acuerdo con el modelo Canvas de Osterwalder et al., (2009), figuran dos tipos: aquellos que son clientes, como empresas o marcas que han obtenido una experiencia con algún producto o servicio, y los que piensan en el consumidor de contenidos como usuario que disfruta habitualmente de un producto.

Por su naturaleza, las emisoras comunitarias apuntan a satisfacer las necesidades comunicativas de los diversos segmentos a los que inquiere el medio. Es un trabajo que debe reconocer las identidades culturales y las demandas de las distintas audiencias reales y potenciales.

La sostenibilidad organizativa también se construye a partir de los recursos claves disponibles, ya que de estos depende la gestión eficaz para el alcance de los objetivos comunitarios. Para Lamas (2003), los recursos no se restringen únicamente al dinero en efectivo, sino que también, se incluyen los insumos tangibles o intangibles, con la finalidad de sostener la emisora en todos los aspectos.

Generalmente, las emisoras se apoyan en la combinación de estos recursos, con la finalidad de llevar a cabo las actividades clave -y complementarias de las emisoras. Actividades que son necesarias, tanto en la obtención de una retribución económica, como en el alcance de la misión social trazada por el medio comunitario.

Por último, otros de los elementos que influyen en la sostenibilidad organizacional son las alianzas estratégicas. Para la mayoría de las emisoras establecer una relación estrecha con las redes de grupos de trabajo, grupos de apoyo y organizaciones de líderes de desarrollo local, representa una garantía de financiamiento a largo plazo y formas de organización más estables (Rojas, 2018).

La sostenibilidad económica: comprende las formas en las que se lleva adelante la autofinanciación de la radio. Todas las radios comunitarias comparten un mismo objetivo que es la transformación

de su territorio, con el fin de conseguir una sociedad más justa, de esta manera generan propuestas de valor enfocadas en la sostenibilidad del medio comunitario. Para Osterwalder (2009), la propuesta de valor es un conjunto de servicios y productos que buscan satisfacer las necesidades de las audiencias. En ese orden de ideas, el principal producto de la radio comunitaria, según Rojas et al. (2010), es la parrilla de programación y su valor agregado son sus audiencias. Por esta razón, cada emisora debe apropiarse un estilo propio para narrar sus audiencias, crear piezas comunicativas concernientes con la realidad local y coherentes con los principios de las emisoras comunitarias.

Como empresa social, otro de los grandes retos por enfrentar, es la captación de recursos para cubrir los gastos y costos de funcionamiento. Por ende, es fundamental identificar cuáles son las fuentes de ingresos, siguiendo a Osterwalder (2009), estas pueden ser de índole transaccional, derivadas de pagos puntuales, o recurrentes, es decir provenientes de pagos regulares, todas son necesarias para generar un flujo de caja rentable, que aporte al funcionamiento de la organización.

Para cerrar, la estructura de costes, módulo intrínseco a la dimensión económica, describe los principales costes en las que incurren las organizaciones. En el caso de las emisoras comunitarias, que operan como empresas sin ánimo de lucro, son clasificadas como contribuyentes según el artículo 19 del Régimen Tributario Especial, de modo que deben cumplir con el pago de algunos impuestos y contribuciones dirigidas a las instituciones del Estado, a saber: retención de la fuente, renta, declaración de industria comercial, registro mercantil, derechos de concesión, contribuciones a la Sociedad de Autores y Compositores -SAYCO- y a la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos-ACINPRO-. Así como en la pre-inversión o la inversión de equipos de comunicación, computo, muebles de oficina, entre otros.

Sostenibilidad comunicativa: comprende la comunicación interna y externa que da lugar a las relaciones que se producen entre la radio y el exterior, a través de los canales de comunicación, que, dicho sea de paso, pueden ser directos o indirectos (página web, redes sociales, radio, etc.) (Osterwalder, 2009). Sin embargo, no basta con la participación de las audiencias en los espacios de emisión, es indispensable identificar otros canales y escenarios que propendan por un diálogo

constante y conlleven a fortalecer las relaciones entre las audiencias y los medios comunitarios. En este sentido, los medios podrían ser más reflexivos con respecto a las bondades de expandir su proyecto comunicativo en los entornos virtuales.

La radio comunitaria refuerza el derecho a la libre expresión y a la comunicación de la comunidad. A través de este ejercicio, los ciudadanos encuentran un espacio donde visibilizar sus necesidades y materializar políticas destinadas al cambio social. (Lamas, 2013). De ahí la necesidad de analizar las relaciones que establece el medio con sus usuarios y clientes. Independientemente de la relación que se establezca esta siempre incidirá en la experiencia final del cliente o usuario, según Osterwalder (2009). Si bien las relaciones con las audiencias no garantizan la sostenibilidad económica del medio, sí aseguran su viabilidad, ya que estas son la razón de ser de las emisoras comunitarias, y que encima, tienen el objetivo de lograr que se identifiquen con la misión de sus proyectos radiofónicos, incentivando la participación de los actores sociales para que generen cambios a partir de los procesos comunicativos.

5.5 Transformación digital

La conceptualización de este enfoque es un tanto compleja, dado que, no existe una definición concertada. De hecho, presenta diversas concepciones que operan de acuerdo sea su función en la organización o sector económico. Crespo y Pariente (2018) la entienden como un proceso de gestión integral que replantea la cultura, la estructura funcional y las operaciones de una organización, a partir de las tecnologías de la información y de la comunicación. La TD (transformación digital) ha permitido la aparición de empresas unicornio y la renovación de los modelos de negocio (Cuenca-Fontbona, Matilla y Compte- Pujol, 2020).

Para comprender este enfoque y su aplicación se han creado diversos modelos, uno de los más importantes es el creado por el *Center for Digital Business del MIT (Massachusetts Institute of Technology)*, que desarrolló el estudio *“The digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry” (2017)*, del que se concluyó que existe una relación entre las empresas digitalmente maduras y las que son competitivas, y poseen una mejor rentabilidad

(Cuenca-Fontbona, et al, 2020). De este estudio, surge el concepto “madurez digital”, que describe el rendimiento que las empresas han desarrollado en la transformación digital. Las empresas pueden tener cuatro niveles de madurez digital (principiantes, seguidores de la moda digital, conservadores digitales y *digital masters*). Estos niveles se miden a partir de la combinación de dos combinaciones que se interrelacionan: El liderazgo centrado en los activos y las competencias digitales, que se refieren a un conjunto de capacidades de información, comunicación, colaboración, creatividad y resolución de problemas (Van Dijk, 2019), que permiten el uso, adopción y apropiación eficiente de las tecnologías. Estas competencias determinaron en el marco conceptual DIGCOMP (*Digital Comptence*) propuesto por la Comisión Europea y se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1 Competencias digitales establecidas por la Comisión Europea

Área	Competencia
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso, búsqueda y filtración de la información. • Evaluar la información. • Gestión de la información.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción a través de las tecnologías digitales. • Compartir información a través de las tecnologías. • Colaborar a través de las tecnologías. • Normas para interactuar en ambientes digitales. • Gestión de la identidad digital.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar contenidos digitales. • Edición de los contenidos digitales.

	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de los derechos de autor y licencias.• Programación.
Seguridad de la información	<ul style="list-style-type: none">• Protección de los dispositivos tecnológicos.• Protección de los datos personales.• Protección de la salud.• Protección del medio ambiente.
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none">• Resolución de problemas técnicos.• Identificar necesidades tecnológicas.• Innovar creativamente utilizando las tecnologías.• Identificar las limitaciones propias de la competencia digital.

*Nota: tabla elaborada por la Comisión Europea para el libro *The Digital Competence Framework for Citizens**

6 Metodología

6.1 Objetivos:

6.1.1 Objetivo general

Analizar los procesos de transformación digital y los mecanismos de sostenibilidad económica adoptados por las emisoras comunitarias de Bogotá antes y durante pandemia de COVID-19.

6.1.2 Objetivos específicos

1. Examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá con relación a la transformación digital.
2. Precisar las competencias digitales y organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital.
3. Determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias.
4. Establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, y la cultura periodística de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19.

6.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las competencias digitales y capacidades organizacionales que precisan los miembros de la emisora para alcanzar los objetivos del proyecto comunicativo-político?
2. ¿Qué factores tienen en cuenta las emisoras comunitarias para adoptar las nuevas tecnologías e innovaciones en su proyecto comunicativo?
3. ¿Cuáles son las necesidades y potencialidades que presentan las emisoras comunitarias para avanzar su transformación digital?
4. ¿En qué medida incide la digitalización en la sostenibilidad de una emisora comunitaria en Bogotá en tiempos de una crisis como la pandemia de COVID-19?

5. ¿A través de qué mecanismos inciden las audiencias digitales en el sostenimiento de un medio comunitario?

6.3 Investigación Cualitativa

Este proyecto de grado está inscrito desde el foco de la *investigación académica*, ya que quiere aportar información conceptual y metodológica al campo de la comunicación digital, sobre las dinámicas innovadoras que han adoptado los medios comunitarios en sus prácticas económicas, tecnológicas y profesionales, para operar y sostenerse durante la pandemia provocada por el COVID-19.

En virtud de ello, se enmarca en la metodología cualitativa. Según Alexander y Potter (2001) es un proceso inductivo, mediante el cual, el investigador interpreta la realidad a través de los marcos definidos por los actores sociales que intervienen en esta (espacios, artefactos, relaciones, comunidad, historia, etc.), y que, a su vez, la caracterizan. Se distingue de la cuantitativa, por centrar su mirada en el interaccionismo simbólico y la etnometodología (Taylor y Bogdan, 1994), términos que hacen referencia a los significados sociales que los sujetos les asignan a las personas, a las situaciones y a las practicas del mundo que los rodea (Blumer, 1969 citado por Taylor y Bogdan, 1994). Las emisoras comunitarias están constituidas por sujetos que se encuentran en una constante interpretación de su entorno.

6.3.1 Diseño metodológico

El diseño metodológico escogido es el fenomenológico cuyo propósito es explorar y describir el significado de un fenómeno particular para los diferentes sujetos que intervienen en él (Collado et al., y 2014). La idea es que el investigador se centre en la interpretación de la experiencia humana y los significados sociales dados en el objeto estudiado, por esto, es importante, según Creswell (2013) definir el problema a estudiar y reflexionar sobre el mismo. Precisar. describir e interpretar categorías emergentes y establecer relaciones con los conceptos teóricos.

6.3.2 Estrategia de investigación

Este trabajo se ampara en la estrategia de investigación: estudio de caso, planteada por Robert K. Yin, su máximo exponente y contribuyente en el origen de dicha metodología dentro de las ciencias sociales. Se trata de una investigación empírica que se centra en estudiar problemas concretos, en especial, aquellos cuyos límites entre el fenómeno y el contexto son confusos (Yin, 1986).

Es por este motivo que el trabajo de grado se decanta por el estudio de caso, una estrategia de investigación que le posibilita al investigador tratar con más de una variable de interés, y a partir de estas, establecer la correspondencia que existe entre los diferentes casos de estudio, siendo estas, características centrales de los estudios de caso múltiples de diseño integrado.

Se optó por un estudio de caso múltiple, ya que permite repetir el mismo estudio en casos diferentes, con el fin de reiterar resultados y mejorar la validez externa de los instrumentos, de manera que se garantice el rigor científico. Como se señaló anteriormente, el estudio de caso múltiple viabiliza la incorporación de unidades de análisis, que para este caso particular son: “Transformación digital” y “Modelo de negocio sostenible”, así como la selección de aquellos factores susceptibles de ser estudiados.

Estos factores son denominados por Yin (1986) como subunidades de análisis, a partir de las cuales se construyen los ejes temáticos que orientan la recolección y análisis de la información. Estas están basadas en el marco conceptual DIGCOMP de la Comisión Europea, para desarrollar la entrevista a profundidad y el CANVAS de modelo de negocio, propuesto por Osterwalder. Así se establece relación de lo expuesto en la teoría con el planteamiento metodológico.

6.3.3 Alcance de la investigación

Respecto al propósito del estudio de caso es de naturaleza descriptiva, ya que lo pretende es identificar y describir los factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado. (Serrano, 1994). Así, el proyecto pretende describir y entender desde el punto de vista de los periodistas y productores comunitarios, los procesos de transformación digital y los mecanismos de sostenibilidad adoptados por sus emisoras de Bogotá para su conservación y fortalecimiento institucional sin perder su carácter solidario y de aporte a la construcción del tejido social desde la democratización de la palabra en tiempos de la COVID-19.

Tabla 3 Relación de objetivos específicos, poblaciones, técnicas y muestra

Objetivos específicos	Unidad de análisis de investigación	Población	Técnicas	Muestra
Examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital antes y durante la pandemia de COVID19	Transformación digital	Dirección, prensa y producción radial de las emisoras comunitarias escogidas.	Entrevista a profundidad	El director de cada una de las emisoras propuestas. 2 periodistas comunitarios por cada emisora. 1 productor radial de cada una de las emisoras.
Determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias	Sostenibilidad	Dirección y prensa de las emisoras comunitarias escogidas.	Grupo focal	De tres a cinco personas por cada emisora escogida.
Precisar las competencias digitales y	Transformación digital	Dirección y prensa de las emisoras	Entrevista a profundidad	El director de cada una de las emisoras

organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital		comunitarias escogidas.		propuestas. 2 periodistas comunitarios por cada emisora. 1 productor radial de cada una de las emisoras.
Establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, y la cultura periodística de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19.	Transformación digital	Dirección y prensa de las emisoras comunitarias escogidas.	Entrevista a profundidad	El director de cada una de las emisoras propuestas. 2 periodistas comunitarios por cada emisora. 1 productor radial de cada una de las emisoras.

Nota: elaboración propia

6.4 Población

La población de la presente investigación está constituida por las emisoras comunitarias de Bogotá, que son: Ambiente Stereo, que cubre los barrios de la localidad de Puente Aranda y Radio Sur 106.4. F.M acapara los barrios de Ciudad Bolívar. La señal radiofónica de la mayoría de las emisoras alcanza a penetrar 4 kilómetros a la redonda y de acuerdo con el marco normativo, la transmisión de publicidad, así como los créditos por patrocinios, auspicios y apoyos no podrá sobrepasar los siete minutos (7) por cada hora de emisión y la cobertura de sus frecuencias está entre los 30 y 50 Watios.

6.5 Muestra

La muestra ajustada al estudio de caso se inclinó por un muestreo por conveniencia, una técnica de muestreo no probabilístico; ideal para investigaciones que no trabajan con una muestra representativa de la población, sino que privilegia la disponibilidad de las personas y la facilidad

para acceder a ellas, de acuerdo con la selección de unos criterios relativos al planteamiento de la investigación (Sampieri, 2013). A este respecto, se escogieron dos emisoras, Ambiente Stereo y Radio Sur, a partir de cinco características basadas en la estructura formal y funcional de las mismas.

6.5.1 Con relación a la estructura formal, se tuvo en cuenta:

Manual de estilo: a tenor de la Resolución 2614 de 2022 , el artículo 42 dictamina que, las emisoras comunitarias deben poner a disposición de los ciudadanos, el manual de estilo del proyecto, dado que se trata de la guía de ruta donde se consigna los criterios que definen la participación de la audiencia, la creación de los contenidos y la parrilla de programación de la emisora. De las seis emisoras comunitarias legalmente constituidas, Ambiente Stereo dispone de una copia de este documento en su página Web y la concesionaria de Radio Sur 106.4 F.M tiene una grabación de la transmisión radial del manual de estilo de la emisora, mientras que las otras 4 emisoras no cuentan con este archivo en su sitio web. Adicionalmente, ambas concesionarias dejan a luz en sus portales web, el informe de gestión, los estados financieros, al representación legal y el acta de constitución, documentos que legitiman la constitución del servicio radiofónico.

Misión y Visión: a diferencia de las cuatro emisoras que hacen parte del espectro comunitario, solo Ambiente Stereo y Radio Sur cuentan con una declaración de su misión, visión y valores de sus proyectos comunitarios. Este es un criterio significativo para la investigación, ya que es la manera, en la que una comunidad se organiza para alcanzar sus objetivos que se presupone configure el modelo de gestión de la emisora.

6.5.2 En términos de estructura funcional se tuvo en cuenta los elementos tecnológicos que emplean y cómo se organiza el medio:

Potencia: los rangos de potencia para las emisoras comunitarias se establecen según la clase de estación y los parámetros de operación del Plan Técnico Nacional de Radio fusión Sonora Frecuencia Modulada (F.M.). Así, el servicio de radio fusión comunitaria se prestará en los

canales definidos para estación clase D, cuya potencia de operación es de máximo 250 vatios de p.r.a, en la dirección de máxima ganancia de antena. De acuerdo con una investigación realizada en la Universidad Santo Tomás de Colombia por Julia Rodríguez (2018) las emisoras en Bogotá tienen una potencia de 30 vatios. Este consumo les permite al menos cubrir una mínima parte de sus localidades, por ende, se han apoyado en la internet para ampliar su cobertura e interactuar con las audiencias de otras localidades.

Ambiente Stereo con una potencia de 30 vatios alcanza la localidad de Puente Aranda, pero gracias a su señal de streaming, habitantes de las localidades de Santa Fe, la Candelaria, Los Mártires y Antonio Nariño. Del mismo modo, Radio Sur, cuya potencia penetra únicamente en la localidad de Ciudad Bolívar, pero con la cobertura digital ha alcanzado a oyentes de las localidades de Usme y Tunjuelito.

Presencia en medios digitales: una interacción asidua con las comunidades se articula también en los medios digitales. Es allí donde las audiencias expresan sus opiniones y procesos de identificación entre sus oyentes y espectadores. De igual forma, este criterio también es una característica del uso de las tecnologías para el desarrollo de la competencia digital que deben estar encaminadas tanto a la alfabetización digital como al dominio de los entornos virtuales, como las redes sociales, como lo demuestran estas dos emisoras comunitarias, las cuales, cuentan con una página web y al menos una cuenta en alguna de las plataformas sociales.

6.5.3 El nivel de interacción de las audiencias:

Audiencia: es en los medios comunitarios donde mejor se pueden aprovechar las herramientas del periodismo participativo y el contenido generado por usuario, ya que estos son más cercanos a las diversas realidades de las personas y conocen mejor el contexto donde se desenvuelven. En el caso de estas dos emisoras, semanalmente difunden contenido creado por sus ciudadanos, quienes, además, se han convertido en los reporteros de sus barrios, informando los diferentes acontecimientos que ocurren allí.

Organización de la emisora comunitaria: comprende al organigrama, las áreas de trabajo, la distribución de roles, funciones y tareas. No todas las emisoras que pertenecen a la población general contemplan todas las áreas o departamento de trabajo, sintetizadas por Ernesto Lamas, autor a quien se tomó en consideración para establecer este criterio. Ambiente Stereo y Radio Sur están divididas en áreas de trabajo similares, a saber, la dirección, la junta de programación, el área de administración, prensa y difusión, el departamento comercial y proyectos conexos.

6.6 Técnicas

La investigación opta por las técnicas cualitativas porque buscan explorar la complejidad que rodea el fenómeno estudiado, las perspectivas y los significados sociales (Jiménez-Domínguez, 2000 citado por Cecilia y Lévano, 2007), que interpelan la realidad comunicacional de los medios comunitarios.

6.6.1 Entrevista

6.6.2 Fundamentos la entrevista a profundidad como metodología cualitativa

En armonía con el diseño metodológico, la investigación optó por la entrevista cualitativa como instrumento de recolección de la información. De acuerdo con Sampieri, la principal fortaleza de la entrevista a profundidad es su flexibilidad y reflexión, en el análisis de las dinámicas sociales, ya que permite particularizar significados y singularidades (Izcara, 2014), que no pueden ser valorados en términos de cantidad.

Esto prueba su capacidad de generar intimidad con los sujetos estudiados, dilucidando así en su subjetividad e intersubjetividad, la comprensión de una determinada realidad social, en la que circulan significados que resultan ser de valor o interés para las investigaciones sociales. Por lo que, el entrevistador debe valerse de un armazón de habilidades, como la creatividad, para realizar preguntas que les permita expresarse libremente; el rapport para generar un ambiente de confianza con el entrevistado y la empatía para lidiar con emociones.

Por otra parte, la entrevista se puede clasificar en estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas o abiertas. Para esta propuesta en particular, se diseñó una entrevista semiestructurada, que se soporta en una guía de preguntas, en la que, además, el investigador tiene la posibilidad de incluir preguntas adicionales para obtener mayor claridad de la información (Sampieri, 2004).

La guía está dividida en tres bloques. El primero consta de obtener datos generales de la entrevista, enseguida, se encuentra el bloque de contextualización para obtener información adicional sobre el entrevistado (edad, sexo, situación laboral, etc.) y así, establecer la familiaridad del objeto de estudio. Finalmente, figura el bloque de las preguntas formuladas en tres niveles de análisis: las descriptivas, las estructurales y las de contraste, en función de los objetivos específicos.

Las preguntas descriptivas, son las que pretenden indagar sobre las actividades cotidianas, desde las generales a las más específicas; fueron de utilidad para examinar la situación en la que se encontraban las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital antes y durante de la pandemia de COVID-19.

Las estructurales, se proponen para analizar fenómenos concretos relativos al objeto de estudio, estas fueron formuladas para conseguir el objetivo específico tres: precisar las competencias digitales y organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital, y el último objetivo: establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, cultura periodística y la relación con la comunidad de las emisoras comunitarias de Bogotá.

Y las preguntas de contraste, que precisan las similitudes y las diferencias respecto a ciertos temas. Contribuyeron a determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias.

6.6.3 Relevancia del tema elegido y del personaje a entrevistar

La pandemia agravó uno de los principales desafíos históricos que enfrentan las emisoras comunitarias: la sostenibilidad y el marco normativo, que han obstaculizado el ejercicio efectivo de sus funciones y su existencia en el ecosistema mediático.

Aun cuando existen producciones científicas orientadas a comprender la intención radial de los proyectos políticos, son muy pocas las que se han cuestionado por los modelos económicos, esto se debe en gran parte, porque es imposible definir un modelo único de gestión para garantizar su independencia y continuidad (Barranquero & Candón-Mena, 2020).

Los teóricos como Lamas (2003) y Gumucio (2005), coinciden en que la sostenibilidad está supeditada a la idiosincrasia de cada radio y debe comprenderse desde una mirada global. En este marco, la transformación digital es fundamental para configurar nuevos modelos de negocio que resignifican el concepto de rentabilidad, poniendo el foco en la innovación y en la comunidad, que son el verdadero generador de valor de cómo se entiende este cambio, mientras que la capacidad de adaptación dependerá del éxito de la empresa social que caracteriza a un medio comunitario.

A pesar de sus escasos recursos, estas emisoras han demostrado una enorme capacidad de resiliencia, enmarcada en la capacidad de reacción de los medios comunitarios ante una nueva crisis, mediante las TIC, la producción de contenidos locales y a desarrollar modelos de negocio sustentables.

En el caso de Bogotá, donde hay seis emisoras comunitarias (La Norte, Ambiente Stereo, Su presencia, Vientos Stereo, Suba al Aire y Radio Sur) se escogieron dos (Ambiente Stereo y Radio Sur). Aunque no constituyen una muestra representativa del universo analizado, fueron seleccionadas porque han demostrado la resonancia de la transformación digital en su modelo de gestión, en tiempos de pandemia. Es así como las tres operaron durante la emergencia gracias a los beneficios de las herramientas tecnológicas, para llevar a cabo su programación radial. Cuentan

con un personal capacitado para divulgar e interactuar con sus comunidades en plataformas digitales. Se refuerzan al diversificar sus fuentes de ingreso. Y su modelo de sostenibilidad se transformó con motivo de la crisis económica que trajo la pandemia y en el marco de la reconversión digital.

Para la entrevista se escogió al director, el diseñador gráfico y un locutor, de cada una de las emisoras propuestas para el estudio, con el fin de realizar la entrevista a profundidad, ya que son conocedores de las tendencias digitales y de cómo éstas repercuten en la evolución de su proyecto comunicativo.

6.6.4 Teorías que iluminan la indagación en esta investigación.

En este sentido, la investigación se apoya en la teoría de *la ecología de medios* de McLuhan (1969), que analiza cómo las tecnologías y técnicas de comunicación reconfiguran las percepciones, los valores y los hábitos de la sociedad humana. Esto a partir de dos metáforas ecológicas: los medios como ambientes, una mirada que explica que un ambiente es un complejo sistema mediático que moviliza a las sociedades a desempeñar ciertos roles; los medios como especies mediáticas, Scolari (2015) indica que estos medios habitan en el mismo ecosistema y establecen relación con otros medios para sobrevivir.

La *teoría crítica* trabajada desde la perspectiva transformadora y emancipadora de Paulo Freire (1969), busca vindicar los saberes populares y los vínculos colectivos de las comunidades. La comunicación para el cambio social ha heredado de la teoría crítica la preocupación por la cultura popular y el valor por el saber local. (Gumucio, 2005).

Por último, la transformación digital es un enfoque complejo, dado que, no existe una definición concertada. De hecho, presenta diversas concepciones que operan de acuerdo con su función en la organización o sector económico. Crespo y Pariente (2018) la entienden como un proceso de gestión integral que replantea la cultura, la estructura funcional y las operaciones de una organización, a partir de las tecnologías de la información y de la comunicación. La TD

(Transformación Digital) ha permitido la aparición de empresas unicornio y la renovación de los modelos de negocio (Cuenca-Fontbona et. al, 2020).

6.6.5 Diseño del instrumento: entrevista

Objetivo específico no. 1: examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital.

1. ¿Cómo define la transformación digital?
2. ¿Desde cuándo inició la transformación digital en su medio?
3. ¿Cuáles fueron los hitos más importantes en este proceso?
4. ¿Qué estrategias digitales han implantado antes y durante la pandemia?
5. ¿Qué se perdió y que se ganó al implementar canales digitales?
6. ¿Qué cambios ha notado la emisora respecto a sus oyentes en el proceso de transformación digital?
7. ¿Considera que el funcionamiento del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son las acciones implementadas por la emisora para la reestructuración de su modelo de negocio en el entorno digital?
9. ¿Qué factores tuvo en consideración a la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio?

Objetivo específico no. 3: precisar las competencias digitales y organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital.

1. ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?
2. ¿Considera una determinada curva de aprendizaje para cada tecnología que se implemente? ¿Se han previsto resultados tempranos que permitan motivar a los gestores en la implementación de esas tecnologías?

3. ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales?
4. ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC?
5. ¿De cuáles dispone para trabajar dentro y fuera del medio?
6. ¿Cuáles ventajas y limitaciones que le genera el uso de estas?
7. ¿Cuáles cree que son los cambios que la convergencia digital produjo en la estructura financiera, en la práctica periodística y en la relación con la comunidad de su medio?
8. ¿A la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio, usted tuvo en cuenta los valores periodísticos, la misión y visión y los objetivos editoriales de su medio?
9. ¿Cree que el equipo gestor de su medio de adaptó con facilidad o dificultada las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?

Objetivo específico no. 4: establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, cultura periodística y la relación con la comunidad de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19

1. ¿Qué usos le da a las TIC (almacenamiento, transmisión de la información, medición, monetización, interacción con la audiencia, etc.) en la gestión de la comunicación y de la información de su medio?
2. ¿Su ética profesional y sus valores periodísticos se han visto comprometidos por la incorporación de las TIC en el medio donde trabaja? ¿Por qué?
3. ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales? ¿Por qué?
4. ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC? ¿Por qué?

6.7 Grupo Focal

Para este estudio también se empleó la técnica de grupo focal o grupos de enfoque. Autores como Sampieri (2013), lo definen como una pequeña reunión de individuos, que se realiza para discutir uno o más temas específicos. Más allá de generar preguntas, el investigador capta, analiza

y percibe la interacción y los significados que se conforman colectivamente (Hamui-Sutton y Varela Ruiz, 2013).

Por su parte, para Sampieri (2013), los moderadores o guías, deben demostrar la capacidad para indagar, orientar e interrogar críticamente a los participantes, con ayuda de un esquema para el moderador, lo que le permitirá determinar la logística para la consecución del grupo focal y una guía de entrevista o discusión, elaborada con preguntas concernientes a conocer a partir del diálogo, el modelo de negocio de las emisoras comunitarias analizadas, haciendo énfasis en los módulos que describe la metodología CANVAS diseñada por Osterwalder.

Criterios para la ejecución del grupo focal

- Los grupos focales se realizarán con 4 o 6 integrantes del área directiva, producción informativa y prensa, que estén disponibles o quieran participar de manera voluntaria
- El grupo focal se desarrollará en cinco fases:

Fase de planificación: se definirán los objetivos y la estructura del guion, el cual fue desarrollado tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder (Tabla 4). Adicionalmente, se les enviará un consentimiento informado por correo electrónico, en el que se explicará el objetivo de la técnica, la metodología de trabajo y el tratamiento que se le dará a sus datos personales.

Fase de preparación: se reclutan los participantes y se explican las condiciones logísticas. El grupo focal está liderado por la estudiante de la maestría en Periodismo y Comunicación Digital de la Universidad de la Sabana, María Daniela Rodríguez Mora.

Fase de discusión: la investigadora pondrá a disposición del grupo el lienzo del modelo Canvas, a partir de este esquema los integrantes de cada una de las emisoras comunitarias, analizará su actual modelo, determinará su sostenibilidad e identificará los puntos de mejora, con apoyo de las preguntas descritas en el guion.

Fase de análisis e interpretación: transcripción de la entrevista grupal e interpretación de los datos.

- Se grabará con el consentimiento previo y firmados de todos los participantes para luego transcribir los principales extractos para realizar el análisis e interpretación de datos.

6.7.1 Aspectos teóricos:

El diseño del grupo focal se fundamenta en la categoría conceptual de “sostenibilidad”, analizada desde el investigador argentino Lamas (2003), quien la concibe desde una mirada universal, como aquellas estrategias que propician la viabilidad de los proyectos comunicativos, que no solo requieren de un trabajo social de alta calidad, sino una serie de características empresariales.

En efecto, una emisora comunitaria es una empresa social, cuyo propósito es contribuir mediante actos comunitarios al desarrollo del tejido social. No obstante, como empresa, la emisora debe hacer frente al desafío de generar recursos para hacer sostenible el proyecto, así como gestionar la participación de los principales actores que gestionan la emisora. (Gumucio, 2005).

Partiendo de la idea de que la sostenibilidad no se limita a agentes económicos, la metodología CANVAS (Osterwalder, 2009), es uniforme a la visión integral expuesta por Lamas, ya que, a través de nueve módulos tocantes a las áreas principales de un negocio, analiza la forma de hacer viable el proyecto empresarial.

Tomando en cuenta, los segmentos del mercado, la propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, las actividades, las asociaciones clave y los costes económicos, aspectos que atañen a las tres dimensiones de sostenibilidad, la organizativa, que analiza los actores que intervienen en la definición del proyecto. La económica determinada por las formas en las que se autofinancia la radio y la comunicativa, comprende la comunicación interna y externa, y las relaciones que se producen entre la radio y el exterior.

6.7.2 Diseño del grupo focal

Introducción al tema:

1. ¿Qué entienden por sostenibilidad?
2. A grandes rasgos, ¿cómo funcionaba el modelo de negocio de su emisora antes de la pandemia de COVID-19? Y en la actualidad ¿cómo funciona?
3. ¿Cómo cree que la emergencia sanitaria afectó la operación y la sostenibilidad de su emisora comunitaria?
4. ¿En qué medida cree que la pandemia condujo a replantear el modelo de negocio de los medios comunitarios para que sean menos dependientes de ingresos por concepto de publicidad o del Estado?

Sostenibilidad organizacional:**a. Módulo: segmentos de mercado**

1. ¿Cuál es su público objetivo?
2. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

b. Módulo: recursos clave

1. ¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

c. Módulo: actividades clave

1. ¿Qué actividades clave se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los segmentos y fuentes de ingreso?

d. Módulo: Asociaciones clave

1. ¿Quiénes son los socios clave?
2. ¿Quiénes son los proveedores clave?
3. ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Sostenibilidad económica**e. Módulo: propuesta de valor**

1. ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
2. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

f. Módulo: propuesta de valor

4. ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
5. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
6. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

g. Módulo: fuentes de ingreso

1. ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
2. ¿Por qué están pagando hoy?
3. ¿Cuánto contribuye cada pago al volumen total de los ingresos?

Sostenibilidad comunicativa

h. Módulo: canales

1. ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos?
2. ¿Cuáles canales de comunicación son más efectivos?
3. ¿Cómo establecen la comunicación con los segmentos?

i. Módulo: relaciones con los clientes

1. ¿Qué tipo de relación tiene con cada segmento?
2. ¿Qué tipo de relación ha establecido con el público?
3. ¿Cómo se integran estas relaciones con el modelo de negocio de la emisora?

6.7.3 Guía de discusión para el moderador

Esta guía se construyó a partir de las apreciaciones de varios autores e investigadores.

1. Llegada de los participantes al grupo focal

- Disponer de un espacio vacío, poco ruidoso, para favorecer la intimidad.
- Realizar una mesa redonda para propiciar la conversación entre los participantes.
- La duración de la sesión debe oscilar entre 120 y 160 minutos.
- Invitar a los asistentes a desayunar, para amenizar la sesión.

2. Bienvenida y propósito

- Buen día para todos. Primeramente, les agradecemos que dediquen su tiempo a hablar con nosotros en el día de hoy. Mi nombre es Daniela Rodríguez, actualmente soy estudiante de la Maestría de Periodismo y Comunicación digital de la Universidad de la Sabana.
- Estamos aquí porque deseamos conocer mejor cuáles son los mecanismos de sostenibilidad y financiación que han incorporado para mantener vigentes las operaciones de su emisora comunitaria.
- Sus nombres e información personal estrictamente confidenciales. La información suministrada tiene fines académicos, por lo tanto, no duden en expresar sus opiniones libremente.
- ¿Aceptan participar en el grupo focal?

3. Algunas reglas

Tengo una serie de preguntas, tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder. Un consultor empresario, conocido por desarrollar este lienzo, ubicado en la mesa y que será elaborado de manera colaborativa entre ustedes, a la vez que, voy orientándolos en la construcción de este.

1. En primer lugar, la opinión de cada uno de ustedes es importante, por ende, les solicitamos levantar la mano durante la sesión para indicar su deseo de participar. Tengan en cuenta que no hay opiniones malas o buenas. Son solo apreciaciones, que para el proyecto todas son válidas.
2. Segundo, a su lado, tienen marcadores y notas adhesivas. La idea es que todos puedan anotar y comentar en grupo los módulos que configuran el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder.
3. Tercero, la sesión está siendo grabada para tener un registro de todo lo dicho, ya que sería muy difícil tomar nota de todo lo expresado aquí. No obstante, ignoren la cámara.

4. Cuarto, reservaremos algún tiempo a fin de responder sus inquietudes.
5. Quinto, este es un espacio para hablar entre compañeros. Por lo tanto, siéntanse cómodos y dispuestos a compartir sus opiniones.

4. Presentación de los participantes

Comencemos con una presentación muy breve de cada uno de ustedes. Mencionen su nombre, el rol que desempeñan en la emisora y cuánto tiempo llevan aquí.

5. Desarrollo de preguntas

Ahora que todos nos hemos presentado, comencemos con la primera pregunta.

B1. Introducción al tema:

- ¿Qué entienden por sostenibilidad?
- A grandes rasgos, ¿cómo funcionaba el modelo de negocio de su emisora antes de la pandemia de COVID-19? Y en la actualidad ¿cómo funciona?
- ¿Cómo cree que la emergencia sanitaria afectó la operación y la sostenibilidad de su emisora comunitaria?
- ¿En qué medida cree que la pandemia condujo a replantear el modelo de negocio de los medios comunitarios para que sean menos dependientes de ingresos por concepto de publicidad o del Estado?

B2. Sostenibilidad organizacional:

B2.1. Módulo: segmentos de mercado

- ¿Cuál es su público objetivo?
- ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

B2.2. Módulo: recursos clave

¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

B2.3. Módulo: actividades clave

¿Qué actividades clave se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los segmentos y fuentes de ingreso?

B2.4. Módulo: Asociaciones clave

- ¿Quiénes son los socios clave?
- ¿Quiénes son los proveedores clave?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

B3. Sostenibilidad económica**B3.1. Módulo: propuesta de valor**

- ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
- ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

B3.2. Módulo: propuesta de valor

- ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
- ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

B3.3. Módulo: fuentes de ingreso

- ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué están pagando hoy?
- ¿Cuánto contribuye cada pago al volumen total de los ingresos?

B4. Sostenibilidad comunicativa**B.4.1. Módulo: canales**

- ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos?
- ¿Cuáles canales de comunicación son más efectivos?

- ¿Cómo establecen la comunicación con los segmentos?

B.4.2. Módulo: relaciones con los clientes

- ¿Qué tipo de relación tiene con cada segmento?
- ¿Qué tipo de relación ha establecido con el público?
- ¿Cómo se integran estas relaciones con el modelo de negocio de la emisora?

6. Preguntas de los participantes

Como se estableció al inicio del encuentro, dejamos un espacio final para responder sus inquietudes.

7. Cierre

Muy bien agradecemos mucho el que hayan estado aquí, todas sus opiniones y perspectivas son muy enriquecedoras y estoy segura de que van a tener un impacto en la investigación.

6.8 Observación no participante

Sampieri (2000) establece que la observación es una estrategia de investigación que va más allá del acto contemplativo, ya que implica que el investigador, desde una óptica integral, se interne en las dinámicas y procesos sociales, pues, solo mediante esta técnica se puede lograr una observación representativa y auténtica de la realidad en cuestión, contrario a otras técnicas como la entrevista, que no posibilitarían abordar las narraciones de las prácticas en lugar de las prácticas mismas.

Por otro lado, la primera preocupación de todo observador de acuerdo con Schutt (2018) es decidir el equilibrio entre observar y participar. Sin embargo, esto dependerá de las particularidades del fenómeno en cuestión, al que se le puede aplicar la observación participante o no participante, esta última tipología, fue la selecta para la investigación en curso, ya que, permitió observar las prácticas en torno a nueve unidades de análisis que se descomponen en distintas subunidades, para examinar la situación en que se encontraban las emisoras de Bogotá en relación

con la transformación digital antes, durante y postpandemia, y adicionalmente, determinar cuáles fueron los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias.

6.8.1 Protocolo de observación

Tabla 2 protocolo de observación

Unidades de análisis	Subunidades de análisis	Descripción de la unidad de análisis
Segmento de mercado	Parrilla de programación segmentada	Esta variable reconoce los modelos de parrilla que emplean las emisoras para abarcar todos los públicos.
	Parrilla de programación generalista	
Propuesta de valor	Desde la producción de sentidos	El principal producto de la radio comunitaria, según Rojas et al. (2010), es la parrilla de programación, que han de ser evaluadas desde diferentes lineamientos.
	Desde la estética	
	Desde la incidencia	
	Desde la sustentabilidad	
Canales	Indirectos	Esta unidad recoge información sobre los tipos de canales que emplean y la función que ejercen cada uno de ellos, en la gestión de la comunicación.
	Directos	
Relaciones con los clientes	Asistente personal	Esta variable identifica el tipo de relación en función del segmento de mercado y determina cuál de ellas le más prioridad.
	Asistencia personal dedicada	
	Servicios automatizados	
	Comunidades	
	Co-creación	
Fuentes de ingresos	Licencia	Identifica cuáles son las fuentes principales primarias que les permite tener un flujo de caja para su operación.
	Publicidad	
	Talleres de locución	
	Ayudas económicas	
	Aportes de los asociados	
	Gestión de proyectos	
	Participación en licitaciones	
Recursos clave	Físicos y técnicos	Esta unidad identifica los recursos indispensables que
	Intelectuales	
	Humano	

	Económicos	emplean las emisoras para operar.
Actividades clave	Producción Resolución de problemas Actividades sociales o culturales	Esta unidad permitirá conocer cuáles son las actividades clave, para obtener una retribución económica, tanto para cumplir con la misión social trazada por el medio comunitario, como el intercambio de saberes e iniciativas económicas que aporten al sostenimiento del proyecto radial.
Asociaciones clave	Alianzas verticales Alianzas horizontales	Unidad recoge información sobre cómo y con que propósito las emisoras establecen relaciones redes de grupos de trabajo, grupos de apoyo y organizaciones de líderes de desarrollo local.
Estructura de costes	Gastos del personal Gestión tributaria Pagos por el alquiler de espacios físicos y recursos Contribuciones y afiliaciones Seguros Servicios Gastos legales Mantenimiento Equipos de trabajo Otros	Describe los principales costos en los que incurren las emisoras.

Para realizar la observación se estableció como marco de duración: cinco horas, segmentadas en las dos franjas radiales que históricamente han acompañado a la radio, la vertical, que se distingue por manejar un horario amplio, consecutivo y en el mismo día y en la jornada de la tarde. Y la franja horizontal, se reconocen porque son la suma de programas con una misma estructura; generalmente, se dan en jornadas de la mañana. (Rojas, 2018).

Adicionalmente, se elaboró una guía de diario de campo, que incorpora un título, el tipo de técnica de observación, el nombre del observador, la duración, fecha y hora de la observación, los

objetivos, lugar, escenario, foco de atención, aspectos que se consideraron a la hora de tomar apuntes, el desarrollo de la descripción y un espacio de anotación personal (comentarios, fotografías, etc. del investigador sobre lo observado), notas teóricas (cotejar la información recolectada con las teorías seleccionadas) y notas metodológicas (comentarios para articular con los objetivos propuestos y cruzarlos con la información obtenida por las entrevistas en profundidad y grupos focales).

6.8.2 Guía de Campo

Título: el impacto de la transformación digital en el modelo de negocio de las emisoras comunitarias: Ambiente Stereo, Tu salvación F.M y Vientos Stereo

Técnica de observación: observación no participante

Observador: María Daniela Rodríguez Mora

Duración de la observación: 5 horas, distribuidas en dos espacios, según el tipo de franja (vertical u horizontal).

Fecha y horario: franja horizontal 10 a 12 p.m. y franja vertical 2 a 5 p.m.

Objetivo general de la observación:

1. Examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá con relación a la transformación digital, antes y durante la pandemia de COVID19.
2. Establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo y la cultura periodística de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19.

Lugar o perspectiva de observación:

Emisora comunitaria Ambiente Stereo

Emisora Radio Sur 106.4 F.M

Aspectos para tener en cuenta:

- Escenario general:

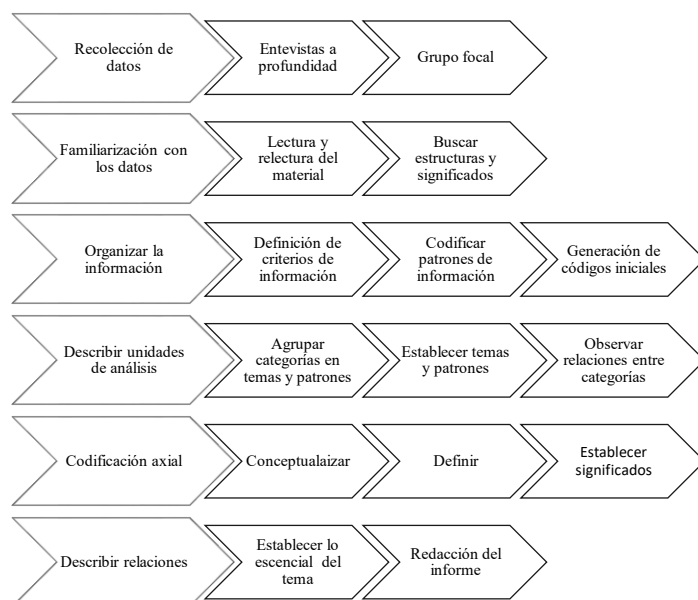
- Focos de atención:
- Aspectos que se consideraron a la hora de tomar apuntes:
- Desarrollo de la descripción:

7 Procedimiento de análisis

La investigación se inclina por el análisis temático, definido por Saldaña (2013) como un método para el análisis, tratamiento y clasificación de la información en investigación cualitativa facilitando la identificación de estructuras y significados relevantes en la narrativa verbal y no verbal de los actores involucrados. Hay que mencionar, además, que este método permite la revisión continua de la información almacenada en el proceso, la comparación con los objetivos y el corpus teórico, contribuyendo en la comprensión del fenómeno estudiado.

Para asegurar la rigurosidad metodológica el proceso del análisis temático se ejecutarán las seis fases de tratamiento de la información expuestas por (Braun y Clarke, 2006). Transcripción de la información, proceso de codificación, establecer temáticas, la recodificación temática, la jerarquización temática y sub-temática y la redacción del informe final.

Ilustración 1 Proceso para desarrolla el análisis de datos



Nota: elaboración propia

8 Validez de instrumentos

La validez y la confiabilidad son constructos de naturaleza correlacional, que se obtienen entre dos variables cuantitativas con el fin de establecer el grado de exactitud y consistencia de los métodos de recolección de los datos (Hidalgo, 2005). En el caso de las investigaciones de corte cualitativo, determinar la idoneidad de los métodos resulta ser más complejo, ya que, estos constructos están expresados en datos numéricos, que no resultan apropiados para reconocer las singularidades observadas (Reyes, 2000).

En el caso de la presente investigación, que optó por el estudio de caso como estrategia de investigación, la validez científica no descansa en el establecimiento de una correlación, ya que, según Myers (2000) son estudios que no tienen validez estadística, propician la generación de teorías improbables, lo que no permite replicar de los hallazgos en un caso similar, por ello, se han utilizado otro tipo de herramientas con el propósito de generar y mantener el rigor investigativo, como la credibilidad y la transferibilidad de la información.

Autores como Guba y Lincon (1985), afirman que la credibilidad y la transferibilidad son criterios análogos a la validez interna y externa, que permiten determinar la concordancia interpretativa entre diferentes evaluadores (Goetz y LeCompete, 1998).

8.1 Validez interna: credibilidad

Conocida como credibilidad (Sampieri, 2009) o máxima validez (Samuree y Given, 2008), términos que se refieren a si el investigador logró comprender de manera profunda el significado de las experiencias de los actores vinculados a la investigación. Se trata de la semejanza entre las realidades construidas por los participantes y la reconstrucción del investigador.

Autores como Creswell (2013), Neuman (2009), y Franklin y Ballau (2005), consideran que algunos de los estándares que pueden ser implementados por los investigadores en su estrategia metodológica son:

1. Comparar los datos recolectados con la teoría establecida.
2. Verificar con los investigados, los datos e interpretaciones, para evaluar si se está comunicando lo que han querido expresar.
3. Triangulación entre teorías, métodos y datos para obtener riqueza interpretativa y analítica.
4. Aproximación: precisar paso a paso la metodología que se siguió.
5. Representatividad de voces: es imperativo incluir todos los grupos sociales de interés

En este sentido, para obtener la credibilidad interna de la investigación en curso, la investigadora, mediante las observaciones y conversaciones con los sujetos del estudio, analizará y contrastará la información reunida, evaluando la proximidad de los hallazgos.

8.2 Validez externa: transferibilidad

La transferibilidad es el equivalente de la validez externa. Según Guba y Lincoln (1985), se refiere a la posibilidad de replicar los resultados del estudio a otras poblaciones. En investigaciones

de carácter cualitativo, las audiencias o el lector del informe son los que determinan la viabilidad de la transferibilidad de los hallazgos (Hidalgo, 2005). Esto es debido a que los sujetos de estudio no son previsible y las opiniones pueden cambiar en el curso de la investigación, por ello, surge la necesidad de realizar descripciones detalladas sobre el fenómeno estudiado, una característica atribuida a los estudios de casos, que posibilita estudiar, de manera minuciosa, casos concretos (Yin, 1984).

8.3 Validez de contenido

La validez del contenido tiene en cuenta la dimensión teórica del instrumento (Rodríguez, 2014) que permite una perspectiva más reflexiva del fenómeno. Por ello, se realizó una revisión de trabajos previos producidos por académicos como Gumucio (2005); Rojas y Marín (2016); Manfredi-Sánchez et al. (2015); Rodríguez y Favaretto (2017); García Avilés et al. (2004); Kaltenbrunner et al. (2009); Gallardo (2011); Salavarría (2017) y Ripollés (2012). En seguida, en una fase heurística, se situaron categorías claves (medios comunitarios, transformación digital y sostenibilidad) que contribuyeron a la formulación de 21 enunciados articulados a los objetivos específicos del objeto de estudio.

8.4 Validez de expertos

Una vez realizada la formulación de las unidades de análisis se deben someter los instrumentos al juicio de expertos. Este procedimiento consiste en la valoración crítica que realizan sujetos con una importante formación profesional y académica, que pueden aportar información, observaciones y evidencias al instrumento cotejado (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Para cumplir con este propósito, se convocó a tres expertos por sugerencia de la facultad de comunicación de la Universidad de La Sabana. Todos ellos son docentes e investigadores con formación académica en periodismo y comunicación social y con estudios posgraduales. Además, que cuentan con una experiencia de más de 20 años en la docencia, entre ellos:

8.4.1 Perfil de los expertos

Lizandro Angulo Rincón

Comunicador social y periodista, y organizacional de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con especialización en Creación e Innovación de Medios, maestría en Participación y Desarrollo Comunitario y Doctor en Comunicación. Sus posgrados fueron realizados en la Universidad del País Vasco (España). Es codirector del grupo de investigaciones en Comunicaciones sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad del Tolima. Ha realizado dos estancias posdoctorales en Barcelona, España. Y es profesor asociado de la Universidad del Tolima.

Carlos Villanueva

Es profesor investigador de la Facultad de Ciencia de la Comunicación de la UANL de Nuevo León. Doctor en Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Ha desarrollado su trabajo en tres líneas de investigación: métodos de investigación e innovación; educación en acceso abierto y nuevas tecnologías y proyectos de comunicación y estratégicos. Su producción investigativa se ha centrado en los temas de radio universitaria y comunitaria de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

Hernán Rodríguez Uribe

Es comunicador social y periodista de la Fundación Universitaria Los Libertadores, es Magíster en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Javeriana y cuenta con estudios posgraduales de la Universidad Nacional de la Plata. Actualmente, es el director del programa de Comunicación Social-Periodismo de la Universidad del Tolima.

A partir de la selección de los jueces expertos se les remitió una carta de presentación electrónica, mediante la cual se explicó el objetivo de la investigación y el propósito del instrumento a cotejar. Asimismo, incluyó los diseños de los instrumentos, el espacio para el concepto de validez de instrumentos y una constancia de validez.

9 Resultados

Cada una de las emisoras objeto de estudio de la presente investigación responde a diferentes momentos y necesidades propias en torno al uso de las tecnologías.

Ambiente Stereo 88.4 F.M., nació como una radio pirata en servicio de la comunidad, dado que el Ministerio de las Comunicaciones de ese entonces se reservó la expedición de licencias para las emisoras comunitarias radicadas en municipios y zonas rurales, olvidando a las ciudades capitales. Sin embargo, en el 2006, tras muchos de años de lucha, dichas emisoras lograron tramitar la oportunidad de licitar con el Ministerio, entre estas, la emisora comunitaria Ambiente Stereo, que a través de la Resolución 1510 del 4 de junio de 2009, fue adjudicada a la Organización Ambiental de Prensa (ORAPRENSA).

Desde entonces, la emisora tiene como un fin de liderar procesos sociales orientas a la protección, conservación y restauración de los recursos naturales y el medio ambiente. Se encuentra en la localidad de Puente Aranda transmitiendo en la frecuencia 88.4 MHz de la banda F.M., y con un cubrimiento bastante amplio vía Online, especialmente al sur de la ciudad.

En el caso de la emisora Radio Sur, esta nació también en medio de una larga disputa jurídica ante el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTic, presentando derechos de petición para recuperar frecuencia 106.4 F.M, que anteriormente le pertenencia a la emisora Ciudad Stereo, pero que debido a una desacertada gestión fue devuelta al MinTic, así lo expone su productor en 2022, Jorge Londoño:

El proyecto comunicativo de Radio Sur inicia a través de la convocatoria 01 de 2009, realizada por el Ministerio de las TIC, en donde se convoca a la adjudicación de emisoras comunitarias en Bogotá y en el resto del país. En Bogotá surgieron dos frecuencias: 88.9 y 106.4 F.M, entonces, en ese sentido con la Fundación Comunikate, una comunidad organizada de la cual yo hago parte, yo soy el directivo de la información, se tomó la decisión de presentarnos a la convocatoria para prestar el servicio público de radiodifusión

sonora comunitaria, entonces finalmente, esa convocatoria se nos fue asignada a la fundación para el área de servicio número 5, que está ubicada en las localidades de Ciudad Bolívar, Bosa, Kennedy, Rafael Uribe, Puente Aranda y Tunjuelito, a través de la Resolución 949 del 2021, con esa resolución salíamos al aire el 15 de enero del 2022.

Por otra parte, la emisora Radio Sur 106.4 F.M., está ubicada en Ciudad Bolívar. Es la tercera localidad más extensa y con mayor área rural de la ciudad y en la que predomina la clase socioeconómica más baja de Bogotá. En esta localidad, específicamente en el barrio Jerusalén, se encuentra la nueva emisora comunitaria de la ciudad, Radio Sur 106.4 F.M. El objeto social del medio comunitario es el trabajar por la promoción, recuperación y difusión de las diversas formas de cultura.

Unidad de análisis: transformación digital

A partir de los métodos de recolección de información, se pudo evidenciar que en Ambiente Stereo, como la pandemia aceleró el proceso de mediación tecnológica y obligó a aprovechar los beneficios de las herramientas y tecnologías digitales para producir colaborativamente desde estudios descentralizados en las casas y así, emitir desde cualquier lugar la programación radial, apostó por el uso de las ya conocidas redes sociales y plataformas de vídeo como Zoom, Meet o Jitsy, pero también, se vio obligados a explorar nuevas herramientas y auto aprender, tales como las aplicaciones de podcast Spreaker y Anchor.

Todas estas opciones desarrolladas desde la virtualidad garantizaron la continuidad de las relaciones con las audiencias. Sin embargo, esta ecología no se agotó en comprender la convergencia digital a nivel técnico, sino en indagar los cambios que supone la transformación digital en la identidad, modelo organizativo y la cultura periodística.

En Radio Sur, a pesar de que la mayoría de los miembros del equipo se consideren migrantes digitales, han demostrado cierta adaptabilidad y residencia digital. Por ejemplo, adquirieron un servicio de streaming para alcanzar a la población más joven, debido a que Ciudad Bolívar, junto con Kennedy y Suba, son las localidades con mayor número de jóvenes, representando

aproximadamente el 50% del total de la población bogotana, así lo evidencia el último informe de Integración social.

En Ambiente Stereo, la transformación digital ha sido entendida como el aprovechamiento de las tecnologías para mejorar radicalmente el rendimiento las operaciones del medio de comunicación, en contraste, para Radio Sur, ha sido comprendida, como una estrategia para responder a las necesidades de las nuevas audiencias. Sin embargo, su productor reconoce que a pesar de contar con un conocimiento factual sobre los medios digitales y las diferentes tecnologías, existe un elevado desconocimiento práctico para desarrollar ciertas actividades asociadas a las TIC y redes sociales.

Por otra parte, se identificó que en ambas emisoras siempre ha existo un interés por adquirir nuevas tecnologías. Por ejemplo, en el caso de Ambiente Stereo, la persona que funge como diseñador gráfico, desarrolló la aplicación móvil de la emisora para democratizar las señal de la radio en las zonas rurales de la ciudad. En el caso de Radio Sur, han desplegado herramientas como el Whastapp, para hacer un programa con sus participantes en diferentes lugares del mundo.

Respecto a las estrategias de producción, es muy usual que estos medios incluyan piezas en la internet. En el caso de Ambiente Stereo, apelaron al formato podcast, una idea poca explorada años atrás, pero que durante la pandemia se registró un importante avance, pasando de un podcast mensual en el año 2019 a uno por semana en 2021, y que hoy todavía se mantiene. En el caso de Radio Sur, apneas ha incursionado en la producción de programas en vivo desde fuera de la cabina, gracias a un sencillo equipo de emisión, que es mayoritariamente utilizado en el cubrimiento de marchas o actividades políticas de la comunidad.

En cuanto a las ventajas y desventajas, que más se rescatan en los resultados respecto al uso de las TIC, son en primer lugar, a nivel técnico. Mediante la tecnología del *streaming* las emisoras son fácilmente sintonizadas, además, permite amplificar la señal. Pero, también ambas emisoras reconocen sentirse preocupadas con respecto al uso y apropiación de las TIC, y por lo tanto, son prudentes en incorporar nuevas tecnologías, ya que las personas de tercer edad al pertenecer a una

generación que no creció con la tecnología se siente lejana a estas innovaciones (Reverol, et.al, 2016).

Es este escenario, para suplir esta necesidad, Ambiente Stereo tiene como prioridad la formación en competencias digitales tanto, para su equipos de trabajo, como para los adultos mayores, ya que consideran que la capacitación desempeña un papel relevante para reducir la brecha de conocimiento en temas operativos y de herramientas específicas, así lo afirmó el director de Ambiente Stereo, Danilo Rodríguez en 2022

La curva de aprendizaje para las personas de las emisoras fue rápida y se estabilizó con el tiempo. En pandemia, por ejemplo, le enseñamos al pastor a utilizar CleenFeed, para que pudiera realizar los programas en vivo, y él siempre estuvo dispuesto a aprender, por lo que no le tomó mucho tiempo en aprender a emitir sus mensajes dominicales. La curva de aprendizaje también fue rápida, por el trabajo en equipo. Por ejemplo, Milton se encargó de la logística técnica e Ivonne se ocupó de la producción de los En Vivo y de la edición de algunos contenidos.

Por el contrario, Radio Sur no tiene un plan de formación definido, lo que ha provocado la sobredimensión de la tecnología, corriendo con el riesgo de que caiga en desuso y sea una inversión no aprovechada.

Las TIC facilitaron la comunicación con las audiencias, rompiendo así la barrera del tiempo y el espacio (AMARC & ALER, 2010). En Ambiente Stereo, se pudo percibir que su trabajo ahora se ha centrado en materializar esfuerzos técnicos y creativos para llegar al público inserto en el mundo digital, ya que éstas, según Castells, facilitan la personalización de la comunicación y la interacción, mientras que Radio Sur se ha enfocado en el público que permanece en la frecuencia analógica. Otra forma de interacción que las emisoras han establecido con sus audiencias, son la página web, que en Ambiente Sur se constituye un escenario para difundir información de interés ambiental y las redes sociales tiene el propósito de aumentar su visibilidad.

Por el lado de Radio Sur, Twitter tiene un uso más político que informativo, mientras que, en Instagram, publican fotografías para mostrar a los diferentes invitados que llegan a la emisora, así como, los eventos que se desarrollan en torno a la localidad.

Unidad de análisis: sostenibilidad integral

El público objetivo de la emisora Ambiente Stereo está dividido en dos segmentos, por un lado, aquellos considerados como consumidores, cuyo rango etario fluctúa entre los 30 a 70 años y pertenecen a los grupos ambientalistas o son miembros de la Iglesia auspiciante. Respecto al otro segmento, este corresponde al de los clientes, entre quienes se destacan, las tiendas de barrio, algunas agencias de viajes evangélicos e instituciones escolares.

En el caso de la emisora Radio Sur, todavía no tienen un público consumidor objetivo, sin embargo, se puede evidenciar que dentro del segmento de clientes, los principales anunciantes son cajas de compensación, como Colsubsidio y los consencionarios de motos y carros, como Suzuki.

En este sentido, ambas han desarrollado parrillas de programación y estas a su vez, se presentan como propuesta de valor, adoptando una programación generalista por franjas, que combina programas en variedad de formatos y temáticas para tratar de llegar a todo tipo de público. Sin embargo, también se han identificado otro tipo de propuestas que añaden valor agregado a cada uno de los medios consultados, por ejemplo, en el caso de Ambiente Stereo, es la app móvil y su programación en vivo. Por su parte, Radio Sur realiza talleres comunitarios para la resolución de conflictos.

De esta forma, tanto Ambiente Stereo, como Radio Sur han dispuesto una serie de canales para estar en contacto con la audiencia, estos constan de herramientas digitales como Telegram y Whatsapp, para realizar programas y poner en conocimiento las novedades que circulan en las respectivas localidades. y el voz a voz como práctica tradicional, que se sostiene dentro de las comunidades locales.

A partir de la interacción con las comunidades a través de las TIC, se han percibido una mejora de las relaciones en ambas emisoras. En el caso de Radio Sur conciben las relaciones respecto al proyecto institucional del medio, el cual tiene una pronunciada puesta política, por lo que, esta emisora no piensa en sus audiencias en términos de “público objetivo” sino en “participantes” o “actores” (Rueda & Triana, 2017), así lo expone su productor, Jorge Londoño en 2022:

Intentamos involucrarnos con las comunidades, con las que estamos trabajando. Valoramos también los esfuerzos que hacen por el sector y por salir adelante en esta localidad. Por ejemplo, en Potosí, hemos conocido la vida de líderes comunitarios y a partir de su historia de vida, hemos creado una serie radial. El primer episodio es de Evaristo Bernate Castellanos, un líder que fue asesinado en el 91. Su trabajo consistió en luchar por el agua, el techo y la alimentación, ese mensaje es muy importante y quienes lo acompañaron, continúan con su legado, a través del proyecto Escuela-Comunidad. Y ese es el sentido de lo que queremos hacer, que cuando ya no estemos en este plano, las personas continúen con el trabajo comunitario.

Por parte de Ambiente Stereo, como se señaló anteriormente, su trabajo está encaminado en desarrollar estrategias digitales para alcanzar a las nuevas generaciones que ahora permanecen en la aldea digital.

Respecto a las fuentes de financiación, el marketing digital es un territorio inexplorado por ambas emisoras, principalmente por la falta de conocimiento en esta área, así que han apostado por otro tipo de medios, en el caso de Radio Sur se apoyan en la pauta y en la cesión de espacios. Mientras que Ambiente Stereo recibe donaciones más que todo, ya que su principal fuente de financiación es la iglesia auspiciante.

En cuanto a los recursos clave fue interesante encontrar que las tres categorías asignadas por Osterwalder (2003), como el capital social o el equipo humano, los recursos tecnológicos y económicos, fueron expuestas durante la recolección de la información, No obstante, en este apartado se hará mención únicamente del capital social, ya que para las categorías restantes se ha

concretado párrafos exclusivos, teniendo en cuenta la relevancia de cada una de estas para la investigación en curso.

En Ambiente Stereo, el equipo de trabajo está conformado por un grupo base de alrededor de ocho personas, cuatro forman parte del área de producción (coordinador de programación, director de noticias y el máster), dos forman parte del área de diseño gráfico e ingeniería y los restantes configuran el área administrativa. En Radio Sur, el equipo está conformado por cinco personas, dos como productores profesionales, una funge como locutora y periodista y dos como máster, algunos se iniciaron trabajando empíricamente en el medio y otros se han formado en universidades, como en el caso específico de Ambiente Stereo.

En Ambiente Stereo se referenciaron actividades asociadas a la puesta en marcha de la programación al aire, como la producción radial y la gestión de contenidos, donde el equipo se coordina para producir y programar piezas comunicativas para sus diferentes canales de comunicación. Del mismo modo, pero en poca medida, han desarrollado concursos con el objetivo de fidelizar el compromiso que tiene su público con ciertos magazines, así como, la realización de campañas ambientales para generar conciencia sobre la contaminación ambiental, que resulta ser uno de los mayores problemas de la localidad de Puente Aranda.

Durante la pandemia desarrollaron la iniciativa “Ambiente tu localidad”, que tuvo como fin, visibilizar a los barrios en condición de vulnerabilidad. En palabras de director de esta emisora: “La campaña fue muy importante, ya que permitió dar participación a líderes comunales, comunitarios y pastores que se sentían asilados durante la crisis”.

En el caso de Radio Sur, se enfocan más en el trabajo de campo e inciden en la comunidad a través de acciones que permitan el desarrollo local (Lamas, 2003). De esta manera, “Transmisiones Calle”, es un espacio radial, mediante el cual, esta emisora apoya y cubre todo tipo de movilización social que tenga lugar en Ciudad Bolívar. Del mismo modo, se han convertido en patrocinadores de proyectos culturales y de comunicación alternativa, como el festival de cine comunitario “Ojo al Sancocho”.

Es importante destacar que ninguna de las dos emisoras ha realizado acciones de formación en marketing o mercadeo. En su lugar, han optado por recibir capacitaciones afines a sus necesidades de comunicación radial y digital, como diseño de imagen y estrategias de contenidos para redes sociales, a través de instituciones educativas.

Finalmente, las redes asociativas cumplen una función preponderante para las emisoras comunitarias, de esta manera, cuando se articulan con otras organizaciones fortalecen el desarrollo del proyecto comunicativo y local de la comunidad (Lamas, 2003). Ambiente Stereo, por ejemplo, ha recibido cooperación internacional por parte de un medio comunitario en Estados Unidos, lo que las permitido realizar proyectos puntuales, como campañas comunitarias o para compartir programación. En contraste, Radio Sur ha establecido una junta de programación, conformada por 24 organizaciones sociales, procurando asegurar la inclusión y la integración entre las diversas minorías de la localidad.

9.1 Infografías:

MODELO CANVAS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones afines sin ánimo de lucro • Librerías cristianas • Organizaciones internacionales con otra radio (Ondas de Vida y Un mensaje a la Conciencia • Iglesia PAI 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de contenidos para medios digitales y para la radio. • Actualización de APP. • Eventos sociales (concursos, cenas navideñas, obsequios). 	<ul style="list-style-type: none"> • La parrilla de programación • Conocimiento teológico • Consejerías • Conocimiento tecnológico • Uso de las herramientas digitales • La línea musical • APP • Emisora de carácter ambiental • Radio en vivo, no se programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personalizadas (radio). • Relaciones dedicadas (consejerías) • Autoservicio (página web) 	<p>Consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oyentes interesados en renovar su espiritualidad • Personas entre los 30 a 70 años • Ambientalistas • Iglesia PAI • Familias <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de barrio de la localidad • Alcaldía Local • Pautantes • Comerciantes • Empresas locales • Agencias de viaje • Min TIC
<p>COSTES DE ESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nóminas miembros del equipo • Servicios públicos • Mantenimiento del streaming y El dominio de la página y la APP 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pauta • Donaciones 		

Ilustración 2 Lienzo del modelo de negocios de la emisora Ambiente Stereo 88.4 F.M.

MODELO CANVAS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones afines sin ánimo de lucro La fundación komunikate Junta de programación 	<ul style="list-style-type: none"> Producción de contenidos radiale Transmisiones en la calle Formulación de proyectos (Ojo al Sancocho). 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de opinión Libertad de expresión Somos una emisora social con apoyo de la comunidad Acercamos el Estado a la comunidad Resolución de conflictos Visibilización de líderes Capacitaciones comunitarios La calidad de sonido Alquiler de espacios 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones personalizadas. Relaciones dedicadas Relación emotivas y participativas 	<p>Consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> Oyentes identificados con los géneros musicales de la emisora. Aficionados del fútbol Deportistas El sector de los Derechos Humano Personas con discapacidades. <p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comerciantes Sector público Pequeñas y grandes empresas
<p>COSTES DE ESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyo económico al personal Servicios públicos Mantenimiento del streaming Arriendo Imprevistos 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Pauta Donaciones Espacios radiales Proyectos con el Estado 		

Ilustración 3 Lienzo del modelo de negocios de la emisora Radio Sur 106. 4 F.M.

Maria Daniela Rodríguez Mora X Resultados de investigación X

← → ↻ 🌐

RESULTADOS AMBIENTE STEREO 88.4 F.M. VS RADIO SUR 104 F.M.

Una investigación sobre emisoras comunitarias

🔍 ¿Qué entienden las emisoras comunitarias de Bogotá por Transformación digital? X

Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Estrategia para reinventar los modelos de negocio, así como, para crear un valor agregado en los consumidores (Rogers, 2016).

Radio Sur 104 F.M.

Estrategia para atraer a las audiencias jóvenes, que cada día parecen ser más indiferentes a la radio convencional (Buitrago & Betancur, 2016).

🖱️

🔍 ¿Qué herramientas tecnológicas tienen y cuál es el uso que le están dando? X

Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Al contrario de lo que expone Garcés en su artículo, "Los cambios del periodismo frente a las nuevas tecnologías" (2015), Ambiente, no usa de forma generalizada las tecnologías, ya que a través de

- la app móvil: es para democratizar la palabra.
- Redes sociales: dinamización de contenidos publicados el sitio web.
- La nube: para mejorar el rendimiento y alojar información valiosa.

De acuerdo con Acosta (2017) Ambiente estaría atravesando por una transición entre la adopción y la adaptación de tecnologías.

Radio Sur 104 F.M.

Debido a la pandemia, el streaming tuvo un fuerte desarrollo en estos medios como parte de su estrategia para alcanzar a públicos jóvenes. (Moreno, 2021).

Mezcla de equipos analógicos y digitales.

Apuestan por una digitalización progresiva, ya que eso supone ahorro en tiempos y una mejor gestión, pero sin querer alterar la calidad de sonido en vivo, esencia de este tipo de medios (Gumucio, 2005).

En palabras de Acosta (2017) Radio Sur comprende un nivel de apropiación de las TIC, en el que hasta ahora empiezan a reconocer y aprenden el uso básico de las TIC.

Q ¿Cuáles ventajas y limitaciones les genera el uso de las tecnologías? X

3

Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Formulación de estrategias de comunicación digital orientadas a crear contenido de valor, para lograr una conexión significativa entre la radio online y las audiencias (Ligna y Espinosa, 2018).

Radio Sur 104 F.M.

Desventajas
Implementar un sistema tecnológico o digital a priori, supone un alto coste económico. (ANDI, 2021).

El desconocimiento tecnológico supone otra barrera, a pesar de que disponen de diferentes herramientas tecnológicas, muchas veces no les dan el uso adecuado a estas, estacándose en su digitalización.

Q ¿Qué estrategias digitales implementaron antes, durante, y después de la pandemia? X

Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Estrategia de contenidos
Podcasts y lives, mediante los cuales se abordó la pandemia, evitando el sensacionalismo. Al contrario de la radio comercial (Segura, 2020).

Estrategia de producción:
Incorporaron tecnologías existentes, pero nunca utilizadas, como Zoom, Teams y ClenFeed, tanto para el trabajo telemático, como para la producción de los programas en remoto (Pedrero, García, 2019).

Programas de formación y técnica para que tanto los integrantes y oyentes desarrollan habilidades digitales.

Radio Sur 104 F.M.

Estrategia de producción:

- Adquirieron servicio de Streaming.
- Crearon una red de corresponsales internacionales y se enlazan continuamente con más de 350 emisoras para realizar entrevistas colectivas. De esta manera, consideran mejorar su sostenibilidad social en un entorno digital cada vez más competitivo (Gumucio, 2005).

Q Relación entre Transformación Digital y Sostenibilidad X

Untitled - TextEdit
File Edit View Help

Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Es imperceptible. Hay una confusión respecto al concepto de las emisoras comunitarias como entidades de sin ánimo lucro, por lo que Ambiente, se han desligado de la gestión acerca de sus aspectos económicos. (Lamas, 2003).

Untitled - TextEdit
File Edit View Help

Radio Sur 104 F.M.

Se trata de una estrategia para obtener la mayor eficiencia del trabajo radial, sin embargo, todavía tienen mucho camino por recorrer antes de que puedan aprovechar plenamente las potencias de las herramientas tecnológicas, empezando por un cambio cultural. (Vacas, 2021).

Ilustración 4 infografía de cómo experimentan la transformación digital Ambiente Stereo y Radio Sur

10 Discusión

De acuerdo con los artículos acotados en el marco teórico en este capítulo se procede a contrastar los resultados con los obtenidos en esta investigación sobre las unidades de análisis que se establecieron en el corpus, entre estas, la transformación digital y la sostenibilidad.

Este estudio pone de relieve una situación preocupante que merecía atención. A pesar de que se ha mencionado copiosamente sobre la transformación digital en el ámbito empresarial y las estrategias de marketing digital en tiempos de pandemia, se ha prestado escasa atención a cómo las comunidades de base están enfrentando esta transición en tiempos de crisis.

Es vital recordar que la emergencia sanitaria por la COVID-19 ha afectado a todos los sectores de la sociedad, obligándolos a adoptar nuevos modelos de trabajo más flexibles y a utilizar las tecnologías para realizar videollamadas, compras online o tener encuentros sociales de manera virtual. Sin embargo, esta investigación revela que después de tres años de la pandemia las organizaciones como las emisoras comunitarias de Bogotá se encuentran aún en una etapa temprana en lo que respecta a la transformación digital.

Si bien Ambiente Stereo están comenzando a enfocarse en la transformación digital de sus servicios o áreas internas, aún deben mejorar su capacidad de respuesta en un mundo cada vez más competitivo. Para Radio Sur será fundamental construir un modelo más adaptable que le permita mantener operaciones a largo plazo, pero también aprovechar las tecnologías para desarrollar y extender su propuesta de valor adecuadas a las necesidades de sus audiencias. En un entorno en el que los consumidores tienen acceso a múltiples vías de información (Piñeiro-Otero et al., 2020), es necesario ofrecer una variedad de productos sonoros en diferentes plataformas, lenguajes y formatos. De esta manera, las emisoras podrán ampliar su alcance y ofrecer experiencias de usuario más personalizadas y diversas, aumentando así su competitividad en el mercado.

Por otro lado, las emisoras aún no han apropiado adecuadamente las tecnologías (Acosta, 2017) y, como resultado, no han avanzado significativamente en su transformación digital. A menudo, la transformación digital se ha entendido simplemente como un proceso de digitalización, reflejado en el cambio de la señal analógica a una digital o la distribución de la programación radial a través de la Internet. Sin embargo, esta transformación implica mucho más que eso: significa redefinir modelos organizativos y adoptar nuevas formas de crear valor (Vacas, 2018). Para lograrlo, las emisoras deben evolucionar de tal manera que sean capaces de manejar cualquier tipo de plataforma, interactuar con sus públicos y aprovechar tecnologías que les permitan gestionar su medio de manera más eficiente. Es importante que las emisoras inviertan en formación digital para desarrollar estrategias encaminadas de transformación digital.

Pero la transformación digital no se trata solo de incorporar tecnologías, sino también de evolucionar en cultura. Resultaría bastante limitado considerar el impacto de las tecnologías en términos de costos, interfaces y funcionamiento, ya que su uso está íntimamente ligado a la vida de las personas. De acuerdo con Montoya, cuando las comunidades se apropian de las tecnologías, se pueden generar nuevos modelos de producción y emisión, lo que fortalece la gestión administrativa y de producción radial de las emisoras.

Según Agudelo et. al (2022), adquirir competencias digitales para el uso seguro y crítico de las tecnologías no es algo inherente simplemente por tener acceso a internet; esto requiere una formación completa que permita a los ciudadanos utilizar computadoras, gestionar información y colaborar en línea para desarrollarse adecuadamente y poder integrarse a la sociedad de la información. Este estudio demuestra que las emisoras analizadas no cuentan con las competencias digitales suficientes para afrontar la transformación digital, ya que no hacen un uso efectivo de las herramientas digitales para distribuir o desarrollar contenidos dirigidos a su público objetivo.

Esto demanda no solo la adaptación del currículo educativo para que los estudiantes puedan adquirir habilidades digitales, sino también programas gubernamentales que permitan a los periodistas empíricos adquirir conocimientos en este ámbito. A pesar de los esfuerzos del gobierno por cerrar la brecha digital a través de la instalación de infraestructuras, aún es necesario

implementar programas básicos de uso de internet en zonas rurales o comunidades de bajos ingresos.

Las emisoras todavía siguen utilizando modelos de negocios tradicionales y desconocen las diferentes estrategias comerciales que les permitirían avanzar en una transformación de negocio. Una de estas estrategias podría ser el uso de internet, lo cual aseguraría su supervivencia y les permitiría ingresar a la economía digital a través del uso de las TIC. Esto también explica por qué les resulta difícil adaptarse a los entornos digitales (Baber et. al, 2019).

10.1 Análisis de la unidad de Transformación Digital

En efecto, en el caso de las emisoras bogotanas Radio Sur 104 y Ambiente Stereo 88.4 su definición respecto a este término está supeditado al uso de las herramientas digitales, no obstante, mientras que la primera considera que la transformación digital es una de las grandes apuestas para atraer a las audiencias más jóvenes que cada día parecen ser más indiferentes a la radio convencional. “Hoy los jóvenes que está entre los 12 a 30 años no tiene muy presente qué es la radio física”. Lo que se convierte en una preocupación latente para una emisora musical como Radio Sur.

Por su parte, en Ambiente Stereo 88.4, reconoce que la transformación digital puede ser una estrategia para reinventar su modelo de negocio y crear valor agregado para los consumidores, ofreciéndoles nuevas y emocionantes experiencias radiales (Rogers, 2016). De hecho, autores como Vacas (2021) declaran que, la incorporación de cualquier tecnología conlleva la necesidad de reevaluar nuevas opciones para alcanzar nuevos nichos de mercado o para reorientar la estructura funcional de una empresa. Sin embargo, este mismo autor destaca una diferencia clave entre las organizaciones que avanzan en su transformación digital y las que no lo hacen, esta radica en los tomadores de decisiones y su determinación para adoptar un enfoque integral de la transformación digital.

En el caso de Ambiente Stereo, el director y el equipo técnico han sido los principales impulsores de los avances digitales y tecnológicos, identificado áreas de oportunidades con el fin de fortalecer las operaciones de la emisora y garantizar su eficiencia continua, por ejemplo, en 2015, desarrollaron su aplicación móvil con la intención no solo de establecerse como una de las pocas emisoras comunitarias en tener este tipo de tecnologías, sino también para democratizar el espectro radiofónico en zonas donde es imperceptible la señal analógica.

Por el lado de Radio Sur 104 a pesar de que reconocen los muchos beneficios que trae incorporar tecnologías a su organización, aún son muchas las barreras que deben enfrentar para llevar a cabo procesos en materia de transformación digital. Ente ellas, la falta de recursos económicos, tanto para la incorporación de tecnologías como para la capacitación que necesita el equipo. De hecho, la encuesta de la ANDI de 2021 identificó que el 100% de las empresas encuestadas considera que el principal desafío para una transformación digital es el presupuesto.

De igual manera, se observó que el desconocimiento tecnológico es otra de las barreras que experimenta dicha emisora, a pesar de que disponen de diferentes herramientas tecnológicas, tales como la página web de la fundación o las redes sociales para dar a conocer su propuesta de valor, muchas veces no le dan el uso adecuado para que avanzar en su transformación digital.

“Estamos incursionando en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter, aprendiendo de eso porque no sabemos, nosotros nacimos en el pasado, pero ya estamos en ese ejercicio, para alcanzar justamente a esas audiencias”. (Buitrago, comunicación personal, 16 de agosto de 2022).

Pero más allá de resaltar las ventajas o desventajas técnicas de ambos medios, es importante precisar en la versatilidad que tienen las emisoras comunitarias para insertarse en los nuevos escenarios digitales, buscando nuevas formas de hacer radio para aquellos que la escuchan a través de las redes sociales y páginas web (Brito, 2021).

Por otra parte, al contrario de lo exponen Garces (2013) en el artículo *“Los cambios del periodismo frente a las nuevas tecnologías en dos ciudades principales del caribe colombiano”* las tecnologías en los medios comunitarios o al menos en el caso de Ambiente Stereo, no han sido utilizadas de forma generalizada, es decir, solo para la búsqueda o difusión de la información. Esto se evidencia, por ejemplo, en el desarrollo de contenidos interactivos para redes sociales, en optimizar la experiencia del usuario en el sitio web o en la utilización de la nube con el fin de alojar la información valiosa de su organización.

Esto se evidencia, por ejemplo, en el desarrollo de experiencias interactivas a través de las redes sociales, en la dinamización de contenidos publicados en la página web, en utilizar la nube para mejorar el rendimiento y alojar información valiosa, y por supuesto, el uso de la tecnología streaming, del que se percibe un fuerte desarrollo en estos medios como parte de su estrategia para alcanzar a públicos jóvenes.

Esto permite dilucidar un panorama amplio de la viabilidad de la digitalización en esta emisora, que se encuentra atravesando por una transición digital anteriormente enfocada exclusivamente en la adopción, hacia una adaptación de las tecnologías, caracterizada mayormente por el conocimiento y uso avanzado de las TIC (Acosta, 2007).

En lo que atañe a Radio Sur su proceso de digitalización ha sido progresivo, ya que como se señaló anteriormente implementar un sistema a priori supone un alto coste económico. Es por esto por lo que en su puesta marcha la emisora posee una mezcla de equipos analógicos y digitales, entre ellos, los computadores, que permiten el tratamiento del sonido forma digital, aunque la emisión de la señal sigue siendo analógica. A futuro aspiran mejorar sus equipos para llegar a un mayor grado de digitalización, porque se presume que favorezca el ahorro de tiempo y personal en la gestión de la emisora, pero sin perder o alterar una de las características esenciales de la radio comunitaria, su calidad de sonido en vivo (Gumucio, 2005).

Asimismo, la investigación analizó la presencia de medios digitales como otro indicador que permite ver la adopción de tecnologías digitales en esta emisora De manera que, se identificaron

medios como las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y la página Web de la fundación auspiciante, en la cual vinculan toda la información relacionada con la emisora.

El uso de estas herramientas exige a la radio comunitaria buscar nuevas opciones de permanencia en el ecosistema digital y comprender las necesidades de las nuevas audiencias, que en su mayoría son de la población joven, siendo esta el 26,8% de la población bogotana. (DANE, 2021). Sin embargo, esta emisora, presenta dificultades en el uso de las tecnologías y plataformas digitales, puesto que no conocen la manera efectiva de gestionar las relaciones y presentar contenidos novedosos hacia su público objetivo. (Granda & Galarza, 2016).

En palabras de Acosta (2007), la emisora está cataloga en el primer nivel de apropiación de las TIC, el cual es, acceso, en el que hasta ahora están reconociendo y aprendiendo el uso básico de las tecnologías. Así, Radio Sur, se expone a sus primeras experiencias con las TIC, publicando fotografías y redactando tweets.

Todo esto da lugar a la formulación de estrategias de comunicación digital orientadas a crear contenido de valor para lograr una conexión significativa entre la radio online y las necesidades de las nuevas audiencias.

Un aspecto valorativo para Ambiente Stereo, fue que, en tiempos de COVID, apostaron por otro tipo de formatos auditivos, como los podcasts y los lives en redes sociales, en los que se abordó la emergencia sanitaria evitando el sensacionalismo, ya que eso generaba sobrecarga informativa e incertidumbre en el público (Segura, 2020).

Además, una de las practicas más recurrentes por esos tiempos, fue consultar permanentemente las fuentes oficiales para conocer la evolución de la pandemia, lo que sirvió para atenuar la incertidumbre y el temor de la gente, que encontraba en su programación información contextualizada y soluciones más próximas a la realidad de cada ciudadano.

También hubo espacios de entretenimiento y distensión a través de programas musicales, magazines culturales, ambientales y de bienestar espiritual.

Como estrategia de producción incorporaron y usaron tecnologías existentes, frente a la imposibilidad de moverse libremente por la localidad, por lo que implementaron herramientas como Zoom y Teams para tener los llamados consejos de redacción y trabajaron con plataformas para la realización de los programas de radio de manera remota.

Lo que también puso en evidencia la importancia de desarrollar programas de formación y de capacitación técnica, para que tanto los integrantes de la emisora, como los oyentes mayores, desarrollaran habilidades digitales y se apropiaran de las tecnologías disponibles.

Lo anterior deja claro que este segmento de la población son una parte activa en las audiencias de los medios de comunicación y que, por lo tanto, no pueden ser desentendidas. Ambiente Stereo al tener a los adultos mayores como parte de su público objetivo, ha procurado establecer espacios de encuentro y contenidos de interés que son tomados como propios por este público, lo que ha permitido pasar de un proceso de aprendizaje a uno de transformación, ya que a través de la asimilación y difusión de los conocimientos que se adquiere, se produce una especie de voz a voz, una estrategia para generar conversaciones orgánicas, entre personas interesadas por contarle a los demás la experiencia que tuvo con ciertos productos o servicios. (Montoya & Echeverría, 2019). Esta técnica es a la que siempre ha acudido las emisoras comunitarias para su sostenimiento.

En el caso de Radio Sur, aunque su trayectoria es menor que la de otras emisoras comunitarias de Bogotá, ya que nació en un escenario postpandemia, adquirió conciencia sobre la necesidad de gestar una transformación digital, cultura y de negocio para hacer frente al desafío histórico que se agravó con la emergencia sanitaria, de sostenerse económicamente en un entorno digital, que cada vez es más competitivo (Gumucio, 2005). Así, por ejemplo, a tres meses de haber sido lanzado su magazine cultural, crearon su red de corresponsales en varios países de América, como Canadá, Ecuador, Chile, entre otros, gracias a la tecnología, que, además, les permitió enlazarse

con 350 emisoras comunitarias a nivel nacional para realizar una entrevista colectiva a Gustavo Petro.

Respecto a la relación entre la categoría de transformación digital y sostenibilidad, para Ambiente Stereo es imperceptible, aun cuando reconocen que una de sus fuentes de ingreso es gracias a los avances en digitalización que ha experimentado la emisora y a la visibilidad de su marca en los diferentes canales de comunicación. Sumado a ello, hay una confusión respecto al concepto de las emisoras comunitarias como entidades sin ánimo de lucro, que, para Ambiente, significa no poder hacer gestión acerca de sus aspectos económicos, eso explicaría por qué no ven necesaria la reinvención de su modelo de negocio, pues siempre han dependido de la iglesia como una organización auspiciante, lo que les ha permitido garantizar su sostenibilidad económica (Lamas, 2003).

En el caso de Radio Sur, para esta emisora la sostenibilidad y la digitalización si van muy de la mano, ya que se trata de una estrategia para obtener la mayor eficiencia del trabajo radial que se desarrolla la emisora, sin embargo, todavía tienen mucho camino para recorrer antes de que puedan aprovechar plenamente las potencias de las herramientas tecnológicas a través de modelos de negocio.

10.2 Análisis de la unidad de sostenibilidad

La investigación también reflexionó sobre las estrategias de sostenibilidad que afronta dos emisoras comunitarias de Bogotá, en el marco de la crisis económica provocada por la pandemia de COVID 19 y la reconversión digital, factores a lo que tanto Ambiente Stereo 88.4 F.M. y Radio Sur 104 F.M., asignan más o menos peso en la sostenibilidad de su proyecto.

Ahora bien, el trabajo tuvo en cuenta a autores como Ernesto Lamas (2003) quien define esta categoría como las estrategias que posibilitan la viabilidad y la continuidad de un proyecto comunicativo a partir de su dimensión organizacional, económica y comunicacional, las cuales, articuladas permiten la gestión integral de la radio.

Por otra parte, también se tomó en consideración la metodología CANVAS, propuesta por el empresario Alexander Osterwalder, con la finalidad de conocer los aspectos esenciales de modelo de negocio de ambas emisoras seleccionadas para este estudio. Es importante subrayar que esta investigación aboga por hacer de la radio comunitaria una empresa social que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de las comunidades, gestionar los recursos económicos para reinvertirlos en el mejoramiento de la emisora y garantizar la participación de los principales actores en las actividades comerciales de la organización, y así lograr un modelo de negocio sostenible.

Desde esta mirada, se encontró que la sostenibilidad organizacional, aquella que analiza los actores que intervienen en la definición y desarrollo del proyecto comunicativo, tienen en cuenta el segmento de mercados, los recursos, las actividades y las alianzas clave.

En cuanto a la sostenibilidad económica se entiende como las formas en las que se lleva adelante la autofinanciación de la radio. En este aspecto, se analizará la propuesta de valor, las fuentes de ingreso y la estructura de costes.

Y la sostenibilidad comunicativa, aquella que comprende la comunicación interna y externa que da lugar a las relaciones que se producen entre la radio y el exterior, a través de los canales de comunicación.

Una vez dicho lo anterior, el público se puede clasificar dentro de los cinco segmentos de mercado que propone Osterwalder (2003), los cuales son, el mercado de masas, el nicho de mercado, el segmentario, el diversificado y la plataforma de varios lados, adicional, según cual sea el segmento, se caracteriza por la presencia de consumidores y clientes.

En el caso de Ambiente Stereo, su público objetivo es considerado como un nicho de mercado en el que coinciden empresas, marcas y consumidores que se interesan por los temas ambientales que declara la emisora. Su apuesta por el cuidado medioambiental ha sido una característica única y fundamental, como lo afirma uno de sus locutores “esta emisora obviamente tiene su tendencia

Cristo céntrica, pero va muy de la mano con la protección del medio ambiente”. En ese marco, la emisora ha reflejado su compromiso social a través de campañas medioambientales y consejos, en apoyo al plan de gestión ambiental de la localidad de Puente Aranda.

Por otra parte, aunque Radio Sur afirma, que no ha identificado claramente el público objetivo al que se dirige su propuesta de valor, este estudio comparativo sugiere que su audiencia es amplia y está compuesta por distintos segmentos de mercado, cada uno con necesidades similares pero variadas. Por esta razón, la emisora divide su programación musical en franjas horarias de una o dos horas para satisfacer a sus audiencias, incluyendo campesinos, fanáticos del crossover, la salsa y el pop rock, además, de los amantes del fútbol.

Desde esta perspectiva, y de acuerdo con Rojas (2010) el segmento de mercados se convierte un elemento clave para estructurar un plan de mercados, por lo que es necesario que cada emisora comunitaria adopte un estilo propio para narrar sus audiencias.

Propuesta de valor

Una vez definido el tipo de público, una de las mayores preocupaciones de toda empresa, incluso la radial, es definir su propuesta de valor que la diferencie del resto de las que oferta el mercado, lo que se suma como otro factor importante en el plan de mercadeo de toda empresa.

En este sentido, la propuesta de valor es el paquete de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades del público objetivo (Osterwalder, 2003). La novedad, el rendimiento, la personalización, el precio, el diseño o el estado son algunas de las características que crean valor para un segmento determinado.

Tanto Ambiente Stereo 88.4 F.M. y Radio Sur 104 F.M., crean valor a partir de la “personalidad de la emisora”. Es decir, todos esos elementos que identifican la frecuencia, el slogan, la continuidad y el contenido de la programación (Moreno, 2005).

En el caso de Ambiente se caracteriza por su componente ambiental, tal como lo afirma uno de sus locutores “Esta emisora obviamente tiene su tendencia Cristo céntrica, pero va muy de la mano con la protección del medio ambiente”, reflejado en las campañas medio ambientales, los consejos ambientales y el apoyo al plan de gestión ambiental de Puente Aranda.

Otro elemento que ha creado valor en Ambiente Stereo ha sido el desarrollo de su propia aplicación móvil. Esta tendencia es más presente en la radio comercial que ha aprovechado las bondades de los celulares inteligentes para ofrecer su servicio radiofónico a partir de las aplicaciones como TuneIn Radio. Sin embargo, a finales del año 2013 la tendencia cambió, ya que la mayoría de las emisoras empezaron a producir sus propias aplicaciones como Blue Radio, Caracol Radio, W Radio, etc.

A pesar de que se recabó información sobre la existencia de aplicaciones móviles propias de los medios comunitarias en Colombia, no se encontraron resultados con respecto al sector, de hecho, las más cercanas que ofrece el mercado son para la acción social y política, por lo que no es atrevido sugerir que Ambiente Stereo, si no es la primera, es una de las pocas emisoras comunitarias en el país en desarrollar una aplicación para la radio escucha virtual.

A pesar de que la programación en esta aplicación es la misma que la de la emisión tradicional, su principal ventaja es que con ella se rompe la barrera del espacio, ya que le permite al oyente escuchar los programas radiales desde cualquier lugar de la ciudad.

Por lo tanto, las plataformas móviles, que han significado un cambio importante para la industria con las que ganan espacios como un soporte más para la distribución de información y el alcance de nuevas audiencias, convirtiéndose como un complemento para reorganizar el ecosistema mediático (Scolari, 2015).

Otro aspecto para resaltar es que la programación de Ambiente Stereo 88.4 F.M, en su mayoría es producción en vivo y en directo. De los 10 programas vigentes, 3 son producción pregrabada y 1 es remoto. Esto se explica, en parte porque se cuenta con las facilidades de producción, como

también porque para el equipo la radio es actual, viva y de acompañamiento para sus oyentes. “quiero significar, y es que muchas emisoras las programan, pero como está la vía de la evolución tecnológica, el oyente necesita la radio en vivo, que le hablen, que le motiven”.

Por su parte, la propuesta de valor de Radio Sur 104 F.M. consiste en ofrecer un formato musical y de noticias. La mayor parte de su programación se basa en una comunicación principalmente emotiva a través de la difusión constante de música dirigida al público adulto y joven (Moreno, 2019), además, se complementa la programación con un magazín que incluye información de actualidad, sin embargo, mantener este formato podría ser contraproducente, ya que, si bien cuentan con contenidos de impacto en la sociedad, no terminan por participar activamente en la misma y en segundo lugar, se pone en duda el cumplimiento del objetivo que establece la resolución 2614 de 2022 el cual exhorta a este tipo de medios a generar espacios de comunicación, formación debate, etc.

Esto se debe a, que no se cuenta con las facilidades de producción y con los recursos necesarios para ampliar la producción de programas de interés social.

Otro aspecto para destacar de Radio Sur es que cuentan con su propia cabina radial en buenas condiciones para la producción, emisión y locución. Además, de contar con el personal idóneo para realizar su propio mantenimiento y ejercicio periodístico, un hallazgo que permite suponer que las emisoras comunitarias o al menos las indagadas para este estudio, cuentan cada vez más con personal calificado y especializado para llevar a cabo las distintas labores de la radio comunitaria.

Por otra parte, uno de los principales desafíos de la misión de las emisoras comunitarias es hacer realidad el concepto de la democracia y la participación ciudadana (Lamas, 2003), Radio Sur es una de las pocas emisoras comunitarias que es coherente entre el deber ser del proyecto, la normativa y el objetivo social, cada que tienen la oportunidad realizan talleres comunitarios, visibilizan a los líderes y le apuestan por la resolución de problemáticas sociales.

Canales

Ambas emisoras han establecido canales de comunicación muy similares para consolidar relaciones con sus audiencias y entregar su propuesta de valor, entre ellas, el sitio web, las redes sociales, las aplicaciones de mensajería instantánea, como Telegram y WhatsApp, y las llamadas telefónicas.

Es importante puntualizar el objetivo al que pretenden alcanzar con cada uno de ellos. Tanto Ambiente Sereo y Radio Sur utilizan un sitio web para difundir información relacionada con la comunidad, así como para preservar archivos y alojar el streaming con el que conectan con su audiencia digital. Sin embargo, Radio Sur no cuenta con su propia página Web, sino que utilizan la de la fundación auspiciante, debido a que representaría un alto costo de inversión y de capacidad organizacional para mantener un sitio propio.

En cuanto a las redes sociales son utilizadas para propiciar el intercambio de información audiovisual entre los usuarios. En el caso de Radio aun cuando se evidencia una poca periodicidad de publicaciones, muchas de estas tienen un propósito significativo, afianzar el sentido de pertenencia por la comunidad local y el desarrollo de nuevas formas de relación social que tiene origen en la sociedad red (Castells, 1996). Mientras que Ambiente, se enfoca en la presentación de contenidos creativos que logren conectar con su audiencia.

Respecto al correo electrónico, las aplicaciones de mensajería instantánea y las llamadas telefónicas son medios que conservan para la interacción con los oyentes.

Indudablemente la pandemia obligó a las emisoras análogas a abrir y mantener canales virtuales de interacción con los oyentes, como también lo confirma el estudio “La influencia del Whatsapp en emisoras de Radio” (2015), cuyos autores encontraron que hoy en día las aplicaciones de mensajería instantánea usan este dispositivo para auto publicitarse, ya que les permite recordar a los oyentes sintonizar su dial o buscarlos en la internet.

Así también lo confirma Cardona y Giraldo, en el estudio “La influencia del Whatsapp en emisoras de Radio” (2015), en el que también se evidencia que estos tipos de herramientas transforma la producción de contenidos y redefine el papel del periodista.

En el caso de ambas emisoras, estas reconocen que estas aplicaciones le han servido para la producción y la realización de sus contenidos. Así, por ejemplo, Ambiente Stereo en el marco de la pandemia abrió su cuenta en Telegram para grabar notas de voz que se compartían como entrevistas o los oyentes participaban en los programas enviando sus audios, en el caso de Radio Sur WhatsApp se convirtió en una herramienta de reportaje no solo para los integrantes de la emisora, sino también para los habitantes que informaban sobre ciertas problemáticas que se convierten en noticias.

Relaciones con los clientes

La participación y las relaciones con la ciudadanía han sido dos de los pilares esenciales en el desarrollo y ejecución de los proyectos comunitarios (Lamas, 2013), este principio se ve con claridad en Radio Sur, ya que, su relación con la comunidad está fundamentada en la co-creación. Un proceso de comunicación que ha permitido evidenciar cómo la comunidad interviene en la construcción del proyecto comunicativo.

A la luz de las entrevistas se entiende que en total fueron 24 organizaciones sociales, pertenecientes a los diferentes sectores de la sociedad, las que tuvieron que ver con la constitución de la emisora. Además, es evidente que en su corta trayectoria ya han establecido diferentes y estrechos vínculos con los habitantes locales a través de los micrófonos, pero, también por medio de acciones colectivas, como seminarios, talleres y capacitaciones, en las que la emisora ha ofrecido sus servicios.

En el caso de Ambiente Stereo, ha entablado relaciones de dependencia administrativa, legal y económica, debido a que se trata de un proyecto político- comunicacional con una menor autonomía. Por otra parte, la relación con su comunidad se mantiene al margen de la propuesta comunicacional. Esto se debe, en gran parte a que la emisora no ha consolidado espacios de

confluencia con el objetivo de recoger intereses del sector local en una agenda común, por lo que la mejor oportunidad que ha encontrado la comunidad para apoyar a la emisora ha sido con recursos económicos o técnicos, lo que lleva al desarrollo de una relación transaccional (Osterwalder, 2003).

Fuentes de ingreso

Lamas (2003) señala seis vías para la consecución de los recursos financieros. De estas, solo se lograron identificar tres en estas emisoras, entre ellas la publicidad que es una de las fuentes de financiación más importantes para la mayoría de los medios comunitarios.

La pauta es la principal fuente de financiación para Radio Sur. Sin embargo, se resaltan las limitaciones de un negocio basado exclusivamente en anuncios publicitarios. Por ejemplo, se conoce que, para los medios comunitarios de Bogotá, la publicidad está limitada a siete minutos de publicidad por hora. A pesar de esto, la emisora ha optado por ofrecer servicios publicitarios a pequeñas y medianas empresas como Colsubsidio, Susuki, así como a emprendimientos locales. Otra fuente de ingresos para Radio Sur es el alquiler de espacios radiales. Muchas de las emisoras ceden parte de su programación a cambio de recibir un aporte económico (Lamas,2003) y en efecto, esta emisora recurre a esta estrategia cediéndole a los artistas locales, los productores independientes o a locutores deportivos un espacio en la radio.

Finalmente, otra parte del presupuesto anual se deriva de actividades y convocatorias con diferentes entidades del Estado. Por ahora, esta emisora logró una licitación con la Filarmónica de Bogotá y la Secretaría de la Cultura para el diseño de capacitaciones radiales y campañas comunitarias. Además, Radio sur considera que las instituciones públicas constituyen importantes apoyos para la generación de recursos económicos por venta de publicidad, así también lo confirma Lamas (2003) quien además evidencia un desaprovechamiento notable de esta estrategia, ya que solo se ha orientado a la realización de pauta política en otro tipo de medios no necesariamente comunitarios.

Por su parte, Ambiente Stereo considera que no es necesaria la publicidad, sin embargo, admiten haber hecho algunas cuñas para agencias de viaje, centros de salud e instituciones educativas. Esta radio destaca una diferencia importante frente a la otra, ya que por ser parte de una iglesia no tiene la necesidad de buscar recursos económicos adicionales, sin embargo, sopesan que la adquisición de recursos no se limita únicamente al dinero, sino también a recursos técnicos, o tecnológicos que han sido enviados a la emisora como donaciones, lo que les ha permitido tener buenos equipos para la producción y difusión del sonido, así como la mejora de la estación radial.

Recursos clave

De acuerdo con Lamas (2003) los recursos clave se pueden clasificar en tres categorías, los recursos financieros, los cuales se precisaron en el anterior módulo; el equipo de trabajo y los recursos físicos. En las emisoras indagadas para este estudio se reconocieron ambas categorías, de las que se especificaran a continuación.

El número de integrantes de los equipos de base en las emisoras comunitarias oscila entre 5 a 10. En el caso de Ambiente Stereo todos reciben un salario por su trabajo, eso explicaría porque existe una racionalización más precisa en tiempos y funciones que en Radio Sur, en donde sus miembros cumplen con sus tareas de manera voluntaria.

Por otra parte, Ambiente Stereo ha definido unos criterios de selección de colaboradores, en eso está de acuerdo Lamas (2003) quien añade que dichos criterios deben sujetos a la identidad de cada radio. Es por esta razón, que esta emisora selecciona trabajadores que tengan experiencia manejando herramientas tecnológicas y que sus motivaciones estén vinculadas al cuidado del medio ambiente. En el caso de Radio Sur la selección de sus trabajadores voluntarios fue a través de una convocatoria que se realizó en la fundación auspiciante.

En relación con los recursos físicos ambas emisoras comparten elementos similares, tales como computadores, consolas, micrófonos, transmisores, etc., en este aspecto no mucho que valga la pena resaltar, quizás lo más importante es que las emisoras combinan este tipo de recursos para la producción, programación y circulación de sus contenidos.

Actividades clave

La realización de actividades o proyectos culturales no solo es una acción que se vincula únicamente con la obtención de réditos, sino que tiene que ver más con el trabajo de campo de la comunicación comunitaria para incidir en los procesos de cambio de las comunidades, así lo expresa Lamas (2003). Desde esta perspectiva, Radio Sur se ha destacado por su proyecto radial “Transmisiones calle”, mediante el cual apoyan y cubren las movilizaciones sociales e iniciativas comunitarias que se desarrollan en la localidad de Ciudad Bolívar, como el festival de cine comunitario Ojo al Sancocho.

Por el lado de Ambiente Stereo las actividades que desarrollan tiene dos objetivos, uno el de fidelizar a sus audiencias, por medio de concursos y, en segundo lugar, realizar campañas ambientales para generar conciencia sobre el entorno local.

En época de pandemia se atrevieron a realizar la campaña “Ambiente tu Localidad”, cuyo objetivo fue visitar ciertos barrios de la ciudad en condición de vulnerabilidad, lo que les permitió en palabras de su director “Darle la participación a líderes comunales, comunitarios y pastores, que en medio de la pandemia se sentía aislados, fue una campaña agradable, además porque nos permitió cautivar a un público sin posibilidades de ser escuchados, para mí esa fue una de las estrategias más importantes”.

Estas experiencias se hacen cada vez más significativas para los ciudadanos de las localidades a las que pertenece cada emisora, puesto que es a través de estos espacios de participación en los que se hace patente las realidades individuales y comunitarias de los habitantes (García, 2006).

Asociaciones clave

Al tratarse de una organización sin ánimo de lucro, estas deben integrar y articular a otras organizaciones, para fortalecer los procesos de formación y diseño de proyectos locales, mediante alianzas estratégicas con el fin de extender el desarrollo social de las comunidades a través de la democratización de la palabra.

Así, Ambiente Stereo ha establecido relaciones con emisoras, especialmente, una con locación en Estados Unidos, con el motivo de unir esfuerzos para compartir programación y mensajes. En cuanto a Radio Sur para esta emisora su junta de programación, conformada por 24 organizaciones es de las más importantes asociaciones clave que han establecido, ya que de esa forma buscan garantizar la inclusión y la integración entre las diferentes poblaciones de la localidad, sin embargo, una de sus mayores preocupaciones es que la mayoría de las organizaciones que respaldan a la emisora tienen sus propias necesidades, lo cual les impide destinar tiempo y recursos, una situación que no es única en Bogotá, pues así lo confirma el estudio “Desafíos de Sostenibilidad de la radio comunitaria en Nariño-Colombia” (2017).

Estructura de costos

Un estudio realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones sobre las principales necesidades del sector de la radio fusión sonora en Colombia identificó que durante el año de la pandemia, la mayoría de las emisoras comunitarias manifestaron haber tenido más gastos que ingresos, disminuyendo en alrededor de un 47%, este el caso de Ambiente Stereo, que admite con la pandemia hubo una significativa disminución en los ingresos para el sostenimiento de la emisora, afectando el pago de la nómina, el mantenimiento de los equipos y el pago de los servicios públicos, sin embargo fue una situación temporal, ya que después la organización auspiciante se recuperó rápidamente para subsanar algunas deudas.

En el caso de Radio Sur, con base en los datos recopilados del trabajo de campo se infiere que sus principales costos son operacionales, entre ellos, el manteniendo a equipos, derechos de autor y conexos.

11 Conclusiones

11.1 Conclusiones de la unidad de transformación digital

Las emisoras analizadas están en búsqueda de una identidad digital dentro del complejo y diverso espectro de los medios de comunicación, que, de mantenerse así, llegarán a experimentar un verdadero cambio en su cultura organizacional (Jenkins, 2006). Al iniciar la investigación, se pensaba que el panorama sería desalentador, pero el estudio permitió evidenciar que al menos en una de las emisoras comunitarias en Bogotá han logrado un importante nivel de apropiación de las tecnologías.

Ambiente Stereo integra y utiliza las TIC para hacer avanzar su proyecto comunicativo y reafirmar sus valores (Juris, 2008). Sin embargo, aún hay un desaprovechamiento tecnológico que puede ser clave para reforzar el capital informacional, como en el caso de Radio Sur, que, debido a la falta de recursos económicos y formación técnica, no han experimentado muchos avances, encontrándose en un nivel de adopción, en el que posee ciertos conocimientos, pero no experimentan nuevos usos (Acosta, 2007).

Sin embargo, la pandemia les motivó a probarse en las nuevas tendencias de comunicación digital y que están muy abiertas a las necesidades que las audiencias digitales exigen, lo que les implica otro tipo de interacciones, por ello, aunque antes era importante para las emisoras contar con un streaming, ahora es esencial que se esfuercen por innovar con contenidos más dinámicos, frescos y a la carta, como, por ejemplo, una lista de reproducción de los podcasts que desarrollan.

Una de las razones por las cuales el proceso de transformación digital se ha tardado, especialmente para emisora Radio Sur, es que la implementación y apropiación está determinada por los tomadores de decisiones (Vacas, 2018) quienes han admitido que por falta de recursos y conocimientos es difícil iniciar dicho proceso y por ello, sigue manteniendo el modelo tradicional.

El estudio permitió conocer que las emisoras comunitarias no se identifican con la realidad empresarial, ya que, en primer lugar, existe una lectura equivocada sobre la figura “sin ánimo de lucro” (Galay, 2019) sobre la cual, estas emisoras no creen ser merecedoras de beneficios económicos, que les permitan reinventar en el funcionamiento de la emisora.

11.2 Conclusiones de la unidad de sostenibilidad

En cuanto a esta categoría, ambas emisoras asignan distinto peso a los diferentes factores que configuran a cada una de las dimensiones de la sostenibilidad integral descrita por Lamas (2003), entre las cuales están la dimensiones organizacional, económica y comunicacional, que, en conjunto, permiten la gestión integral de la radio (Lamas, 2003). Estos factores guardan gran relación con el modelo Canvas propuesto por Osterwalder .

De hecho, la sostenibilidad económica, en el caso de estas dos emisoras, se diferencia por la propuesta de valor de su programación radial. Mientras que Ambiente Stereo, combina varios espacios, incluyendo música, información y cultura. Radio Sur tiene una programación eminentemente musical, de esta forma, estas propuestas, enfocadas a un nicho específico, atraen a diversos anunciantes, de distintos sectores, que desean pautar en estas emisoras para llegar a un público objetivo (Rojas, 2010). Este tipo de estrategia de mercado termina por convertirse en su principal fuente de financiación. Sin embargo, la pandemia perjudicó la actividad económica de las emisoras, llevándolas a una reducción progresiva de sus recursos.

La sostenibilidad comunicativa tiene lugar a través de la participación de la comunidad (Gumucio, 2005), si bien, ambas emisoras han establecido llamadas telefónicas como punto de encuentro para dialogar con su público tradicional y las aplicaciones de mensajería instantánea como canal para

interactuar con las comunidades digitales. En cuanto a las redes sociales, su uso por parte de ambas emisoras está enfocado en propiciar el intercambio de información y contenidos audiovisuales entre los usuarios. En el caso de Radio Sur, aun cuando se evidencia una poca periodicidad de publicaciones, muchas de estas tienen un propósito significativo: afianzar el sentido de pertenencia por la comunidad local y el desarrollo de nuevas formas de relación social, que tiene origen en la sociedad red (Castells, 1996). Mientras que Ambiente se enfoca en la presentación de contenidos creativos que logren conectar con su audiencia.

Según Casero-Ripollés (2020), durante la pandemia se produjo un aumento significativo en el uso de canales de comunicación instantánea como fuente informativa. Con base en ello se pudo confirmar, en este estudio, que ambas emisoras abrieron y mantuvieron canales como WhatsApp y Telegram, para difundir y recibir información local de los habitantes sobre las diferentes problemáticas derivadas de la emergencia sanitaria. Eso refleja que el uso de las redes sociales está redefiniendo la producción de los contenidos y el papel del periodista en esta dinámica virtual, tal como han confirmado Cardona y Giraldo (2005) en su estudio: ‘La influencia del WhatsApp en emisoras de Radio’.

En cuanto al tipo de relaciones que se han desarrollado con la comunidad, se encontraron de dos tipos: relaciones de dependencia y asociativas. La primera, extendida en Ambiente Stereo por tratarse de un medio con poca autonomía administrativa, La segunda, desplegada en Radio Sur, ya que han establecido redes asociativas con su comunidad y las organizaciones locales que pertenecen a la asamblea. No obstante, estas emisoras, carecen de actividades y alianzas claves, que les permitan fortalecer las relaciones con la ciudadanía. Esto se debe a que se percibe la radio como espacios distantes, y no se invita a la comunidad a participar como productores de contenidos, en el caso específico de Ambiente Stereo.

Por otra parte, otro aspecto que influye en este tipo de sostenibilidad y a su vez en la sostenibilidad económica, son los recursos tecnológicos. En el caso de Ambiente Stereo, progresivamente han incorporado diferentes tecnologías para cubrir las necesidades de la comunidad, como poner a disposición una aplicación móvil para dar un mayor alcance a la señal a través de internet.

Esto le da a Ambiente Stereo una oportunidad diferencial en comparación con otras emisoras comunitarias (Gallarzo & Ahumada, 2014) y también demuestra su compromiso con la innovación y la adaptación a los cambios tecnológicos.

En contraste, Radio Sur ha sobredimensionado sus equipos técnicos debido a la falta de capacitación en el uso de estos. Sin embargo, es importante destacar que la renovación tecnológica debería entenderse más allá de un proceso social-técnico, sino como uno social-cultural, que incluya un cambio de filosofía y nuevos formatos de negocio, tal como lo señala Vacas (2018).

En cuanto a la dimensión organizacional, ambas emisoras valoran a sus audiencias adultas, debido a su alto grado de fidelidad, lo que hace difícil cambiar los formatos tradicionales, sin embargo, también desean llegar un público más joven, pero desconocen las estrategias radiales apropiadas para ese grupo en particular, Rojas (2010) menciona que una manera de hacer es que cada emisora adopte un estilo propio para conectar con su público.

En este ámbito las redes asociativas, también forman parte de la esta dimensión. Cumpliendo una función preponderante para las emisoras comunitarias, de esta manera, cuando se articulan con otras organizaciones fortalecen el desarrollo del proyecto comunicativo y local de la comunidad (Lamas, 2003).

12 Consideraciones éticas, disposiciones legales vigentes y propiedad intelectual

El marco normativo por el cual se rige la presente investigación se establece según lo contendiente a libertad de investigación, consagrado en la Constitución Política de Colombia en el capítulo 2 sobre los derechos sociales, económicos y culturales, específicamente, en el artículo 69 y 70.

En cuanto a las normas que regulan a nivel internacional la investigación con seres humanos destacan el Código de Núremberg, la Declaración de Helsinki, el Reporte Belmont, la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos y la Declaración Universal de los Derechos

Humanos, esta última, es de especial interés para el proyecto de investigación, que se realiza bajo cuatro principios éticos básicos, a saber, la justicia, el respeto a la humanidad, la beneficencia y la no maleficencia.

- Justicia: toda investigación cuyo propósito sea generar conocimiento científico, la práctica y las tecnologías conexas, debe tener en consideración todos los aspectos que puedan amenazar la vulnerabilidad humana. Hace especial énfasis en la protección y respeto por la integridad de las poblaciones vulnerables (Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos, 2005, Artículo 8)
- Respeto a la humanidad: el artículo 10 exige el respeto a la igualdad, dignidad, equidad y justicia en la investigación con sujetos humanos (Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos, 2005)
- La beneficencia: las investigaciones de cualquier tipo deben maximizar los beneficios directos e indirectos para los participantes y minimizar los posibles riesgos o efectos nocivos que puedan surgir en la investigación (Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos, 2005, Artículo 4)
- La no maleficencia: este último principio insta a proteger a los sujetos contra daños evitables

Del mismo modo, la investigación se rige por los principios de la Universidad de La Sabana consignados en el PEI, esto son:

- El respeto a la dignidad trascendente de la persona
- La defensa incondicionada de la vida humana
- El respeto a la libertad de las conciencias y el fomento del ejercicio de la libertad responsable, manifestada en la coherencia de pensamiento, palabra y acción
- La justa convivencia y la cooperación entre los hombres, siempre ordenadas al bien común
- El respeto por la conservación y el buen uso de la naturaleza

12.1 Protección de los datos

Los mecanismos que se adoptan para garantizar la confidencialidad y custodia de la información recabada en esta investigación se amparan en la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 y en la Política de protección de Datos de la Universidad de La Sabana aprobada por la Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior en Acta No.1680 del 7 de marzo de 2019, conforme a los lineamientos señalados en la Ley, que establecen las disposiciones para la protección de datos, tales como:

1. Las categorías especiales de datos (datos públicos, datos semiprivados, datos privados y datos sensibles).
2. Los derechos del titular de los datos:
 - Conocer, actualizar y rectificar los datos suministrados
 - Solicitar la prueba de su autorización para el tratamiento de sus datos personales
 - Ser informado respecto del uso que se les da a sus datos personales
 - Revocar la autorización o solicitar la supresión del dato cuando el tratamiento no se respeten los principios, derechos, garantías constitucionales y legales
 - Presentar ante la Superintendencia de industria y Comercio quejas por infracciones a los depuesto en la Ley mencionada
3. Los deberes de los responsables del tratamiento de los datos personales:
 - Informar y garantizar el ejercicio de los derechos de los titulares de los datos personales
 - Tramitar las consultas, solicitudes o quejas
 - Utilizar únicamente los datos que hayan sido obtenidos mediante autorización
 - Respetar las condiciones de seguridad y privacidad de la información del titular
 - Cumplir instrucciones y requerimientos impartidos por la autoridad administrada competente

En armonía con las disposiciones establecidas en la Reglamentación 064 sobre la Propiedad Intelectual, aprobada por la Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior de la

Universidad de la Sabana, se anexa el formato de Declaración de Aspectos Éticos y de Propiedad Intelectual del Proyecto.

13 Recursos

A continuación, se enlistan todos los recursos materiales y económicos que se necesitan para la ejecución metodológica del proyecto de investigación, especificándose las cantidades necesarias, así como las fases de uso, sus características, unidad de medida, el precio por unidad, total antes del impuesto sobre el valor añadido, el IVA, el valor y total correspondiente.

Ilustración 3 Recursos

ITEM	TIPO DE RECURSOS	RECURSOS	FASES DE USO	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL ANTES DE IVA	IVA	VALOR
1	EQUIPOS	Computador	1,2,3 y 4	MacBook Air (13 pulgadas, 2017)	1	UNIDAD	\$ 3.699.000	\$ 3.699.000	\$ 702.810	\$ 4.401.810
2		Grabadora	3	Grabadora de Voz Sony Digital Icd Px470	1	UNIDAD	\$ 193.277	\$ 193.277	\$ 36.723	\$ 230.000
3		Disco duro	1,2,3 y 4	Disco duro externo 1TB Toshiba Canvio Basics USB 3.0	1	UNIDAD	\$ 170.588	\$ 170.588	\$ 32.412	\$ 203.000
4		Celular	1,2,3 y 4	iPhone SE 2020	1	UNIDAD	\$ 1.949.000	\$ 1.949.000	\$ -	\$ 1.949.000
5	VIAJES	Transporte	3		8	TRAYECTO (IDA Y VENIDA)	\$ 12.300	\$ 98.400	\$ -	\$ 98.400
6		Gasolina	3	Corriente	4	GASOLINA POR SEMANA	\$ 9.100	\$ 36.400	\$ -	\$ 36.400
7		Viáticos	3	Almuerzos	4	UNIDAD	\$ 20.000	\$ 80.000	\$ -	\$ 80.000
8	MATERIALES	Material bibliográfico	1,2,3 y 4	Ecología de los mediosm entornos, evoluciones e interpretciones, Carlos Scolari.	1	UNIDAD	\$ 36.666	\$ 36.666	\$ -	\$ 36.666
9		Libreta	3 y 4	Sin especificaciones	1	UNIDAD	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 2.280	\$ 14.280
10		Esferos	3 y 4	Sin especificaciones	2	UNIDAD	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 570	\$ 6.570
11		Imprevistos	3	Equivale al 5% del proyecto	1	UNIDAD	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000
TOTAL							\$ 6.304.931	\$ 6.481.331	\$ 774.794	\$ 7.256.125

15 Anexos

15.1 Resultados en la unidad de análisis Transformación Digital Ambiente Stereo

Los resultados en la categoría de Transformación Digital con base en las respuestas dadas en la entrevista por los directores de Ambiente Stereo 88.4 F.M.

1. **Antes de iniciar con las entrevistas, por favor indique su nombre y el cargo que tiene en la emisora Ambiente Stereo 88.4 F.M.**

Hola mi nombre es Danilo Buitrago, trabajo en Ambiente Stereo, como locutor del magazín **Punto de Partida.**

2. **¿Cómo define la transformación digital?**

Yo tengo 43 años, no sé exactamente y no me da pena decir que se me dificulta entender el concepto de transformación digital, pero para mí, es la facilidad que tiene un usuario y consumidor sobre todo lo que tiene que ver con la comunicación y las tecnologías de la información de una manera rápida, asertiva y cómoda desde su mano y celular en todos los mercados, no solo en la radio.

El hecho de que puedas comprarte unos tenis, un buzo o computador desde tu computador o buscar cualquier emisora del mundo desde un celular, eso es transformación digital. Por ejemplo, a nosotros nos han llamado desde Bélgica, Israel, el África, porque escucharon a Ambiente por internet. En el 2016 nos llamó una señora de nacionalidad colombiana, que vive en Pakistán que nos escucha a través de nuestra aplicación.

Todo tiene que ver con el acceso libre y democrático, fácil e intuitivo para cualquier persona que requiera de un servicio de cualquier clase.

3. **¿Desde cuándo inició la transformación digital en su medio y cuáles han sido los hitos más significativos en este proceso?**

Digamos que Ivonne Martínez, parte de nuestro staff fue pionera en dos cosas, en el 2013, había una página muy básica, pero Ivonne la cambió y la transformó, al punto que la

alcanzamos a posicionarnos en los buscadores. En el 2015 ella hace la APP, porque nos dimos cuenta de que, para ese entonces, la mayoría de las emisoras contaba con su aplicación móvil y nosotros queríamos ser parte de ese universo.

Fue todo un hito, porque en ese primer año de lanzamiento, alcanzamos a tener como 15.000 personas, que bajaron la aplicación en el mundo y eso fue transformador. Cuando la gente nos llama al aire y nos dice “yo los estoy escuchando por la aplicación”, esto nos alegra mucho.

Finalmente, la accesibilidad a través de la página también ha sido importante, porque antes no se contaba con un servicio de *streaming* propio, sino que era un *streaming* gratuito, que tenía unos cortes cada cierto tiempo.

Ahora, la emisora cuenta con su propio servicio de *streaming*, además nos permite amplificar la señal, ya que como sabes, las emisoras comunitarias tienen un espectro limitado, ahora podemos llegar a muchos lugares y conocer a muchas personas. Esta ha sido la manera en la que se ha dado a conocer Ambiente Stereo.

4. **¿Qué estrategias digitales implementaron antes y durante la pandemia?**

En primera instancia, la implementación de la cuenta de *streaming*, además, se fortaleció el manejo de las redes sociales, especialmente la de Twitter y la de Instagram, ya que se definió una estrategia de contenidos y publicaciones, que han permitido un mayor número de publicaciones, lo que, a su vez, ha posibilitado un mayor alcance de usuarios.

Por otra parte, notamos que las personas estaban cansadas y asustadas, ese temor generalizado hizo que muchas personas se volcaran hacia la radio y especialmente a la radio comunitaria, de hecho, hay estudios que respaldan esto, uno de esos estudios afirmaba, que hubo un aumento significativo porque la población quería estar más informada y entretenida, por lo que encontrar espacios diferentes en donde se pudieran hablar de otros temas era vital. Eso fue muy bueno para nosotros, porque tuvimos un muy buen alcance, muchas emisoras

saturaban, en cuanto a contenido de COVID19, por supuesto, la emisora siguió los lineamientos del Gobierno, que consistían en avisar, anunciar y alertar a las personas en ese aspecto, pero no se enfocó en ese tema como lo hicieron el resto y eso marcó una diferencia respecto a las otras emisoras.

Ahora estamos con la actualización de la aplicación y se ha buscado constantemente la renovación de la página web, no solo en el contenido, sino también en la forma en cómo las personas pueden acceder a los medios digitales y que la experiencia del usuario sea intuitiva y con una navegación más sencilla.

Finalmente, el voz a voz, no sé si tiene algo que ver con la digitalización, pero el hecho de que las personas tengan un enlace a su mano o la aplicación y la puedan recomendar, eso ha sido muy efectivo para nosotros.

5. ¿Qué cambios ha notado la emisora respecto a sus oyentes en el proceso de transformación digital?

Cambios positivos. Por ejemplo, cada vez hay más jóvenes, de hecho, el joven por el afán de estar a la vanguardia y el consumo de la oferta actual quiere escuchar una radio cercana a sus intereses, además, ellos nos llaman para que les enviemos el enlace de la aplicación; nos preguntan dónde la puedan bajar; en dónde pueden sintonizarnos ¿si por internet o por la App?

Pese a que nuestro público objetivo, sean adultos mayores de 35 a 55 años, el 60% de ellos también están entrando a esa etapa nueva de la tecnología, de hecho, buscan a sus hijos o nietos, para que les enseñe cómo bajar la aplicación.

Por supuesto, hay un temor inicial, pues muchas personas mayores le tienen miedo al celular, pero gracias a las personas jóvenes que le explican a sus abuelos o padres, “tú puedes escuchar la radio por internet”, por lo que los adultos entren en confianza y puedan disfrutar de una u otra manera ese servicio.

6. ¿Considera que el funcionamiento del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué?

Quizás. Si uno lo habla a nivel de marketing o de mercado, sí existe relación, porque es una forma de atraer oyentes. Los pautantes llegaron a la emisora porque nos escucharon por las ondas digitales, entonces si tú tienes fácil acceso a ese servicio que te están ofreciendo, lo usas y te quedas, porque te parece interesante y eso es muy bueno, de hecho, hemos notado que la digitalización ha permitido, que la emisora logre una posición significativa en medio de tantas emisoras comunitarias y comerciales.

En ese sentido, la convergencia digital también nos ha posibilitado presentarnos como una opción diferente y buena. Entonces, yo sí creo que hay una relación con el modelo de negocio, es más, uno podría decir que las donaciones que llegan a la emisora son una forma de valorar y gratificar el servicio y la programación que se ofrece.

Sin embargo, sí debemos trabajar en la implementación de estrategias digitales que permitan la autofinanciación de la emisora, por eso, requerimos todas las ayudas posibles para hacernos sostenibles.

7. ¿Cuáles son las acciones implementadas por la emisora para la restructuración de su modelo de negocio en el entorno digital?

Siempre hemos dependido de los ingresos de la Iglesia Cristiana PAI; es nuestro principal patrocinador. Durante la pandemia, decidimos ahorrar gastos respecto a transportes y otros servicios, realizando transmisiones desde casa y usando herramientas que nos permitirían estar conectados 24/7 durante el distanciamiento y tener control remoto medianamente eficaz.

Eso solo ocurrió el primer mes, que fue el cierre total para todo el país, pero luego, el Gobierno gestionó permisos para las personas que trabajaban en medios para que pudieran asistir, sin embargo, sí al principio fue muy difícil manejar la radio digitalmente, sobre todo lo que tenía que ver con la programación.

De 10 p.m. a 7 a.m. la emisora se programa a través de una plataforma conocida como Xara Radio, la cual permite emitir audios, pero como nuestra emisora hace programas en vivo, pues se requiere el acompañamiento permanente del locutor máster. Sin embargo, era muy difícil para él hacerlo desde su casa, porque no contaba con la tecnología adecuada, para los que nos quedamos en casa, sí fue más sencillo porque nos apoyamos en Teams y en la página ClenFeed, para realizar los programas en vivo y a distancia.

Implementamos todas las tecnologías necesarias, como un complex, de hecho, este dispositivo nos permitió en el 2021, visitar iglesias pequeñas en Bogotá y barrios en situación de marginalidad, todo para darle esa participación a líderes comunales, comunitarios y pastores, que en medio de la pandemia se sentía aislados, fue una campaña agradable, además porque nos permitió cautivar a un público sin posibilidades de ser escuchados, para mí esa fue una de las estrategias más importantes,

Definitivamente, valoramos la tecnología, ya que por la misma competencia y por las situaciones que atraviesa el mundo, nos demanda estar a la vanguardia, pues que no sabemos si va a hacer la última pandemia, y la digitalización nos permite prepararnos para el futuro.

8. ¿Consideró una determinada curva de aprendizaje para cada tecnología que se implemente?

La curva de aprendizaje para las personas de las emisoras fue rápida y se estabilizó con el tiempo. En pandemia, por ejemplo, le enseñamos al pastor a utilizar CleenFeed, para que pudiera realizar los programas en vivo, y él siempre estuvo dispuesto a aprender, por lo que no le tomó mucho tiempo en aprender a emitir sus mensajes dominicales.

La curva de aprendizaje también fue rápida, por el trabajo en equipo. Por ejemplo, Milton se encargó de la logística técnica e Ivonne se ocupó de la producción de los En Vivo y de la edición de algunos contenidos.

9. ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales?

Sí, por la edad, que es un factor sociocultural. No es como nosotros los nativos digitales que nacimos con el “chip digital” y nos desenvolvemos bien en los entornos digitales, mientras que el público mayor llegó a una especie de embotellamiento y nuestra misión fue ayudarlos a salir de allí, lo más pronto posible, por eso, realizamos capacitaciones virtuales para que la comunidad accediera y por supuesto, el acompañamiento familiar, como los jóvenes enseñándole a los mayores a usar la internet, fue fundamental.

10. ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC?

Sí, nosotros nos sentimos realmente cómodos, no nos resistimos, quisiéramos saber más y estar a la vanguardia, conocer las nuevas tendencias, y aprovechar mejor los recursos técnicos, intelectuales y económicos.

11. ¿De cuáles dispone para trabajar dentro y fuera del medio?

Desde hace cuatro años tenemos una consola actualizada y cambiamos el transformador de emisión. También contamos con la repetidora, además, se han venido actualizando los equipos e implantamos nuevos formatos, que antes no se tenían en cuenta, pero que, a raíz de la pandemia fue necesario.

Por esa razón creamos podcasts, abrimos una cuenta en Telegram para comunicarnos con nuestros oyentes y decidimos estar más presentes en redes sociales e investigar mucho más las fuentes periodísticas, con el fin conocer de dónde provenía la información que íbamos a publicar, debido a la cantidad de *fake news* que giraban en torno al virus.

12. ¿De cuáles tecnologías dispone para trabajar dentro y fuera del medio?

Tenemos una página de conexión, que no tiene *delay* (CleenFeed) con la narración en vivo, lo que nos permite emitir programas como si estuviéramos en la emisora, además, todos tenemos nuestras propias herramientas tecnológicas, como micrófonos, computadores, celulares y red a wifi.

13. ¿Cuáles ventajas y limitaciones le genera el uso de estas?

El acceso del consumidor que tiene a la emisora, tanto por frecuencia F.M, como por internet y otra ventaja, puede ser que, al ser una emisora comunitaria y una organización sin ánimo de lucro, tenemos descuentos para acceder a herramientas de colaboración y almacenamiento como Google.

Y las desventajas tienen que ver con el costo de las tecnologías, ya que son muy costosas, como el hosting o tener espacios de almacenamientos. Se requiere de recursos económicos para pagar estos servicios.

No. Para nada, aprovechamos al máximo las tecnologías y el conocimiento. No, pero eso sí nos exigimos a aprender sobre seguridad y privacidad de la información, somos muy cuidadosos con el uso de las fuentes y siempre estamos revisando las políticas digitales y locales para trabajar en el medio.

Las fuentes no pueden ser apreciaciones tienen que ser fuentes reales y expertas, así como trabajar en la forma de expresamos en redes sociales, antes respondíamos en redes sociales, pero nos gusta establecer una relación más directa y personalizada con el oyente y cercano.

Aunque, siempre hemos sido un equipo muy trabajador y que hacía las cosas con lo que se tenía. Con la pandemia hubo una explosión de aprendizaje, que nos sirvió para mantener la emisora y mantenernos contados con el oyente. Ahora estamos tratando de sostener a la audiencia y a la nueva que llegó a la emisora, a través de los medios digitales.

15.2 Resultados en la unidad de análisis Transformación Digital Radio Sur 106.4 F-M-

Los resultados en la categoría de Transformación Digital con base en las respuestas dadas en la entrevista por los directores de Radio Sur 106.6 F.M.

- 1. Antes de iniciar con las entrevistas, por favor indique su nombre y el cargo que tiene en la emisora Ambiente Stereo 88.4 F.M.**

Mi nombre es Jorge Alberto Londoño. Soy abogado. Tengo una especialización en derecho administrativo.

El proyecto comunicativo de Radio Sur inicia a través de la convocatoria 01 de 2009, realizada por el Ministerio de las TIC, en donde se convoca a la adjudicación de emisoras comunitarias en Bogotá y en el resto del país. En Bogotá surgieron dos frecuencias: 88.9 y 106.4 F.M, entonces, en ese sentido con la Fundación Comunikate, una comunidad organizada de la cual yo hago parte, yo soy el directivo de la información, se tomó la decisión de presentarnos a la convocatoria para prestar el servicio público de radiofusión sonora comunitaria, entonces finalmente, esa convocatoria se nos fue asignada a la fundación para el área de servicio número 5, que está ubicada en las localidades de Ciudad Bolívar, Bosa, Kennedy, Rafael Uribe, Puente Aranda y Tunjuelito, a través de la Resolución 949 del 2021, con esa resolución salíamos al aire el 15 de enero del 2022.

Nos demoramos por la pandemia y la ineficiencia del Ministerio. La verdad es que se demoraron más de lo acostumbrado, porque la convocatoria salió en octubre de 2019, se suponía que, en el 2020, ya tenían que estar adjudicadas las frecuencias, pero se fueron hasta julio de 2021 y por supuesto, llegó la pandemia y eso dilató mucho más los tiempos y plazos.

Pero es que con pandemia o sin pandemia, mejor dicho, a ellos les salvó la campana la pandemia y algunas licencias de esa convocatoria las empezaron a dar en el año 2021, a mitad de ese año. A nosotros nos llegó la licencia en junio de 2021 y de la cual teníamos 6 meses para hacer funcionar la estación de radio.

2. ¿Qué entiende por Transformación Digital?

Bueno, desde lo que entiendo y es que, en esta última década, el tema de la internet ha globalizado el mundo. Aquí se hace muy real el concepto de los ambientalistas cuando se refieren a la aldea global y en ese sentido, el Planeta Tierra se volvió una aldea, porque hoy en día la conectividad que se tiene con la internet nos permite intercambiar mensajes, videos o fotografías desde cualquier dispositivo y parte del mundo.

Todo eso trae unas transformaciones a todos los servicios de telecomunicaciones que usan el espectro magnético, como en el caso nuestro, todo eso nos lleva a incursionar en la conectividad y especialmente, lo que tiene que ver con las redes sociales en donde estamos muy crudos. Yo no sé cómo montar una foto y escribir un mensaje en estas plataformas. En ese sentido, necesariamente tenemos que involucrarnos en la convergencia digital, eso no solo tiene que ver con que estemos en la radiofrecuencia, sino que también tenemos que estar en la internet.

Debemos tener un streaming para que la gente nos escuche a través de la internet, no solamente con la pretensión de que nos escuche en todo el Planeta, sino que nos escuche nuestra audiencia, porque algo que sí hemos visto nosotros y que ha cambiado es el panorama de la radiodifusión sonora comunitaria es que incluso hay jóvenes de la generación entre los 12 a 25 años que nunca han prendido un radio, que no saben que es una frecuencia en FM. Es increíble, pero está pasando.

Todo lo han vivido a través de un dispositivo móvil o computador, entonces eso nos lleva a que tenemos que migrar hacia a esas audiencias, a esa gente joven y la manera de llegar a esa gente, es a través de internet, por streaming, que si nos quieren sintonizar a través del celular lo pueden hacer porque todo se hace desde el celular, las transferencias bancarias, la expedición de certificados, las entrevistas de trabajo, el escuchar música, ver series, la sismografía y todo lo demás, se hace desde el celular.

Estos equipos ya no se ven (muestra un radio de bolsillo de color azul). Entonces personas jóvenes que están entre los 12 a 30 años no tienen muy presente que es la radio física, lo que representa a un público mayor a 30 años y estamos, justamente en la búsqueda de esa nueva audiencia digital.

Tenemos nuestra página web, el streaming que puede escucharnos a través de la internet, estamos incursionando en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter, aprendiendo de eso porque no sabemos, nosotros nacimos en el pasado, pero ya estamos en ese ejercicio, para alcanzar justamente a esas audiencias.

Sin embargo, en territorios como éste, el sur de la ciudad, nos encontramos en la media luna de la pobreza de Bogotá, aun lo que es la radiodifusión se escucha bastante y sobre todo hemos identificado que se escucha en el transporte ya no urbano, pero sí público.

Entonces esa es una audiencia que hay que mantener, ya sea que el conductor nos busque a través de internet o nos busque en el dial, no somos como Europa donde los carros llegan solamente por la frecuencia digital, además necesita de un plan de datos que no todos tienen.

Eso entiendo por transformación digital, por supuesto sabemos que se vienen otras transformaciones que nos van a afectar tarde o temprano, como en la radio digital, ese tema de la radio digital todavía no lo comprendemos muy bien y ese es nuestro reto, pero reconocemos que es una optimización del espectro magnético, lo cual implicará una tecnología de punta y el Estado también tendrá que meterse la mano por nosotros y propiciar para que los medios comunitarios podamos ingresar a esa tecnología cuando llegue al país

3. ¿En ese sentido, qué avances han logrado la emisora en materia de digitalización?

La verdad no es que hayamos tenido un avance, hemos incorporado lo básico. Qué es lo básico, una página web que realmente es la página de la fundación donde hemos anclado el streaming de la radio, aunque también se puede escuchar independiente el streaming, pero no tenemos una página web de Radio Sur, tenemos un Facebook, tenemos un Twitter y un Instagram que, a decir verdad, no lo movemos eficiente, porque hasta ahora estamos aprendiendo cómo se hace eso sinceramente, no tenemos ese shift como los jóvenes, pues somos inmigrantes digitales.

3. ¿De cuáles tecnologías dispone para trabajar dentro y fuera del medio?

Usamos tecnologías analógicas y digitales.

La frecuencia FM y la antena, pero con lo que nos conectamos a los transmisores es digital porque lo hacemos a través de una red de wifi. Tenemos un Frankenstein,

4. ¿Cuáles han sido los principales hitos en la emisora?

El principal hito es estar sonando, porque montar una estación de radiodifusión en FM es muy costoso, no es como montar una emisora digital, en la que solo necesitas un computador y una línea de internet, hay *streamings* gratuitos, cero costos.

En cambio, montar toda una estación de radio es muy costoso, nosotros ya estamos por los 150 millones de pesos y eso es mucho dinero para una organización social, teniendo en cuenta que El Estado no aporta un solo peso para el montaje de una estación de radio comunitaria.

5. ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas del uso de las TIC?

Empecemos por las ventajas, es fácil sintonizar la emisora, ya sea por la internet o por la radiofrecuencia. La desventaja es el poco uso de los transistores de radio, hace como 30 años la gente contaba con un radio en su casa. Algunos celulares permiten instalar aplicativos del streaming, otros ya los han descontinuado por la misma digitalización y eso es una gran desventaja, porque están haciendo que migremos a una tecnología digital a la brava, porque no hay otra opción, entonces es un riesgo para las comunicaciones que van por el FM.

Otra desventaja es que Colombia no es que tenga un alto nivel de conectividad, inclusive en Bogotá, donde nosotros estamos la conectividad no es tan buena, es intermitente, de mala calidad, los bandos de ancha son muy precarios y justamente por eso se conecta la frecuencia FM.

6. ¿Qué factores tuvo en consideración a la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio?

La realidad fue nuestra principal motivación. Si tú no tienes un medio de comunicación en el medio digital, estás perdido. Nosotros debemos entrenarnos en el uso y manejo de esas redes sociales, para ser competitivos.

8. Cree que el equipo gestor de su medio de adaptó con facilidad o dificultad a las tecnologías incorporadas? ¿Por qué?

Ha sido difícil, a pesar de que nuestro ingeniero conoce muchos de los sistemas en su área, es decir una cosa es usar las redes para el trabajo comunicacional y otra, usar las redes para lo que

tú estás escuchando, es decir, para que suene, para sacar a la emisora al aire, eso es diferente, pero el tema de usar las redes en términos comunicacionales estamos en un proceso de aprendizaje.

7. ¿Con la implementación digital y tecnológica ha habido cambios en la estructura financiera, en la práctica periodística y en la relación con la comunidad de su medio?

En cuanto a la relación con la audiencia, es relativo. La población joven está pegada a un celular, la población de más de 40 años recurre a la frecuencia. Hemos identificado que nos escuchan bastante por la radiofrecuencia, tampoco es que estemos fuera de onda, nos escuchan bastante, más o menos cerca de uno 300 mil oyentes en todo Bogotá, eso es como el 5% de la población bogotana. Eso es muy bueno.

Económicamente hablando, debemos pagar internet, streaming, con tal de estar al aire. No es que sea costoso la verdad, costoso montar la radio estación, tenemos que hacer mercadeo, esa es una debilidad, no tenemos muy claro cómo hacer mercadeo, utilizar las redes para hacer mercadeo, eso es otro tema en el que debemos trabajar el marketing digital que no sabemos por dónde empezar, pero tenemos que hacerlo, para volver una amenaza en una fortaleza, entonces el marketing digital es algo a lo que tenemos que apostarle.

Y sobre el ejercicio periodístico, se ejercita más, en Facebook y el Twitter. Toca ser más refinados, en Facebook somos más coloquiales, en el sentido, en el que se puede grabar y no importa tanto la estética de cómo se haga el video. En Twitter, es un tema de permanencia y de moverlo cada minuto y no tenemos la capacidad humana para eso, para eso se debe contar con un equipo periodístico, pero no lo tenemos por falta los recursos económicos. Hacemos lo que podemos, que es muy insuficiente, sí, pero es lo que podemos hacer. Y en el Instagram, la verdad es que no lo entiendo, debo aprender.

JL: En el Twitter toca trabajar muy telegráficamente ¿Tú sabes que es el telegrama?

MD: Sí, era una forma de enviar mensajes muy cortos.

JL: Exacto, eso está en desuso, yo creo que eso ni se usará ya, pero el Twitter es algo así, hay que trabajarlo por palabra. Muy telegráficamente, porque ese te da permite escribir hasta un límite de

palabras y ahí es donde le toca al periodista ser muy ágil para saber decir en pocas palabras lo que quiere decir.

Y Facebook, te permite extenderte todo lo que quieras.

9. ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales?

Sí, y depende mucho de la población. Los jóvenes nacen con el chip tecnológico y digital. Nosotros no, nosotros somos migrantes digitales o así por lo menos nos dicen, ustedes son nativos digitales, los jóvenes, y a jóvenes me refiero a los que no tienen más de 28 años, nosotros en cambio somos una población mayor a los 30 años. Como yo que tengo 54.

10. ¿La sostenibilidad de la emisora está relacionada con la digitalización? del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué?

Sí, porque es el futuro, es más es el presente, y eso es ya. Si nosotros no trabajamos en la digitalización, estamos quedados, de por sí todo lo trabajamos digitalmente, antes, hace 30 años cuando uno entraba a una cabina de radio, uno se encontraba con unas caseteras gigantes de carrete abierto, de cintas que se pasaban por ahí, unas consolas que manejaban en esas cintas, canales y grabadora de doble caset, además, los CD puestos allí, el tornamesa, eso ya no existe.

Ahora, lo que tenemos es un mezclador, un computador, pues eso es digitalización, ahora todo lo manejamos a través de un computador. Lo cual simplifica espacios, y también costos, porque el mantenimiento de esos equipos antiguos vale un montón de plata, además no dan la eficiencia y la calidad que da el bid.

15.3 Resultados grupo focal en la unidad de análisis sostenibilidad

Los resultados en la categoría de sostenibilidad con base en las respuestas dadas en el grupo focal por los integrantes de Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Presentación investigadora

María Daniela: buen día para todos. Primeramente, les agradecemos que dediquen su tiempo a hablar con nosotros en el día de hoy. Mi nombre es Daniela Rodríguez, actualmente soy estudiante de la Maestría de Periodismo y Comunicación digital de la Universidad de la Sabana. Estamos aquí porque deseamos conocer mejor cuáles son los mecanismos de sostenibilidad y financiación que han incorporado para mantener vigentes las operaciones de su emisora comunitaria.

Sus nombres e información personal estrictamente confidenciales. La información suministrada tiene fines académicos, por lo tanto, no duden en expresar sus opiniones libremente. ¿Aceptan participar en el grupo focal?

Tengo una serie de preguntas, tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder. Un consultor empresario, conocido por desarrollar este lienzo, ubicado en la mesa y que será elaborado de manera colaborativa entre ustedes, a la vez que, voy orientándolos en la construcción de este.

Reglas

- En primer lugar, la opinión de cada uno de ustedes es importante, por ende, les solicitamos levantar la mano durante la sesión para indicar su deseo de participar. Tengan en cuenta que no hay opiniones malas o buenas. Son solo apreciaciones, que para el proyecto todas son válidas.
- Segundo, a su lado, tienen marcadores y notas adhesivas. La idea es que todos puedan anotar y comentar en grupo los módulos que configuran el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder.
- Tercero, la sesión está siendo grabada para tener un registro de todo lo dicho, ya que sería muy difícil tomar nota de todo lo expresado aquí. No obstante, ignoren la cámara.
- Cuarto, reservaremos algún tiempo a fin de responder sus inquietudes.

Transcripción general

MD: Antes de iniciar con el grupo focal, me gustaría que cada uno de ustedes se presentará, mencione el cargo que desempeña en la emisora y en una palabra ¿Qué es Ambiente Stereo para usted? Iniciemos por aquí.

OR: mi nombre es Óscar Rodríguez Buitrago. Trabajo como periodista de Ambiente Stereo y conductor del programa Punto de Partida. Ambiente Stereo en una palabra, es integración.

DB: mi nombre es Danilo Buitrago. Soy conductor del programa Punto de Partida y Ambiente Stereo en una palabra, es una familia, más que una emisora.

IM: mi nombre es Ivonne Martínez, el cargo que tengo en la emisora es de locutora de Punto de Partida y también soy la productora y conductora de un programa radial para mujeres que se llama En Línea, pero también me hago a cargo del manejo de las redes sociales de la emisora. Y Ambiente Stereo es el lugar donde no quieres salir.

JM: mi nombre es Julieth Marín soy locutor máster. Ambiente Stereo es interacción con el público, pero también es apoyo.

SC: mi nombre es Santiago Copete soy el director de Ambiente Stereo, ingrese a trabajar hace 6 años con el equipo, de los cuales y hace 2 años me convertí en el director. Y la emisora para mi es comunidad, que es el trabajo que hacemos como emisora, precisamente comunitaria que nos permite estar cerca del oyente.

MT: mi nombre es Milton Triviño el cargo que desempeño es el editor y encargado de las tecnologías. En una palabra, Ambiente Stereo es, servicio.

MD: sin más preambulos, iniciemos, con una breve explicación de lo que es el modelo de negocios CANVA. Es una metodología que sirve para identificar los aspectos más importantes de un negocio. De acuerdo con su creador, debemos iniciar con el panel de segmentos, es muy importante, entender que el público objetivo figuran dos tipos de segmentos, los clientes que son empresas o marcas que han obtenido una experiencia con los servicios de la emisora y los que piesen en el consumidor de contenidos como usuario que disfruta habitualmente de un producto.

Panel de segmentos

MD: desde esta perspectiva, ¿Cuál es el público objetivo de la emisora Ambiente Stereo, teniendo en cuenta los dos segmentos?

OB: es decir, el público objetivo como tal es ese universo que incluye pautantes, oyentes, organizaciones, etc.

DR: así es.

IM: la mayoría de nuestro público objetivo, se ubica entre los 30 a 70 años. Y se categorizan, así: tiendas de barrio de la localidad por el alcance que tenemos vía streaming, Alcaldía Local que pueden ser pautante, los comerciantes, empresas locales, agencias de viajes, ambientalistas, oyentes interesados en renovar su espiritualidad, el Ministerio de las TIC, los miembros de la Iglesia PAI, familias, y practicantes.

SC: en la parte de clientes, hablamos de un primer pautante a nivel de información, que tiene que ver con MINTIC que por regla tiene que ir, los miembros de la organización aspiciante que es PAI y ahí cabe el tema del empresariado que es muy local.

Propuesta de valor

MD: el siguiente bloque es el de **propuesta de valor**, es un conjunto de servicios y productos que buscan satisfacer las necesidades de las audiencias. En este sentido, ¿qué problemas de la

audiencia ayudan a solucionar? ¿Qué servicios le ofrecen a cada segmento de mercado? ¿Y qué necesidades creen que satisfacen?

IM: ¿La parrilla de programación puede ser?

DR: por supuesto, de hecho, uno podría considerar que el principal producto de las emisoras comunitarias es la parrilla de programación y su valor agregado sus audiencias.

JM: ¿Podríamos colocar el conocimiento teológico?

DR: también. ¡Quedan 2 minutos!, tiempo.

OB: tenemos el acompañamiento espiritual, las consejerías que tienen como objetivo apoyar a las personas con problemas familiares, emocionales y de salud mental. El conocimiento teológico, el apoyo tecnológico, la página web, ya es muy interactiva y fácil de navegar, la aplicación, el talento humano y el uso de las herramientas digitales.

JM: consideramos que uno de nuestros fuertes, es la línea musical, ya que hemos trabajado mucho, para que se mantenga un estilo y en español. Y otro aspecto es la digitalización del audio, el trabajo que se hace a través de la página y la aplicación, esos son nuestros tres fuertes y lo que nos hace diferentes.

OR: hay algo fundamental que quiero significar, y es que muchas emisoras las programan, pero como está la vía de la evolución tecnológica, el oyente necesita la radio en vivo, que le hablen, que le motiven, tanto así que las emisoras comerciales hoy intentan hacer cualquier cantidad de premios, de concursos de soluciones de pagar servicios, de darle mercado, de rifar el carro, porque se han dado cuenta que las personas necesitan la radio en vivo.

Y lo sé por una emisora institucional en Boyacá que estaba programada las 24 horas, el programador solo iba a eso. La emisora se fue al pique y contaba con una excelente programación,

es que hasta la hora la tenían programada, entonces eso fue perdiendo total sintonía, fue necesario recuperarla con voz en vivo para que tuviera fuerza, por eso es clave el equipo humano y esto también nos diferencia de otras emisoras comunitarias.

DR: hay un factor clave que hay que ubicarlo, pero no sé donde y es el elemento ambiental, y es un valor muy grande e importante que no lo habíamos puesto, de pronto en la propuesta de valor, y el carácter ambiental. Esta emisora obviamente tiene su tendencia cristocéntrica, pero va muy de la mano con la protección del medio ambiente.

MD: ¡Muy bien! Continuemos con el tercer bloque.

Panel de canales

MD: en este bloque vamos a describir todos los canales que nos permiten comunicarnos con los segmentos y alcanzar nuevas audiencias. Por lo tanto, ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos? ¿Cuáles canales son los más efectivos?

DB: En pandemia abrimos Telegram, este es nuestro canal más efectivo; es donde mayormente participa nuestro público con opiniones, reportería y mensajes. Luego, está el WhatsApp, la APP y la página web.

MT: también está el dial 88.4 FF, el voz a voz y las líneas telefónicas,

Relaciones con la audiencia

MD: Perfecto, ahora continuaremos con el cuarto panel, las relaciones con la audiencia. En este panel es importante que describan el tipo de relación que han establecido y mantenido con los oyentes. En esa perspectiva, ¿Qué tipo de relaciones tiene la emisora con los segmentos?

IM: se trata de relaciones personalizadas que se dan a través de las llamadas telefónicas cuando las personas nos buscan para recibir consejerías. Además, también son de autoservicio, porque a través de nuestra página web, las personas tienen acceso libre para descargar los programas o escuchar la emisora a través de la internet,

OR: Yo diría que también dedicada, porque a pesar, de que se hablen de temas generales en los diferentes programas, se convierte en un tema dedicado porque la persona lo asume para sí misma, entonces llaman y dice este mensaje de hoy fue para mí,

MD: es muy interesante esa percepción.

Fuentes de ingreso

MD: continuemos al siguiente bloque, las fuentes de ingreso, aquí describiremos las formas en las que la emisora obtiene ingresos para su autosostenimiento. Al respecto ¿Por qué están pagando hoy?

SC: nos buscan y pagan por la pauta de los servicios o productos que comercializan algunos de nuestros clientes y las donaciones que recibimos de parte de los miembros de la Iglesia PAI.

DR: ¿El Gobierno tiene alguna ingerencia?

OB: no, realmente son más los desembolsos que se hacen a favor del Gobierno que lo que se puede recibir del Gobierno. El Gobierno simplemente nos da una autorización que está complementada en la licencia y que cada año se está actualizando, de resto todo sale de aquí, para allá y no de allá, para acá.

MD: buenos amigos de Ambiente Stereo, hemos llegado a la mitad de nuestra actividad ¿Cómo se sienten hasta el momento? ¿Alguna inquietud?

MT: inspirados y motivados, no sabía que teníamos todo esto.

JM: sí, estoy de acuerdo, creo que como equipo hemos hecho un gran trabajo, nos merecemos un aplauso grupal.

Recursos clave

MD: así es... bueno. Qué les parece si continuamos. El siguiente módulo a resolver es el de recursos clave, que son todos esos activos clave y necesarios para mantener las operaciones de la emisora, para ello, podríamos preguntarnos ¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la realización de la propuesta de valor?

DB: el recurso humano son los locutores, un diseñador gráfico, un ingeniero en sistemas y los periodistas. Además los oyentes, pues la emisora no sería nada sin nuestras audiencias. El recurso técnico y tecnológico, como los computadores, el máster, micrófonos, etc, todos los elementos necesarios para hacer radio.

JM: yo quiero decir, que el conocimiento es otro recurso importante. Aquí en Ambiente, si fuimos específicos, porque aquí no se trata de saber locutar, sino tener un conocimiento teológico profundo, no podríamos contratar a alguien que no sepa de la Biblia.

IM: es cierto, se necesita más que sepa de la Palabra que sepa de radio. Mira que yo no soy locutora o periodista.

JM: pero aprendiste.

IM: fue muy duro (risas).

Actividades clave

MD: Listo, amigos, continuemos con el siguiente módulo, las actividades claves; describan las más importantes que desarrollan para que la emisora funcione y que son necesarias, tanto en la obtención de una retribución económica, como en el alcance de la misión social trazada por el medio comunitario.

IM: la producción de contenidos y la actualización de la APP. Es una actividad clave.

DB: los eventos externos e internos, se desarrollan con la finalidad de fidelizar a las audiencias, entonces, realizamos, desde cenas navideñas, celebraciones para el Día del Niño o regalamos cenas románticas para las parejas. El año pasado, realizamos una campaña muy bonita que se llamó “Ambiente tu localidad”, y se hizo para visitar a las comunidades vulnerables de ciertos barrios en Bogotá.

JM: también están los concursos, la persona que más haya llamado en el mes se gana un libro digital. Los viernes de Biblia, la persona que cuente una experiencia relacionada con el tema del día, se le obsequia una Biblia.

SC: sabes que más, los seminarios que realizamos con algunos de nuestros aliados, nos pagan por realizar la pauta de esos eventos y nos obsequian libros para nuestro público.

MD: muy bien. A propósito, sobre lo que nos comentó Santi, sobre las alianzas, de eso vamos a hablar a continuación, de hecho, es el penúltimo panel, al que se le denomina Asociaciones Clave.

Asociaciones Clave

MD: Son aquellas redes de alianzas y socios que tiene la emisora. Desde esta perspectiva, ¿Quiénes son los socios clave?

SC: se realizan alianzas con asociaciones a fines, como con CLC, que es Centro de Literatura Cristiana, para hacer los seminarios de los que te comente anteriormente y nos dan libros o Biblias Thompson para obsequiar.

MT: asociaciones con otras radios internacionales como Ondas de Vida, un conglomerado de emisoras del Estado de California, Estados Unidos, así como Un mensaje a la Conciencia, que es una organización localizada en este mismo Estado. Y ellos transmiten uno de nuestros programas, y nosotros uno de ellos.

DR: la Organización PAI, recibimos donaciones.

MD: bueno equipo, buenas noticias, hemos llegado a nuestro último módulo, la estructura de costos; son los principales costos en los que incurren la emisora. Desde este punto, ¿cuáles son los gastos más importantes que tiene la emisora?

JM: las nóminas de los miembros de la emisora y los servicios públicos.

IM: el mantenimiento del streaming, el dominio de la página y la actualización de los equipos tecnológicos.

SC: la licencia, impuestos a Syco y derechos de concesión, contribuciones a la Sociedad de Autores y Compositores -SAYCO- y a la Asociación Colombiana.

MD: listo amigos, acabamos. Ahora, rápidamente, me gustaría conocer sus apreciaciones sobre esta dinámica. Empecemos contigo Milton.

MT: estas actividades son muy chéveres, porque uno no reflexiona lo mucho, que uno está haciendo y lo que ha hecho, entonces hay veces que se vuelve tan monótono el trabajo que uno dice ¿qué se está haciendo?, pero cuando uno empieza a verificar lo que se ha hecho o lo que se

hace, las propuestas de valor, toda esta cantidad de cosas que vimos en el CANVAS, creo que deja una gran satisfacción y genera ideas para mejorar la propuesta de valor.

SC: buenísima esta actividad, es muy buena. Yo creo que cuando a uno le pregunta y usted en qué medio de comunicación trabaja y un hace la referencia que es un medio comunitario, la gente dice “ay pero es un medio pequeñito” lo asociación con algo pequeño e insignificante.

Pero con el CANVAS uno puede darse cuenta que hay un estructura de valor que es bastante amplia. Este ejercicio nos da una retroalimentación muy chévere y bonita y nos deja muy motivados. Yo creo que esto lanza a un reto a trabajar en todo lo que acabamos de describir, a expandir y aobtener mayores beneficios y que pues el trabajo que cada uno hace tiene un valor muy importante para la comunidad, entonces fue muy interesante.

JM: es un trabajo reflexivo y sobre todo, de analizar de dónde viene y hacía dónde va, entonces, es interesante y yo creo, que nos ayuda a nosotros a establecer metas y a mejorar muchas cosas.

IM: es muy chévere porque estamos juntos haciendo esta actividad, con un mismo propósito y esfuerzo, y uno a veces hace tantas cosas que parecen que no tuvieran un impacto o a veces uno recibe llamados de atención que uno dice “uno realmente puede aportar algo” pero al hacer esta retroalimentación, uno puede darse cuenta de que sí conocemos el producto, la programación, se reconoce la confianza que el pastor ha depositado en cada uno de nuestros puestos de trabajo.

DR: concuerdo con Milton y Santiago, estoy de acuerdo con ellos, porque a veces creemos que nos hace falta más, pero realmente hemos hecho mucho. Hemos comenzado en lo poco, pero sabemos que la emisora va para cosas grandes, yo veo que Ambiente será un referente para muchas emisoras en el país.

OR: primero, felicitarte por el ejercicio académico que vienes desarrollando y que a través de este cuadro propuesto por Osterwalder, uno nota a través de 9 variables, de las cuales, uno puede obtener un diagnóstico general de la emisora.

En segunda instancia es sopesar y rebustecer los valores intrínsecos que tiene la radioestación, como es el factor ambiental insisto, el factor de la fe y que se hace una radio cristiana para cristianos y no cristianos.

Tercero seguir proyectando la variedad en la programación ,para seguir manteniendo y ampliando la audiencia, como si fuera poco ahondar en toda la parte tecnológica, que insisto, es fundamental y tener esa radio en vivo y dinámica, para que pueda seguir creciendo.

La fortaleza tanto ambiental como espiritual, logística y tecnológica se me hacen cuatro aspectos fundamentales para que una emisora comunitaria pueda seguir creciendo, además de la fortaleza de quedar en F.M. y es la primera emisora de izquierda a derecha.

Además, que todavía muchas personas nos siguen sintonizando por dial, entonces todas esas alternativas son fundamentales, para seguir trabajando y no desfallecer, tal como avanzan los niveles tecnológicos seguramente nosotros tenemos seguir en esa vanguardia porque el objetivo, es llegar a más y más oyentes, tan así que tenemos referentes de oyentes no solo aquí en Colombia, sino en diferentes países del mundo, gracias a la tecnología, esas mediaciones también son fundamentales que se hagan y siempre como talento humano debemos retroalimentamos en dónde estamos y para dónde vemos.

Y definitivamente la academia debe entender que nos somos religiosos, que no es una emisora religiosa, sino que a través de nuestras creencias en Dios, pues es como nos podemos sostener, pero realmente, es brindarle la cabida a todo el que quiera opinar, así como seguramente opina la persona al margen de ley, el de la cárcel, el sindicato o el juzgado, opina una persona trabajadora sexual o que tiene una condición sexual diferente, entonces esta apertura del canal se me hace fundamental que la academia lo potencialice y no nos descrimene o estigmaticen porque únicamente seamos religiosos.

Transcripción de la observación

Daniela Rodríguez se presenta y presenta a Juan David Moreno (su investigador observante no participante). Ella da cuenta del objetivo del grupo focal, menciona las reglas de acuerdo con la guía de discusión y la de moderador.

- Durante la explicación del proceso del grupo focal todos muestran interés.
- **Santiago Copete:** el director, está pendiente del PC y el teléfono mientras le explican el proceso.
- **Milton Triviño:** tomó una foto del lienzo de CANVAS.
- **Danilo Buitrago:** está trabajando en el PC mientras se explica el proceso.
- **Ivonne Martínez:** se ríe cuando Daniela dice “estamos entre compañeros, conversen lo que deseen”.
- **Julieth Marín:** miró la hora en su reloj, mientras revisa su celular, durante la explicación.

Presentación de los participantes

- **Danilo Buitrago:** está pendiente del celular mientras se presenta cada integrante.
- **Julieth Marín:** juega con el marcador mientras se presenta Ivonne.
- **Milton Triviño y Óscar Rodríguez:** tienen sus brazos y piernas cruzados.
- **Santiago Copete:** tiene su PC en las piernas, trabajando mientras se le explica el proceso

Desarrollo de preguntas

- Se reúnen los dos equipos de 3 personas a trabajar en el primer módulo, llamado segmentos.
- Los equipos debaten el primer punto, todos aportan a la idea.
- Los equipos muestran entusiasmo y proponen ideas para resolver el primer punto
- Los equipos muestran interés en preguntar acerca del público objetivo para responder de la mejor manera
- El debate resulta más entusiasta en el equipo de Santiago, Milton y Julieth

1. ¿Cuál es el público objetivo de la emisora Ambiente Stereo, teniendo en cuenta los dos segmentos?

- **Ivonne Martínez:** toma la palabra en su equipo para exponer las ideas.
- **Danilo Rodríguez:** está muy interesado en su trabajo en el PC, al igual que Ivonne.
- **Óscar Buitrago:** mira sus pies mientras los mueve y dirige su mirada al piso, entretanto Santiago expone las ideas de su equipo.

2. En este sentido, ¿qué problemas de la audiencia ayudan a solucionar? ¿Qué servicios le ofrecen a cada segmento de mercado? ¿Y qué necesidades creen que satisfacen?

- Mientras Daniela expone el segundo aspecto.
- **Danilo e Ivonne:** están concentrados en el PC trabajando.
- **Óscar:** se agarra la cabeza y mira al piso.
- **Santiago, Milton y Julieth:** se concentran en atender la explicación.
- Luego todos preguntan cómo responder al segundo punto, muy interesados en responder bien.
- Los equipos debaten el segundo punto de manera entusiasta, todos aportan a la idea.

3. ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos? ¿Cuáles canales son los más efectivos?

- En su equipo, Ivonne es quien anota las ideas y Julieth lo hace en el suyo
- Denota la participación de todos los integrantes de los equipos
- Los integrantes ríen ante la palabra “wasapear” de Ivonne.
- Hay mucha armonía entre los grupos, ríen y comentan todas las ideas
- **Danilo Rodríguez:** se estira, mientras Milton se rascaba la cabeza
- Todos tienen postura de atención
- **Óscar Buitrago:** consiguió cuaderno y lapicero para anotar
- Los equipos comparten ideas involuntariamente

4. MD: Perfecto, ahora continuaremos con el cuarto panel, las relaciones con la audiencia. En este panel es importante que describan el tipo de relación que han establecido y mantenido con los oyentes. En esa perspectiva, ¿Qué tipo de relaciones tiene la emisora con los segmentos?

- **Santiago Copete:** revisa conceptos acerca de la emisora en su PC, para aportar a las ideas del punto 4
- **Milton Triviño:** toma la palabra de su equipo para exponer las ideas, por primera vez
- **Óscar Buitrago:** anota sus ideas en su cuaderno
- **Oscar, Danilo, Julieth y Milton:** revisan su celular mientras Ivonne expone las ideas de su equipo, Santiago el PC

5. MD: continuemos al siguiente bloque, las fuentes de ingreso, aquí describiremos las formas en las que la emisora obtiene ingresos para su autosostenimiento. Al respecto ¿Por qué están pagando hoy?

- Los equipos concuerdan en el punto 5
- **Óscar Buitrago:** continúa trabajando en su cuaderno, junto con su celular.
- **Danilo Rodríguez:** le toma una foto al grupo.
- Todos parecen disfrutar del grupo focal, ríen, aprenden y aportan.

6. MD: así es... bueno. Qué les parece si continuamos. El siguiente módulo a resolver es el de recursos clave, que son todos esos activos clave y necesarios para mantener las operaciones de la emisora, para ello, podríamos preguntarnos ¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la realizar la propuesta de valor?

- **Óscar Buitrago:** dio una reflexión importante acerca del punto 6

- En su grupo, Ivonne es la única que comparte las ideas que anotan, en el otro grupo, todos toman la palabra para exponer.
- En los grupos todos aportan y continúan interesados en el tema

7. MD: Listo, amigos, continuemos con el siguiente módulo, las actividades claves; describan las más importantes que desarrollan para que la emisora funcione y que son necesarias, tanto en la obtención de una retribución económica, como en el alcance de la misión social trazada por el medio comunitario.

- **Óscar Buitrago:** se muestra muy interesado en el modelo CANVAS.
- **Danilo Rodríguez:** revisa su celular

8. MD: son aquellas redes de alianzas y socios que tiene la emisora. Desde esta perspectiva, ¿Quiénes son los socios clave?

- **Santiago Copete:** su PC mientras los equipos exponen
- **Óscar Buitrago:** genera interacción con todos después de exponer las ideas, por algo que faltó agregar.
- **Óscar Buitrago:** muestra interés por el modelo CANVAS.
- **Julieth Marín:** termina de anotar las ideas mientras Santiago expone
- **Milton Triviño:** revisa su celular y Santiago el PC mientras expone Ivonne
- **Danilo Rodríguez:** continúa trabajando mientras Ivonne expone y Óscar escucha atento pero con mirada al piso.

9. MD: bueno equipo, buenas noticias, hemos llegado a nuestro último módulo, la estructura de costos; son los principales costes en los que incurren la emisora. Desde este punto, ¿cuáles son los gastos más importantes que tiene la emisora?

- A pesar de que en ocasiones algunos de los integrantes revisan celulares o PC con motivo de trabajo u ocio, todos muestran interés por la actividad, la han disfrutado.
- Los integrantes concuerdan en las conclusiones de la actividad, aprobación total.
- Los integrantes confirman su excelente labor y lo provechosa que es la emisora, luego de aplicar CANVAS
- **Milton Triviño y Julieth Marín:** revisan su celular
- **Santiago Copete e Ivonne Martínez:** su PC mientras se dan las conclusiones
- **Óscar Rodríguez:** escucha atentamente mirando hacia el piso

15.4 Resultados grupo focal en la unidad de análisis sostenibilidad emisora Radio Sur 106.4 F-M.

María Daniela: buen día para todos. Primeramente, les agradecemos que dediquen su tiempo a hablar con nosotros en el día de hoy. Mi nombre es Daniela Rodríguez, actualmente soy estudiante de la Maestría de Periodismo y Comunicación digital de la Universidad de la Sabana.

Estamos aquí porque deseamos conocer mejor cuáles son los mecanismos de sostenibilidad y financiación que han incorporado para mantener vigentes las operaciones de su emisora comunitaria.

Sus nombres e información personal estrictamente confidenciales. La información suministrada tiene fines académicos, por lo tanto, no duden en expresar sus opiniones libremente. ¿Aceptan participar en el grupo focal?

Tengo una serie de preguntas, tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder. Un consultor empresario, conocido por desarrollar este lienzo, ubicado en la mesa y que será elaborado de manera colaborativa entre ustedes, a la vez que, voy orientándolos en la construcción de este.

Reglas

- En primer lugar, la opinión de cada uno de ustedes es importante, por ende, les solicitamos levantar la mano durante la sesión para indicar su deseo de participar. Tengan en cuenta que no hay opiniones malas o buenas. Son solo apreciaciones, que para el proyecto todas son válidas.
- Segundo, a su lado, tienen marcadores y notas adhesivas. La idea es que todos puedan anotar y comentar en grupo los módulos que configuran el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder.
- Tercero, la sesión está siendo grabada para tener un registro de todo lo dicho, ya que sería muy difícil tomar nota de todo lo expresado aquí. No obstante, ignoren la cámara.
- Cuarto, reservaremos algún tiempo a fin de responder sus inquietudes.

Transcripción general

MD: Antes de iniciar con el grupo focal, me gustaría que cada uno de ustedes se presentará, mencione el cargo que desempeña en la emisora y en una palabra ¿Qué es Radio Sur para usted? Iniciemos por aquí.

Germán Castro (GC) Mi nombre es Germán Castro, soy ingeniero en telecomunicaciones, tengo experiencia hace unos 17 o 18 años en radio, gracias a mi papá, que me enseñó este arte. Él es ingeniero electrónico, trabajó en RCN, Caracol y Todelar.

En una palabra, qué es Radio Sur, es condensar todo que ha sido mi vida, desde mi etapa como adolescente, estudiante universitario, profesional. Es mi vida entera.

MD: Continuemos por aquí.

Jorge Londoño: Mi nombre es Jorge Alberto López Hugo, yo soy abogado, tengo una especialización y una maestría en derecho administrativo, además, soy docente universitario y desde que llegué a Bogotá en 1990, me he dedicado al tema de las emisoras comunitarias y especialmente, para que la radio sea hoy una realidad en las ciudades capitales, como la que tenemos palpablemente. Y, en una palabra, yo defino a Radio Sur como libertad.

MD: listo, iniciemos con una breve explicación de lo que es el modelo de negocios CANVA. Es una metodología que sirve para identificar los aspectos más importantes de un negocio. De acuerdo con su creador, debemos iniciar con el panel de segmentos, es muy importante, entender que el público objetivo figuran dos tipos de segmentos, los clientes que son empresas o marcas que han obtenido una experiencia con los servicios de la emisora y los que pisan en el consumidor de contenidos como usuario que disfruta habitualmente de un producto.

Panel de segmentos:

En este sentido ¿Cuál es el público objetivo de la emisora Radio Sur, teniendo en cuenta los dos segmentos?

GC: el comercio de Venecia, de San Andresito y de esos barrios caracterizados por un alto comercio, ya que nos han buscado para que hagamos conocer sus servicios y productos. La idea a futuro, es focalizar a los pequeños, medios y grandes comerciantes para que a través de la pauta la población conozca lo que venden.

JL: En cuanto a los consumidores, esa es una buena pregunta, nosotros, creemos que le apostamos a un público general, que va desde los 12 hasta los 99 años. La verdad es que no hemos seccionado o segmentado, y esa es una de nuestras principales debilidades.

Lo hemos querido hacer a través de la música, pero también hemos identificado que a los jóvenes les gusta la salsa y pega, como no a todos les gusta el reguetón, personalmente, a nosotros no nos gusta, son canciones muy denigrantes sobre todo para la mujer. No entiendo como a las muchachas de hoy les encanta esa vaina. No entiendo cómo de verdad. Me parece un contra sentido.

En el público, en el tema musical, somos muy amplios, tenemos variado, tenemos salsa, merengue, tropical, algo de reguetón, el programador dice que debemos meter un poco, rock, pop, los tenemos distribuidos en franjas horarias de todo un poquito.

Respecto al segmento de clientes, tenemos un contrato con una comercializadora que sea llama inrae, hemos sido beneficiarios de las becas de secretaría de cultura, de la orquesta filarmónica de Bogotá y de ministerio de cultura que es lo que nos ha sostenido a flote, y también alquilamos algunos especiales para transmisión deportivas de fútbol.

Propuesta de valor

MD: perfecto, listo, sigamos con el siguiente bloque que es el de **propuesta de valor**, es un conjunto de servicios y productos que buscan satisfacer las necesidades de las audiencias. En este sentido, ¿qué problemas de la audiencia ayudan a solucionar? ¿Qué servicios le ofrecen a cada segmento de mercado? ¿Y qué necesidades creen que satisfacen?

GC: los talleres comunitarios, la visibilización de los líderes comunitarios y la resolución de problemáticas sociales, eso nos caracteriza. Sobre todo el último punto, la resolución de conflictos, ya que estamos en una zona insegura y con microtráfico e incluso visibilizar problemas viales, por ejemplo, unos vecinos tenían un problema con una vía al frente de su casa, pues desde 4 años no la arreglaban, así que ellos se acercaron a nosotros y desde la emisora le hicimos un llamado a la secretari de planeación y la Alcaldía, para conocer cómo van las obras en la localidad y su accionar ante las que hacen falta por arreglar.

Nuestro deber es también, acercar la parte estatal a la ciudadanía, ser un mediador para que haya un mjer entendimiento de ls necesidades de la localidad y así, propender por la resolución de probelmas, por eso nos buscan las personas.

Y respecto a la visibilización de líderes comunitarios, tenemos algunos proyectos con diferentes entidades sociales que trabajan en pro de jóvenes, adultos mayores, del cine, la cultura, pero que su trabajo no es visible para otras comunidades, es ahí donde nosotros podemos ayudarles, con la promoción y la difusión de esos semilleros o proyectos.

JL: Yo también quiero agregar que el sonido que tenemos es excelente, no escatimamos en costos para montar el sistema radial que tenemos, nos diferencia el estilo que estamos realizando, nos diferencia el informativo que hacemos, la ubicación y equipo humano que tenemos.

Panel de canales

MD: ahora, hablemos de los canales. En este bloque vamos a describir todos los canales que nos permiten comunicarnos con los segmentos y alcanzar nuevas audiencias. Por lo tanto, ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos? ¿Cuáles canales son los más efectivos?

GC: el voz a voz que existe entre organizaciones, ese es un canal efectivo. Así es como nos hemos dado a conocer. El trabajo con diversos grupos poblaciones y culturales, tiene mucho

valor porque eso nos permitido construir una comunicación, y es muy fácil con ellos dialogar y además, que nos dreanan mucha información que es vital para el trabajo de un medio de comunicaión. Las redes sociales, es una parte fundamental en cualquier medio y de cualquier tipo, son los canales actuales, modernos y que todo el mundo usa. Y también generando espacios, en ese voz a voz van apareciendo cada vez más orgaizaciones. Por ejemplo, nosotros tenemos un espacio que se llama Comunidad Activa, y se creó para que las organizaciones se contactaran con otras organizaciones, por ejemplo, la Alcaldía se relaciona con la Secretaria de Protección Animal y luego esta, se comunica con los organizadores del Festival de Hip Hop de Ciudad Bolívar, entonces se vuelve como una cadena.

JL: los canales de comunicación que dispone la emisora son la frecuencia F.M, el *streaming*, las líneas telefónicas, las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) y el WhatsApp, no cuentan con una página web propia, la que usan es la de la fundación que tiene anclado el *streaming* de la emisora y un formulario de contacto.

Relaciones con la audiencia

MD: Perfecto, ahora continuaremos con el cuarto panel, las relaciones con la audiencia. En este panel es importante que describan el tipo de relación que han establecido y mantenido con los oyentes. En esa perspectiva, ¿Qué tipo de relaciones tiene la emisora con los segmentos?

JL: al ser unidireccional, entonces es una relación interesante la que estamos construyendo, por eso sabemos que nos escuchan de muchos lados, los oyentes nos llaman, nos escriben, nos cuentan.

GC: es una relación emotiva y participativa. Nosotros trabajamos con reporteritos, un grupo de niños que hacen unas narraciones naturales y sin adornos, que los oyentes se contagian y crea un ambiente emotivo. Así mismo, las personas nos llaman para cubrir carnavales, marchas culturales, la puesta en marcha de un mural o una canción es espectacular. Cuando los entrevistamos esbozan su vida en esa narración.

JL: emotiva porque intentamos involucrarnos en las emociones de las comunidades con las que estamos trabajando, valoramos también sus esfuerzos que hacen por el sector y lo que han hecho para salir adelante en esta localidad. Por ejemplo, en Potosí, hemos conocido la vida de líderes comunitarios y a partir de su historia de vida, hemos creado una serie radial. El primer episodio es de Evaristo Bernate Castellanos, un líder que fue asesinado en el 91. Su trabajo consistió en luchar por el agua, el techo y la alimentación, ese mensaje es muy importante y quienes lo acompañaron, continúan con su legado, a través del proyecto Escuela-Comunidad. Y ese es el sentido de lo que queremos hacer, que cuando ya no estemos en este plano, las personas continúen con el trabajo comunitario.

Fuentes de ingreso

MD: continuemos al siguiente bloque, las fuentes de ingreso, aquí describiremos las formas en las que la emisora obtiene ingresos para su autosostenimiento. Al respecto ¿Por qué están pagando hoy?

GC: la radio en general se sostiene de la pauta que realizan.

JL: ¿Sirven las oraciones a la virgen?

MD y GC: (risas)

GC: desde el sector público tenemos proyectos y licitaciones que desde el Estado se nos invita a participar, así como proyectos con algunas organizaciones sin ánimo de lucro y comunitarias que nos dan la posibilidad de participar, como la Filarmónica de Bogotá; al ganarnos estos proyectos recibimos dinero para reinvertir en la viabilidad de la emisora, también nos ayudan con micrófonos, dotaciones o recursos necesarios para la emisora. También contamos con comercializadoras, cajas de compensación como Colsubsidio o fabricantes de automóviles como Susuki. Generalmente, los medios trabajan con agencias de medios, así que nosotros presentamos

nuestra propuesta a estas agencias quienes se las llevan a estos grandes empresarios y hemos tenido la fortuna, que en ocasiones nos escogen para visibilizar su portafolio y a su vez nosotros obtenemos ganancias que ayudan a la sostenibilidad de la emisora.

MD: ¿Y usted Jorge qué puede aportar?

JL: Nuestras fuentes de ingreso la verdad es que son muy limitadas:

Vendemos paquetes de pauta y alquilamos espacios radiales, por ejemplo, los fines de semana alquilamos un espacio para la transmisión de partidos de fútbol de la Copa Libertadores. Eso nos permite sostener la emisora, pero a la vez a atraer a un público más amplio. En otras ocasiones, hemos alquilados espacios para programas musicales de vallenato, son programas específicos, orientados hacia un público especial.

Proyectos como para producción radial, como el de la orquesta filarmónica de Bogotá

Recursos propios del bolsillo de los miembros de la fundación. La fundación realiza capacitaciones para medios o iniciativas comunitarias y de ahí, provienen también recursos para sostener a la emisora.

Recursos clave

MD: ahora hablemos de los recursos clave. Son todos esos activos clave y necesarios para mantener las operaciones de la emisora, para ello, podríamos preguntarnos ¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la realizar la propuesta de valor?

GC: ¿Aquí también tendríamos en cuenta el pago de los servicios públicos?

MD: El pago como tal no, porque eso ya haría parte de la estructura de costos, que es el último módulo, pero si pudiéramos tener en cuenta, por ejemplo, los espacios físicos donde actualmente opera la emisora. ¿Me explico? Todo lo que nos genera costos, no lo vamos a tener en cuenta, más bien los insumos o recursos tangibles e intangibles necesarios para hacer eficaz el proyecto radiofónico.

GC: Ah, como los micrófonos, la radio estación, la música.

MD: Exacto.

GC: el conocimiento periodístico, el control máster, los locutores son los más importantes, ya que son los que desarrollan, mueven, entretienen, unen y hacen la radio. Por supuesto, seguimos las directrices del Min Tic, respecto a cómo debemos enfocarnos o cuál es la visión que debemos tener. Sin embargo, los locutores le ponen su propia esencia, por ejemplo, en esta emisora trabajamos con conceptos multidisciplinarios, la representante legal es periodista, el productor es abogado y yo que soy ingeniero. A pesar de que yo había trabajado con la radio comercial, el equipo humano me ha enseñado sobre radio comunitaria y así, encontrar un equilibrio.

JL: pero sabes que ese aspecto, que acaba señalar Germán, nosotros queremos potencializarlo. Es decir, conocer la estrategia comercial que aplica la radio tradicional en su autofinanciación, para mirar si de ahí, algo nos sirve, porque hay veces que lo comunitario tiende a verse como la “radio gratis, la radio pobre”, **entonces intentamos buscar un balance entre lo comunitario y lo comercial, cierto.**

GC: a nivel técnico. La consola, los micrófonos, los transmisores. Todo eso es necesario para llevar un producto que sea aceptable, pues todo lo que sale al aire es el reflejo del trabajo humano, y contamos con un equipo, por eso intentamos que nuestros programas sean de calidad. Como lo dije hace un momento, el recurso intelectual o el conocimiento multidisciplinar que tiene Radio Sur es importante, porque todo el mundo puede aportar desde su profesión, cosa que también nos hace diferentes.

JL: nosotros nos formamos en el proceso de la comunicación para el desarrollo, sé que tiene su principal punto de partida en buscar que las voces que no son escuchadas se escuchen y ser también mediadores. Es decir, hacer un proceso comunicacional participativo democrático, pero ante todo tener una postura de clase. el tema de la objetividad en la comunicación es un cuento de hadas, eso no es cierto. lo que yo he aprendido con el tiempo y la experiencia en el tema de la comunicación, es que los medios no son imparciales, eso no es cierto, si tú ves los grandes medios tienen muy definido qué clase defienden y a qué intereses. Decir que son imparciales, eso es una

mentira. Igual nosotros. Nosotros tenemos una postura, unos intereses de clase y por supuesto, son antagónicos a los grandes medios, pero sin perder de vista que debemos ser pluralistas. Tenemos nuestras posturas políticas, pero buscamos de que dentro de la diferencia se construya la fortaleza, que dentro de la diferencia apostamos a construir la democracia.

No podríamos buscar o propender por una democracia, si los otros, entonces, no se trata de eliminar, al contrario, porque piensa distinto, se trata de escuchar a todo el país e intercambiar en ese contacto opiniones que contribuyan. Es como decía, si no estoy mal Aristóteles, en una discusión de dos no gana el que tenga la razón, gana el que aporte un nuevo conocimiento y de eso se trata, y esa es la ruta que nosotros seguimos. Por eso, en el informativo tenemos ya armado un lead, en donde decimos que somos: “hijos de la Constitución, de la tutela”. Porque, además, es cierto, nosotros existimos por una tutela que nosotros interpusimos en el 2005.

Entonces, nosotros obedecemos a esa a esa expectativa, que la Constitución 91 crea. Propender por una nueva ciudadanía, una ciudadanía que construye democracia y que lucha. Eso somos nosotros. Nosotros no somos medios perse, es decir, medio para el medio, no. Nosotros somos procesos sociales, usamos un medio de comunicación masivo.

La llegada de Germán al proceso ha sido muy interesante, porque si bien nosotros hemos aprendido a hacer la radio comunitaria, por decirlo de alguna manera, también es necesario aprender esa otra parte que querrán traer de la radio comercial, que es necesario porque eso también genera la sostenibilidad del proceso y es algo que hemos aprendido en el trayecto. Que seamos comunitaria, no significa que seamos una radio chichipata, somos una radio igual de profesional como cualquier otra, si tú no vas en lo técnico y comparas nuestra señal con Candela, vas a ver que, si no se escucha igual, sí muy cercano. Eso es lo que estamos construyendo ahora, somos comunitaria pero no quiere decir que seamos mediocres.

MD: claro, ese es otro reto que hay que desmitificar.

GC: nosotros no tenemos diferencias frente a las radios comerciales. Lo único, o el límite son los intereses que cada una representa.

JL: nosotros siempre hablamos de un trípode. Cuando nos referimos a la sostenibilidad de la emisora. Aún no lo hemos logrado descifrar, sino ya descifrado, pues sería otro cantar, pero el trípode es nosotros la sostenibilidad económica, por supuesto con todas las aristas, que de hecho tú has mencionado, y por supuesto nos vemos con una empresa social, de lo contrario no funcionaríamos. Entonces, hablamos de tres tipos de sostenibilidad, la económica, la social y la tecnológica. Si nosotros logramos estas dos anteriores, pues nuestras estaciones radiales tendrán una calidad extrema, pura, es a lo que le apostamos cuando hablamos de sostenibilidad, al menos en la teoría, porque hemos trabajado por más 30 años y aún no me hemos llegado allá.

GC: otro problema que se ve en la radio comunitaria es la desigualdad, en el medio, porque mientras, tú tengas al 90% de la radio en el espectro, que yo digo es entre 88 y 108 cierto, donde tú tengas el 90% que es solamente la radio comercial y tienen por ahí un 10% que sea radio comunitaria, pero ese 10% no la dejas que avances, en el sentido en que técnicamente la limitas, económicamente la limitas. Entonces, será un proyecto que tenderá a agonizar, mientras que, si nos pusiera en el mismo ámbito, de pronto seríamos un poco más competitivos. Hay veces que no podemos llegar a la comunica por la falta de recursos técnicos que no podemos adquirir, porque el Estado nos obliga a pagar impuestos.

Por ejemplo, nosotros fuimos que los impulsamos el semillero Florecientes de Músicos y aun así nos toca pagar Sayco Acinpro. Nosotros ayudamos a esos talentos que en RCN o Caracol no van a recibir, mientras que, si vienen acá, los ayudamos. Yo creo que son ese tipo de desigualdades que no dejan avanzar a los proyectos o medios comunitarios.

Entonces, eso tiende a desangrar, porque tú no puedes montar un proceso con lo que tú puedes utilizar en eso, cierto. Nosotros podemos ayudar a artista musical, con montar un espacio para que la comunidad conozca su música. Invertimos los pocos recursos en montar un proyecto para el beneficio del músico, apoyándolo con una grabación de un sencillo, adecuar el estudio a

sus necesidades, ayudarle con sus piezas, pero cuando el Estado desmotiva eso o nos ponen unas cargas, no podemos prestarle el acompañamiento que necesita, cosa que no pasa en Europa.

En Europa la radio comunitaria no paga, es subsidiada. Tienen la misma potencia, la igualan a una comercial, porque no tiene una diferencia. No es como “si usted es negra tiene que vivir arriba en la montaña y yo que soy blanco, vivo en otra zona” discúlpame el ejemplo, pero es un ejemplo de la realidad, de que nos miran de esa forma. La radio comunitaria esta desnivelada y no es competitiva para poder llegar a ciertas zonas, no es competitiva de esta forma, porque cuando te domina el 90% de los grandes pulpos, la radio comunitaria siempre se va a ver agonizante, yo lo veo así. No hay equidad.

JL: no hay una política pública estatal para nosotros. Esa es nuestra lucha. El estado no nos debe ver como un gasto, sino como una inversión. Nosotros somos parte de la extensión del Estado, aunque el Estado no llega inclusive en ciudades como Bogotá sí, entonces en ese sentido nosotros somos una inversión, porque el estado de más debe garantizar los procesos de participación en Colombia y nosotros ante todo somos eso, somos procesos de participación ciudadana y en la Constitución ahí está planteada. Entonces, quién debe garantizar la participación en el país ¿los privados o el Estado?

GC: es qué cosas tan simples de que te limito a que solamente puedes tener siete minutos, en una hora de pauta, te limito a que no puedas entrevistar a un político. Es como maniatar al medio. Sí, en que no pueda hacer nada, y cuando le ponen cargas y cargas, pues son medios que a nivel país agonizan, yo creo que si de diez de emisoras comunitarias en Colombia, que son saludables y que tienen músculo, yo creo que de ese 10% el 7% pertenecen a Iglesias.

Sí, y el resto de nosotros, es como cualquiera intentando ir a buscarle al tendero una pauta y entender lo que le responde a uno “¿Yo para que quiero pautar si conozco a mi clientela?”. Es difícil.

Ejemplo, hay municipios en el Mitú donde la radio comercial, no le interesa llegar, mientras que la radio comunitaria está intentando llegar a esas zonas más apartadas, pero sin recursos es muy difícil.

JL: lo que paso hoy, hoy enlazamos 500 emisoras comunitarias de diferentes regiones del país, para que escucharan a la ministra de MINTIC.

GC: este es el examen. Aquí miran más que emisora tiene un equipo, qué emisora es mejor que la otra. No se trabaja por mejorar la apertura, aquí no se mira en kilómetros, sino en cuadras. Este es el diagnóstico de la radio en general, si haces la radiografía de otra emisora comunitaria, les pasa exactamente lo mismo que a nosotros.

Muchas veces el Ministerio le dice a uno, cubra tal zona, y uno hace, lo que lo que uno puede, con lo que no tiene, pero muchas veces no se logra cumplir con el requerimiento, por lo técnico, incluso por la misma geografía, y la ley también impide, porque en la ley si te ven como a las demás, entonces te niegan las oportunidades y los medios tampoco te permiten crecer, porque se sienten amenazados porque les estamos quitando una parte del espectro.

Actividades clave

MD: Listo, amigos, continuemos con el siguiente módulo, las actividades claves; describan las más importantes que desarrollan para que la emisora funcione y que son necesarias, tanto en la obtención de una retribución económica, como en el alcance de la misión social trazada por el medio comunitario.

GC: las transmisiones calle.

MD: ¿Me podrías explicar un poco más en qué consiste este punto?

GC: Claro, son unas salidas que realiza la emisora para hacer acompañamiento a momentos puntuales, por ejemplo, la marcha por la mujer, caminatas, transmisión de fútbol. De hecho, hace poco estuvimos en la feria ExpoTunal.

JL: los espacios sociales, como la producción de nuestro informativo, el apoyo que le prestamos a la elaboración del periódico Agenda Sur, también asistimos a las actividades que desarrollan las comunidades, como los bazares para recoger recursos o los festivales. Hace poco apoyamos al Festival Internacional Ojo al Sancho, un festival internacional de cine y video comunitaria de Ciudad Bolívar.

GC: durante la semana estuvimos entrevistando a los invitados, asistentes y directores de los cortos. Difundimos en redes sociales la programación. Además, le contamos a la Junta de Programación, que son todas las asociaciones que apoyan a nuestra organización para que nosotros podamos trabajar con los proyectos. Ahí se refleja la sostenibilidad social, es través de ellos que el festival sale al aire, y a partir de lo que deciden nosotros publicamos las actividades en un foro para que todo el mundo tenga conocimiento de lo que hace la emisora. O, por ejemplo, cuando uno habitante quiere vender un producto o alguien quiere crear su canal en YouTube nosotros apoyamos esa aparte y la gente conoce lo que hace las comunidades.

GC: hace poco estuvimos apoyando una conferencia contra la violencia sexual. Entrevistamos a las personas, difundimos las publicaciones en redes sociales, porque eso hace parte de nuestra labor periodística, comunitaria y social.

JL: y de esa manera, también buscamos fortalecer lazos con las comunidades organizadas.

GC: un político dijo una frase que me llamo la atención, que, si nosotros podíamos llegar a una persona, debíamos sentirnos satisfechos, porque al menos hicimos algo, porque le cambiamos el panorama a esa persona.

JL: Además, estamos adelantando trabajos muy interesantes con jóvenes, en Tunjuelito estamos empezando a incursionar con colegios, nos interesan que los muchachos conozcan las posibilidades de la radio, aliados para este tema, lo mismo con Usme, hay profesores realmente interesados. En Ciudad Bolívar también, estamos trabajando con los muchachos.

Estamos en la recuperación de la memoria, vamos a hacer una serie radial de 12 capítulos sobre la vida de un líder comunitario, de Ciudad Bolívar que dio su vida por el trabajo comunitario Evaristo Bernate, fue un docente, que fue asesinado en el año 1991, pero que dejó su legado en la parte alta de Sierra Morena, en el sector de Jerusalén en Ciudad Bolívar y queremos recordar con la serie.

Asociaciones clave:

MD: listo equipo, continuamos con el penúltimo módulo, el de las asociaciones clave. Que son aquellas redes de alianzas y socios que tiene la emisora. Desde esta perspectiva, ¿Quiénes son los socios clave?

JL: la Junta de Programación, que son 21 organizaciones sociales, y con ellas se dialoga cómo encaminar el proyecto comunicativo, las manifestaciones, el apoyo a los emprendimientos locales, por ejemplo, ayer pasó algo muy bonito, si tú te das cuenta, hoy ya tenemos señalización y botiquín, aquí hay un señor que vende extintores, camillas, bueno todos esos elementos y nosotros fuimos a cotizar, pero le dijimos “Uy, hermano, nos visita la ministra de salud y no nos alcanza para todo, y llega y el señor dice, “yo les voy a prestar el extintor”. Un extintor rojo cuesta \$400.000 pesos, claro a mí el corazón se me emociona”. Eso es lo que despertamos en la gente, eso me llamó la atención. Hace un momento, cuando hablamos de las relaciones, son ese tipo de lazos que estamos creando, incluso con un señor que conocíamos apenas, hace unos minutos. Y luego nos trajo la camilla. Le pregunte “¿qué le firmo?” Y él me dijo “nada”. Eso quiere decir, que hay algo en este proyecto que nosotros todavía no lo hemos visualizado, que le hemos generado en el otro.

Es que fue impresionante, él llegó en el carro, antes del aguacero, timbro y dijo “miren yo les traje todo para que la ministra se de cuenta que tienen los elementos”. Eso es lo que estamos generando, esa atracción, algo bien estaremos haciendo, por qué ¿quién hace eso?

MD: ¿Tú que puedes aportar Germán?

GC: La Fundación Comunikate, que es la asupiciante de la emisora, organizaciones a fines como la Fundación San Ville que enseña artes marciales, la Escuela de Formación Deportiva Arena, instituciones educativas de Tunjuelito, como el colegio Industrial Piloto y Jean Pool, la secretaría de cultura hemos sido beneficiarios de las becas de secretaría de cultura, de la Orquesta Filarmónica de Bogotá.

MD: bueno equipo, hemos llegado a nuestro último módulo, la estructura de costos; son los principales costes en los que incurren la emisora. Desde este punto, ¿cuáles son los gastos más importantes que tiene la emisora?

GC: tenemos más o menos, claro, eso más o menos, específicamente gastamos

JL: No tenemos nómina, trabajos voluntariamente, le reconocemos algo muy mínimo al muchacho que hace de control, es el único que recibe una paga, porque de resto, para pagar el arriendo, los recibos, todo sale de nuestros bolsillos.

JC: a pesar de que no nos ha ido mal. La emisora tiende a ser auto sostenible algunas veces, otras veces no, solo hasta este mes pudimos evaluar a quién de nosotros se le puede dar un apoyo económico. De resto, todo sale de nuestros bolsillos para pagar los servicios, imprevistos, refrigerios, etc.

GC: todos los días Jorge viene a colaborar en el noticiera, yo me despliego en la parte técnica, hay otra persona que viene para apoyar la parte administrativa. Todos colaboramos, aportamos desde nuestra profesión a la construcción del proyecto.

JL: siendo así, estos serían los costos, esto es una proyección mensual

Costo personal. \$1.200.000

En arriendos \$1.600.000

En servicios \$950.000

Derechos de autor: \$315.000

Para un total de egresos \$5.065.000

O sea, ras con ras, y eso que no contamos los imprevistos que por lo general salen, que el conector, que el cable, etc.

GC: En términos generales, por destacar algunos costos, los servicios públicos, el mantenimiento del streaming, la actualización de los equipos tecnológicos, la licencia, impuestos a Syco y derechos de concesión, contribuciones a la Sociedad de Autores y Compositores - SAYCO- y a la Asociación Colombiana.

Transcripción de la observación

Daniela Rodríguez se presenta y presenta a Juan David Moreno (su investigador observante no participante). Ella da cuenta del objetivo del grupo focal, menciona las reglas de acuerdo con la guía de discusión y la de moderador.

Presentación de los participantes:

- Jorge Londoño: tiene entrelazadas sus manos y mueve sus pulgares, tiene cruzada la pierna derecha encima de la izquierda. Constantemente mueve sus piernas, pero asiente acerca lo que dice Daniela, saca su teléfono para ponerlo en vibrador, luego, apoya su brazo en la mesa.

Desarrollo de preguntas

1. ¿Cuál es el público objetivo de la emisora Radio Sur teniendo en cuenta los dos segmentos?

- JL: escribe en las notas adhesivas, además, siempre que interviene mira a Germán. Luego, mira sus manos y asiente con su mirada.
- GC: mueve la pierna mientras habla sobre quién es él y lo que significa Radio sur. Mira a Daniela y al mismo tiempo mira a Jorge, no sostiene mucho la mirada, sube los hombros, y mueve su cabeza. Cruza constantemente sus brazos, pero siempre mirando a Daniela y al tablero

2. En este sentido, ¿qué problemas de la audiencia ayudan a solucionar? ¿Qué servicios le ofrecen a cada segmento de mercado? ¿Y qué necesidades creen que satisfacen?

- JL: en la segunda pregunta, Jorge curza sus piernas. Al terminar de realizar su anotación, se acomoda en la silla, mueve las piernas constantemente. Mientras Jorge desarrolla la pregunta, Germán se recuesta en su mano derecha.
- Luego, mientras Jorge contesta, Germán afirma y revisa su celular.
- GC: mueve sus brazos para explicar, pero evita mirar a Dani, mira a Jorge, sigue hablando con sus manos tratando de explicar lo que quiso decir en sus anotaciones.

3. ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos? ¿Cuáles canales son los más efectivos?

- Jorge, sigue moviendo sus piernas, pero siempre mantienen una postura de atención.
- GC: parece interesado acerca de lo que Daniela dice. Mira constantemente a Jorge, no sostiene la mira con Daniela. Afirma con su mirada lo que Daniela expresa.

4. MD: Perfecto, ahora continuaremos con el cuarto panel, las relaciones con la audiencia. En este panel es importante que describan el tipo de relación que han establecido y

mantenido con los oyentes. En esa perspectiva, ¿Qué tipo de relaciones tiene la emisora con los segmentos?

- JL: toca su cara, mira su teléfono. Cuando Daniela le pregunta, mueve su mano derecha y luego entrelaza las dos manos, mira hacia el lado derecho, no le sostiene la mirada a Daniela por mucho tiempo.
- GC: sigue mirando a Jorge, moviendo sus manos, mira a Daniela, pero siempre busca la mirada de Jorge. Cuando responde tiene el ademán de alzar sus hombros.

5. MD: continuemos al siguiente bloque, las fuentes de ingreso, aquí describiremos las formas en las que la emisora obtiene ingresos para su autosostenimiento. Al respecto ¿Por qué están pagando hoy?

- JL: le pide a Daniela un momento para responder una llamada telefónica. Luego, regresa, se sienta rápidamente para continuar con la dinámica. Baja su voz para explicar ciertas cosas.
- GC: es muy participativo, anota rápido las en las notas adhesivas. Gira su cuerpo en la silla, mira hacia el suelo, luego mira sus brazos. No mira a Daniela, sino a Jorge. Al explicar, si busca la mirada a Daniela.

6. MD: así es... bueno. Qué les parece si continuamos. El siguiente módulo a resolver es el de recursos clave, que son todos esos activos clave y necesarios para mantener las operaciones de la emisora, para ello, podríamos preguntarnos ¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la realizar la propuesta de valor?

- JL: se sienta correctamente, pero habla con tono bajo, explica con sus manos tratando de afirma.

- **GC:** pregunta a Daniela. Sigue moviendo sus manos, mira a los lados, el esfero, habla mientras juega con sus manos, luego busca mirar fijamente a la pared, luego a Daniela y también a Jorge. Cuando habla, usa frecuentemen sus manos.

7. MD: Listo, amigos, continuemos con el siguiente módulo, las actividades claves; describan las más importantes que desarrollan para que la emisora funcione y que son necesarias, tanto en la obtención de una retribución económica, como en el alcance de la misión social trazada por el medio comunitario.

- **JL:** cruza sus pieras, al igual que sus manos, se rasca su ojo derecho.
- **GC:** cruza sus brazos al igual que sus pies, usa su mano izquierda pero su cuerpo está dirigido a Jorge, explica con sus manos.

8. MD: son aquellas redes de alianzas y socios que tiene la emisora. Desde esta perspectiva, ¿Quiénes son los socios clave?

- **JL:** mira a Daniela, usas sus manos para expresarse, cuando termina su intervención dirige su mirada al suelo.
- **GC:** esucha atentamente la intervención de Jorge y afirma con su cabeza.

9. MD: bueno equipo, buenas noticias, hemos llegado a nuestro último módulo, la estructura de costos; son los principales costes en los que incurren la emisora. Desde este punto, ¿cuáles son los gastos más importantes que tiene la emisora?

- **JL:** pone su pierna derecha, encima de la izquierda, mira su celular para buscar la infomación que posteriormente le dictará a Germán.
- **GC:** habla con sus manos, pero sigue sin sostener la mirada. Jorge le dicta a Germán.

15.5 Resultados de la observación

Los resultados en la categoría de modelo de negocio con base en las respuestas dadas en la entrevista por los directores de Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Título: observación no participante de la Emisora Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Técnica de observación: observador no participante

Observador: María Daniela Rodríguez Mora

Duración de la observación: 4 horas

Fecha y horario: septiembre 5 de 2022 de 8 a.m. a 12 p.m.

Objetivos específicos:

1. Examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital.
2. Determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias

Lugar o perspectiva de observación: Emisora Ambiente Stereo 88.4 F.M.

Escenario general: Ambiente Stereo 88.4 F.M. es una emisora comunitaria de carácter ambiental y religiosa, asignada en el 2007 por el Ministerio de las TIC a la Organización Ambiental de Prensa ORAPRENSA, una organización que agrupa varias entidades ambientales como feambiental, fenpra, parques nacionales ambientales y otras corporaciones que junto a la emisora se encarga de promover la conservación y a la promoción de valores para proteger el medio ambiente.

La emisora tiene como público objetivo a la población adulta en su mayoría a partir de los 19 hasta los 65 años. Su transmisión está en el dial 88.4, ubicada en el área 6 según la Alcaldía de Bogotá, tiene un cubrimiento bastante amplio, en especial en el centro y sur de la ciudad capital.

Focos de atención

El ejercicio de observación se realizó en una instancia de cuarto horas dentro de las instalaciones de la emisora. Tuvo como propósito examinar la situación actual en que se encuentra la emisora en relación con la transformación digital y determinar los cambios generados de esta en el modelo de sostenibilidad.

Aspectos que se consideraron a la hora de tomar apuntes

Disponer de una agenda y un esfero para registrar aquellas percepciones significativas, para alcanzar los objetivos descritos anteriormente, adicional a ello, tuve la oportunidad de entrevistar al director para conocer el contexto de la emisora antes de la crisis sanitaria y así relacionarlo con la situación actual, además de considerar las actividades clave que desarrollan los locutores para dar a conocer la propuesta de valor, así como las relaciones con los segmentos que se establecen en los diferentes canales de comunicación

Desarrollo de la descripción:

“Un cálido saludo a nuestros oyentes favoritos que sintoniza a esta hora Ambiente Stereo, ¡La radio que sí quieres! Saluda con voz animada Santiago Copete, desde el rudimentario estudio que tiene instalado en el tercer piso de una iglesia.

Sentado desde el estudio, él saluda a los demás locutores, quienes empiezan a leer las noticias matutinas de Bogotá resaltadas en el periódico del El Tiempo, luego, Santiago pone una canción y mientras tanto, se preparan para iniciar con el tema del día del programa radial Punto de Partida.

Así son casi todas las mañanas de Ambiente Stereo, una emisora comunitaria ubicada en la localidad de Puente Aranda de la ciudad capital de Colombia, Bogotá.

Se fundó hace más de 20 años y a pesar de su larga trayectoria y muchos inconvenientes que tuvo que enfrentar como el traslado del dial, el decomiso de equipos y pagar grandes cantidades de dinero por tener un tiempo mínimo en el aire, obtuvo su licencia del Ministerio de Tecnologías hasta el 2006.

Este medio tiene un cubrimiento bastante amplio en especial al sur de la ciudad, desde el centro de la Capital hasta el occidente de la capital. Ha realizado una buena gestión en el pago de los impuestos y funciona todos los días desde las 4 de la mañana hasta las 11 de la noche. A inicios de la pandemia generada por la COVID19 emprendieron una campaña y desarrollaron referencias de audio que se emitieron constantemente al aire, promoviendo el autocuidado y las medidas sanitarias para evitar la propagación del virus, una campaña que hasta el día de hoy se mantiene en curso.

Según el Ecar, Ambiente Stereo se encuentra en la posición número 3. Esto se debe en gran parte a lo diversa que es su parrilla de programación, en cuanto a contenido y formato, pues hay desde magazines informativos como Punto de Partida, que empieza a las 7am y finaliza a las 9 a.m.

Este programa le apuesta por contenidos informativos, culturales y de entretenimiento, por ejemplo, el 9 de septiembre, su tema del día fue “¿Cómo quisiera ser recordado?” con motivo de la muerte de la de la Reina Isabel II, llamando la atención de los oyentes que participaron ávidamente en redes sociales y llamadas telefónicas. Este es el caso de una oyente, quién al aire dijo “me gustaría ser recordada como una mujer valiente, dedicada, quién hizo todo lo posible por mantener a su familia, pero sobre todo, por ser un fiel seguidora de Ambiente Stereo (risas)”.

Además, como valor añadido, este magazine se caracteriza por contar con distintas personalidades del industria cultural, pero también personas invisibilizadas que reportan sintonía desde la cárcel o trabajadoras sexuales y personas con discapacidad, para dar a conocer sus historias, sin embargo, durante la Pandemia, fue casi imposible convocar a estas personas por las restricciones de bioseguridad determinadas por el Gobierno para controlar y mitigar los contagios por COVID19.

Fue hasta abril del 2022, que retomaron con esta actividad, llevando a los micrófonos a un grupo de niños en el marco de la celebración nacional del Día del Niño.

La estructura de este programa radial está determinada de la siguiente forma, de 7 a 7:30 a.m. Danilo Rodríguez realiza una breve reflexión espiritual, en seguida, Óscar Rodríguez comenta las noticias nacionales y locales, este ejercicio informativo, le acompaña Ivonne Mora, con las noticias deportivas y tecnológicas. Una vez finaliza este espacio, discuten el tema del día, un espacio netamente dialógico y participativo, con un tono genuino y muchas veces humorístico, en el que no solo los locutores dan sus opiniones, sino que invitan continuamente a sus oyentes a participar.

Luego, desde las 9 a las 10 a.m. se emite el programa “Estación musical” a cargo de Nicolás Bejarano quién hace de control máster, desde allí responde a los deseos musicales de los oyentes que lo buscan a través de llamadas telefónicas o Telegram. Respecto a la franja musical, también es muy variada. Un aspecto relevante a destacar es que la emisora no transmite música en inglés, ya que respetan los intereses de su comunidad y sobre todo, porque la mayoría de las personas que los sintonizan son adultos mayores, quienes han admitido tener un bajo nivel en este idioma, a pesar de esta dificultad, también se ha convertido un beneficio, puesto que la audiencia crece y se constituye como un referente en la comunidad.

Posteriormente, de 10 a.m. a 12 p.m. se transmite el programa “Conexión” conducido por el pastor de la Iglesia que auspicia a la emisora. El público es muy diverso, ya que reciben llamadas tanto de gente adulta mayor como de jóvenes, quienes muestran interés en conocer cómo se debe descargar la aplicación.

Respecto a su propuesta de valor, la misión de la emisora está comprometida con el cuidado y la protección del medio ambiente. En efecto, durante las 24 horas del día promueven la importancia del cuidado del Planeta y de los ecosistemas, a través de consejos y campañas ambientales de ahorro de agua y energía, además en el año 2020 mostraron su apoyo al proyecto de Ley 010 de 2020 que pretende prohibir la fabricación, importación, exportación, comercialización y distribución de los plásticos de un solo uso.

Asimismo, durante los dos últimos trimestres del 2020, desarrollaron la campaña “Ambiente Stereo en tu localidad”, visitando más de 8 localidades y alrededor de 50 barrios en Bogotá, promoviendo iniciativas de autocuidado, cuidado ambiental, acompañamiento a la comunidad, abriendo espacios al aire a líderes comunitarios de dichos barrios.

Por otra parte, la emisora también está comprometida con la vida espiritual de sus oyentes, por lo que la mayoría de los programas radiales están contruidos bajo un mensaje Cristo céntrico. Finalizando el año 2020, se promovió la campaña “Doy Gracias Por”, para tener un acercamiento y tiempo de interacción con los oyentes al aire, por su fidelidad y apoyo durante ese tiempo de crisis y a la vez interactuar sobre el cumplimiento del Manual de Estilo de la emisora, valga añadir que dicha campaña recibió una alta aceptación por parte de la comunidad, que la siguieron replicando los años subsecuentes.

Durante la estancia de observación fue posible determinar los canales de comunicación utilizados en la emisora, entre los cuales, por orden de importancia se encuentran: las llamadas telefónicas que durante este periodo de observación, se recibieron más de 20 llamadas en los diferentes programas que comprenden la franja mañanera.

Otro de los canales que más usan es Telegram, que a propósito crearon una cuenta en esta aplicación durante la pandemia, ya que en ese entonces la comunidad mostró inconformidad, respecto a las modificaciones en las políticas de privacidad de la APP de WhatsApp anunciadas a principios del año 2021, de manera que, los mismos oyentes, le solicitaron a la emisora abrir un espacio nuevo, diferente y más seguro para mantener contacto.

Retomando con la idea principal, las redes sociales son su otro canal de comunicación, desde allí la emisora pública información concerniente al medio ambiente, sobre la localidad, noticias de Israel como referente histórico y religioso para la comunidad evangélica. Valga añadir, que durante el ejercicio de observación para analizar esta categoría en particular, surgió un interrogante sobre la poca contestación a los comentarios que realizan los usuarios en estos medios, uno de los locutores, explicó que se les contestaba internamente y sobre todo se la daba mayor

envergadura a las personas que requerían una asistencia personalizada, buscando consejería espiritual.

En cuanto a las fuentes de ingreso, a través de este ejercicio de observación fue complejo identificarlas, esta fue una de las razones para realizar el grupo focal. Sin embargo, se infiere que una de sus fuentes de ingreso es el pautaaje, ya que durante la estancia de observación, el control máster emitió los paquetes de turismo religioso de la agencia AlphaTravel. Algo que es importante destacar es que anualmente la emisora pública en su página el estado de la situación financiera del medio, en el que se describen los activos, pasivos, los ingresos y gastos operacionales, esto tiene como propósito rendirle cuentas a la comunidad haciendo transparente y público el manejo de sus recursos.

Respecto a la categoría de recursos clave, fue posible identificar 3 tipos. En primera instancia se encuentran los recursos técnicos, entre los cuales están los micrófonos, la consola y los computadores. En segundo lugar, está el recurso humano conformado por el director (Santiago Copete), 3 locutores (Julieth Marín, Danilo Rodríguez y Óscar Buitrago), 1 diseñador gráfico, quien hace la veces de community manager y también sirve como locutora (Ivonne Mora), un ingeniero en TIC (Milton Triviño) y finalmente el control máster (Nicolás Bejarano).

Por último y no menos importante, figura el recurso intelectual. La mayoría del talento humano que configura la emisora, realizó estudios en comunicación social y periodismo, en diseño gráfico o en ingeniería de sistemas, sin embargo, no lo consideran un aspecto significativo, como sí lo es poseer conocimientos profundos en teología, para ello, la iglesia auspiciante, les acompaña a través de talleres, capacitaciones y seminarios para la formación teológica.

Referente a las actividades clave de la emisora, estas se relacionan con el diseño de contenidos y formatos novedosos para los medios digitales, como las redes sociales y la página web, la producción de programas radiales y la actualización de la aplicación. Adicionalmente, tienen un programa de consejería, cuyo propósito es prestar apoyo a las diferentes situaciones de tipo espiritual, familiar y de salud mental para todo tipo de personas que la soliciten, a través de

los diferentes canales de comunicación. Por otro lado, desarrollan actividades sociales o culturales, entre las que más se destacan son las cenas navideñas, concursos para obsequiar libros físicos y digitales, obras sociales como donaciones de regalos de Navidad para niños de escasos recursos.

El más reciente evento fue “Ambiente Stereo en tu localidad”, una actividad que consistió en visitar a más de 8 localidades y alrededor de 50 barrios en Bogotá, promoviendo iniciativas de autocuidado, cuidado ambiental, acompañamiento a la comunidad, abriendo espacios al aire a líderes comunitarios de dichos barrios.

En relación con los socios clave, es un aspecto que se profundiza en el grupo focal, sin embargo, se presume que uno de los aliados de la emisora es la organización PAI, una comunidad religiosa de carácter cristiano, sin ánimo de lucro, que no solo respalda al medio con recursos económicos, sino que adecuó la infraestructura de la iglesia, construyendo un tercer piso para montar la radioestación.

Finalmente, los principales costos que debe asumir la emisora se relacionan con la nómina que reciben los empleados, los gastos vinculados al mantenimiento tecnológico, la actualización de la APP, el dominio de la página web y el pago del servidor de streaming, así como el pago por las licencias de Sayco y Acinpro, entre otros, que se ahondan en el grupo focal.

15.6 Resultados de la observación de la emisora Radio Sur 106.4 F.M.

Observación:

Duración de la observación: 4 horas

Fecha y horario: septiembre 20 de 2022 de 8 a.m. a 12 p.m.

Objetivos específicos:

1. Examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital.
2. Determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias

Lugar o perspectiva de observación: Emisora Radio Sur 106.4 F.M.

Focos de atención

El ejercicio de observación se realizó en una instancia de cuarto horas dentro de las instalaciones de la emisora. Tuvo como propósito examinar la situación actual en que se encuentra la emisora en relación con la transformación digital y determinar los cambios generados de esta en el modelo de sostenibilidad.

Aspectos que se consideraron a la hora de tomar apuntes

Disponer de una agenda y un esfero para registrar aquellas percepciones significativas, para alcanzar los objetivos descritos anteriormente, adicional a ello, tuve la oportunidad de entrevistar al director para conocer el contexto de la emisora antes de la crisis sanitaria y así relacionarlo con la situación actual, además de considerar las actividades clave que desarrollan los locutores para dar a conocer la propuesta de valor, así como las relaciones con los segmentos que se establecen en los diferentes canales de comunicación

Escenario general:

En Tunjuelito, la localidad número seis de Bogotá, ubicada en el sur de la ciudad y una de las más importantes para la ciudad, debido a las industrias de vehículos, de curtido y cuero, se encuentra la emisora comunitaria Radio Sur 106.4 F.M, instalada en una casita de color azul, cuya fachada no refleja el particular tesoro allí oculto.

Esta casita de dos pisos, construida por un garaje, una amplia sala y tres habitaciones en el primer piso, a propósito, en una de estas está instalada la cabina radial de Radio Sur. En el segundo piso está la colosal antena radial.

Volviendo a la cabina radial, en este día, los micrófonos son acaparados por las dulces voces de los niños y niñas de la Orquesta Filarmónica de Bogotá, quienes entonan el himno nacional, al finalizar, la maravillosa tonada, la locutora Tatiana y el abogado, quien también es un locutor más de la mesa de trabajo, Jorge Londoño, los felicitan y les pide a los niños que inviten a los oyentes a ser partícipes de los próximos eventos musicales que prepara la Filarmónica.

Jorge Londoño, es un verdadero personaje. La verdad me costó reconocer con quien estaba tratando en ese momento, pero al cabo de unos minutos, recordé a ese importante vocero que se atrevió a entablar una tutela contra el Ministerio de las Comunicaciones, para que se legalizará las operaciones de las emisoras comunitarias en las ciudades capitales del País. Debo admitir que me sentí muy privilegiada de trabajar con su emisora.

Durante dos horas, Londoño me contó cómo nació la emisora, y que, a pesar de su lozana fecha, el proyecto se estaba tejiendo hace un par de décadas con la fundación Comunikate, sí con K.

Una organización social que surgió en el 2005, con la misión de trabajar por la promoción, recuperación y difusión de las diversas formas de cultura, mediante proyectos sociales y medios comunitarios. Desde entonces, la fundación ha venido realizando acciones en la defensa de los Derechos Humanos y la comunicación alternativa, ayudando a medios mediante la producción y edición de material periodístico, generando estrategias de comunicación para organizaciones sociales, y capacitaciones en comunicación alternativa para fortalecer iniciativas juveniles.

Tras una larga pelea jurídica con el Mintic, instaurando derechos de petición para recuperar la frecuencia 106.4 FM, una balota definió que a la Fundación Comunikate se le adjudicara la concesión.

Sus miembros dicen que “son hijos del estallido social, de la tutela y de la buena suerte”. El 22 de abril cuando MinTic expidió la resolución 00949, se le otorgó a la fundación la concesión para la prestación del servicio comunitario de radiodifusión sonora en Bogotá y el 15 de enero de 2022 sale al aire Radio Sur con “Tres puntos sobre las íes” un magazín cultural y su variedad programación musical.

Así nace Radio Sur, 106, el 15 de enero 2022.

Desarrollo de la descripción

El medio cubre la localidad de Tunjuelito y además acapara a través de su frecuencia FM los barrios de las localidades Ciudad Bolívar, Bosa, Kennedy, Rafael Uribe, Puente Aranda y Tunjuelito

De lunes a viernes, transmiten diferente música, que incluye desde música popular, rancheras orientadas a la población campesina, música tropivieja.

De 7 a 10 a.m. emiten el informativo Agenda Sur, y a partir del mediodía, viene otro bloque importante de música, entre los cuales, cross over, reggae, pop rock en español. Más tarde, es decir de 6:30 p.m. a 7:00 p.m., se emiten las noticias internacionales acompañadas de pop en español, luego de esos 30 minutos, los oyentes disfrutan de otro bloque musical en el que escuchan vallenato, Cross Over, música popular y rock en inglés, así hasta las 4:00. a.m. Esta rutina radial es de todos los días.

Los fines de semana la programación radial cambia, si bien hay música de 4:00 a.m. a 10 a.m., a partir de las 10.00 hasta las 12.00 se emite un magazín cultural llamado “Tres puntos sobre las ÍES” luego, de 12.00 p.m., se transmite el programa “Mi hermano y yo” un programa que gira en torno al vallenato.

Después de 2:00 a 3:30 hay música Cross Over, se emite un programa muy importante que es la “Fecha” un programa deportivo. Luego de este, se difunde el programa “Encuentro Futbolero” cuya emisión depende del cronograma de partidos de la Dimayor. En este programa los locutores comentan en tiempo real los partidos de la jornada, de ahí en adelante, la emisora sigue con su programación musical hasta las 4 de la tarde del domingo, que a esa hora se emite nuevamente el programa “Encuentro futbolero”.

Con la descripción anteriormente planteada, es posible suponer que el público objetivo de Radio Sur está configurado por el segmento publico/cliente, en el que figuran organizaciones sociales tales como: los clubes deportivos locales, orquesta filarmónica de Bogotá, la secretaría cultural, el Ministerio de las TIC, la Fundación Comunikate, medios alternativos, festivales de música y practicantes universitarios.

Respecto al segmento de consumidores, se encuentran los oyentes identificados con los géneros musicales que comparte la emisora, como los campesinos, los deportistas, el sector de los Derechos Humanos, el sector agrario, de cultura, la Fundación de la Mujer, sector de infraestructura social y vivienda, trabajadores sexuales y personas con discapacidades.

Esta información fue posible conocerla, en el ejercicio de grabación, leyendo algunos documentos que relatan la historia y los proyectos actuales de la emisora.

En cuanto a su propuesta de valor, está orientada a ofrecer un sonido de calidad, esto ha sido posible, debido a la importante infraestructura que instalaron, como la antena y la red wifi. Esto les permite cubrir el 5% de la ciudad. Adicional a ello, cuentan con una consola radial análoga que gracias a su tecnología les permite conectarse con el mundo digital.

Por otra parte, la manera en la que sea realiza el magazín cultural e informativo, que con su programación musical le dan cabida a todo tipo de población. Además, esta ha sido la forma de conquistar a jóvenes de alrededor del mundo, que ahora sirven como corresponsales internacionales, realizando cubrimientos de eventos relacionados con Colombia, como las elecciones presidenciales del 19 de marzo del 2022, que fueron transmitidas desde Costa Rica, Canadá, Ecuador, Chile y Brasil.

Los canales de comunicación que dispone la emisora son la frecuencia F.M, el *streaming*, las líneas telefónicas, las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) y el WhatsApp, no cuentan con una página web propia, la que usan es la de la fundación que tiene anclado el *streaming* de la emisora y un formulario de contacto.

Han establecido relaciones emotivas y de confianza, de hecho, uno de los testimonios más reconocidos, ha sido el de Wilson Nomesque, uno de los reporteros de la de la emisora, que llegó a sus ondas buscando apoyo en la lejanía, pues, aunque admite que la situación económica y laboral en Canadá ha sido favorable para su vida, siempre le hace falta la gente de su tierra con quien muy pocas veces puede conversar, ya que los planes de larga distancia son muy costosos, por lo que encontrar un rinconcito colombiano en su radio, como Radio Sur, ha sido su alegría en el 2022.

Supe que la emisora tiene un contrato por pauta con la Orquesta Filarmónica de Bogotá, ya que ese día me encontraba en la emisora. Adicionalmente, fue posibles enterarme, gracias a un folleto que ofertan paquetes de espacios publicitarios, cuyos precios varías por el tiempo, por

ejemplo, una cuña de 30 segundos tiene un valor de \$75.000, mientras que la de 20 segundos valen \$60.000, las de 15, cuesta \$46.000 y la mención de 15 segundos corre por un valor de \$15.000.

Respecto a sus recursos clave, la emisora cuenta con un robusto equipo técnico, que incluye una consola análoga, computadores, micrófonos, red wifi y antena radial, mejor dicho, todo lo necesario para montar una emisora de frecuencia F.M. En relación con el equipo humano, está conformado por la periodista Lorena Linares, el abogado Jorge Londoño, quien también acompaña la mesa de trabajo como locutor, Víctor Cárdenas el sonidista y Desiree Díaz periodista de la emisora.

Sus actividades están relacionadas con la producción de contenidos radiales, entre los cuales se encuentran programas deportivos, informativos, musicales, además, en mi calidad de investigador no participante, tuve la oportunidad de observar el desarrollo de una serie radial de 12 capítulos sobre la vida de Evaristo Bernate, un líder comunitario asesinado en la década de los 90. Estas actividades responden a su objetivo de recuperación de la memoria de personajes que han hecho mello en la construcción de una mejor Bogotá.

La puesta en marcha del proyecto comunitario ha sido posible, gracias a sus alianzas con 24 organizaciones sociales de las diferentes localidades de Bogotá, el periódico comunitario Agenda Sur y por supuesto, la Fundación Comunikate.

Entre sus los costos o gastos más importantes que debe asumir la emisora, son los relaciones con las obligaciones fiscales, la conexión a internet, mantenimiento de equipos, arriendo y publicidad impresa, a diferencia de la emisora estudiada, el trabajo de sus miembros es voluntario.

15.7 Anexo consentimiento informado

Yo, _____, en pleno uso de mis facultades mentales, acepto participar voluntariamente en este estudio, dirigido por a estudiante María Daniela Rodríguez Mora de la Universidad de la Sabana, de manera autónoma y libre.

Se me ha explicado el propósito del estudio: _____.

Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas, siendo todas estas contestadas satisfactoriamente.

Entiendo la seguridad que se le brindará a la información que yo suministre durante el proceso, quedando bajo secreto profesional y que en ningún instante se revelará información personal a terceros a menos que conduzcan a poner en situación de riesgo mi vida o la de alguien más; o de estricta autorización de ser revelada o la información revelada sea para uso académico, en tal caso, el nombre e información personal no será revelado y se utilizará un seudónimo.

Autorizo si ____, no ____, el uso de la información en espacios académicos guardando la confidencialidad de la información.

Autorizo si, ____, no ____, difundir los resultados en artículos académicos, guardando la confidencialidad de la información.

Autorizo si, ____, no ____, el uso de medios electrónicos para la grabación de la sesión de grupo focal, guardando la confidencialidad de la información

Nombre del participante

Firma del Participante

Fecha

15.8 Anexo Informe de validez y confiabilidad de los instrumentos

15.8.1 Experto: Dr. Carlos Villanueva Valadez

Objetivo específico no. 1: examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital.

- ¿Cómo define la transformación digital?
- ¿Desde cuándo inició la transformación digital en su medio?
- ¿Cuáles fueron los hitos más importantes en este proceso?
- ¿Qué estrategias digitales han implantado antes y durante la pandemia?
- ¿Qué se perdió y que se ganó al implementar canales digitales?
- ¿Qué cambios ha notado la emisora respecto a sus oyentes en el proceso de transformación digital?
- ¿Considera que el funcionamiento del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las acciones implementadas por la emisora para la reestructuración de su modelo de negocio en el entorno digital?
- ¿Qué factores tuvo en consideración a la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio?

Objetivo específico no. 3: precisar las competencias digitales y organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital.

- ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?
- ¿Considera una determinada curva de aprendizaje para cada tecnología que se implemente? ¿Se han previsto resultados tempranos que permitan motivar a los gestores en la implementación de esas tecnologías?
- ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas

digitales?

- ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC?
- ¿De cuáles dispone para trabajar dentro y fuera del medio?
- ¿Cuáles ventajas y limitaciones que le genera el uso de estas?
- ¿Cuáles cree que son los cambios que la convergencia digital produjo en la estructura financiera, en la práctica periodística y en la relación con la comunidad de su medio?
- ¿A la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio, usted tuvo en cuenta los valores periodísticos, la misión y visión y los objetivos editoriales de su medio?
- ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada a las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?

Objetivo específico no. 4: establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, cultura periodística y la relación con la comunidad de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19.

- ¿Qué usos le da a las TIC (almacenamiento, transmisión de la información, medición, monetización, interacción con la audiencia, etc.) en la gestión de la comunicación y de la información de su medio?
- ¿Su ética profesional y sus valores periodísticos se han visto comprometidos por la incorporación de las TIC en el medio donde trabaja? ¿Por qué?
- ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales? ¿Por qué?
- ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC? ¿Por qué?

Concepto de validez

	Indicadores	1	2	3	4	5
1	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					x
2	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					x
3	El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.					x
4	El instrumento facilita la comprobación de los objetivos específicos que plantea la investigación.					x
5	Los indicadores son correctos para cada dimensión					x
6	La relación de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión.					x
7	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.					x
	TOTAL					5

1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Aceptable, 4 = Bueno, 5 = excelente

Si el promedio de puntuación de los expertos es de 3.5 o 5, entonces el instrumento es adecuado y pertinente.

Anexo: Instrumento grupo focal

Respecto a la categoría *modelo de sostenibilidad*, se hizo necesario establecer el objetivo número 4, que consiste en “*determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias*”. Para la consecución de este, se concluyó que el método de investigación más idóneo y conducente reside en la aplicación de un grupo focal, que se realizará bajo el modelo CANVAS, una metodología creada por Alexander Osterwalder, cuya función es la de plasmar en un lienzo, de manera sencilla y colaborativa, los aspectos que hacen factible la operatividad de una empresa, emprendimiento u organización.

En este marco, el grupo focal será de gran ayuda para fomentar el intercambio real de experiencias entre los participantes, con el fin de obtener una serie de opiniones que orientan un análisis de mayor amplitud y alcance de la categoría *modelo de sostenibilidad*.

Objetivo específico no. 4: determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias.

Fase de planificación: se definirán los objetivos y la estructura del guion, el cual fue desarrollado tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder. Adicionalmente, se les enviará un consentimiento informado por correo electrónico, en el que se explicará el objetivo de la técnica, la metodología de trabajo y el tratamiento que se le dará a sus datos personales.

Fase de preparación: se reclutan los participantes y se explican las condiciones logísticas. El grupo focal está liderado por la estudiante de la maestría en Periodismo y Comunicación Digital de la Universidad de la Sabana, María Daniela Rodríguez Mora.

Fase de discusión: la investigadora pondrá a disposición del grupo el lienzo del modelo Canvas, a partir de este esquema los integrantes de cada una de las emisoras comunitarias, analizará su actual modelo, determinará su sostenibilidad e identificará los puntos de mejora, con apoyo de las preguntas descritas en el guion.

Fase de análisis e interpretación: transcripción de la entrevista grupal e interpretación de los datos. Se grabará con el consentimiento previo y firmados de todos los participantes para luego transcribir los principales extractos para realizar el análisis e interpretación de datos.

Diseño del grupo focal

Introducción al tema:

1. ¿Qué entienden por sostenibilidad?
2. A grandes rasgos, ¿cómo funcionaba el modelo de negocio de su emisora antes de la pandemia de COVID-19? Y en la actualidad ¿cómo funciona?
3. ¿Cómo cree que la emergencia sanitaria afectó la operación y la sostenibilidad de su emisora comunitaria?
4. ¿En qué medida cree que la pandemia condujo a replantear el modelo de negocio de los medios comunitarios para que sean menos dependientes de ingresos por concepto de

publicidad o del Estado?

Sostenibilidad organizacional

Módulo: segmentos de mercado

1. ¿Cuál es su público objetivo?
2. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

Módulo: recursos clave

¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

Módulo: actividades clave

¿Qué actividades clave se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los segmentos y fuentes de ingreso?

Módulo: asociaciones clave

1. ¿Quiénes son los socios clave?
2. ¿Quiénes son los proveedores clave?
3. ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Sostenibilidad económica

Módulo: propuesta de valor

1. ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
2. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
3. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

Módulo: fuentes de ingreso

1. ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
2. ¿Por qué están pagando hoy?
3. ¿Cuánto contribuye cada pago al volumen total de los ingresos?

Sostenibilidad comunicativa

Módulo: canales

1. ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos?
2. ¿Cuáles canales de comunicación son más efectivos?
3. ¿Cómo establecen la comunicación con los segmentos?

Módulo: relaciones con los clientes

1. ¿Qué tipo de relación tiene con cada segmento?
2. ¿Qué tipo de relación ha establecido con el público?
3. ¿Cómo se integran estas relaciones con el modelo de negocio de la emisora?

Concepto de validez de instrumento- grupo focal

Una vez haya leído el instrumento diseñado para llevar a cabo la entrevista a profundidad, por favor consigne en este espacio su opinión con respecto a los planteamientos señalados.

	Indicadores	1	2	3	4	5
1	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					x
2	El instrumento evidencia el problema a solucionar.					x
3	El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.					x
4	El instrumento facilita la comprobación de los objetivos específicos que plantea la investigación.					x
5	Los indicadores son correctos para cada dimensión que está midiendo.					x
6	La relación de los ítems es clara y lógica para cada dimensión que está midiendo.					x
7	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información.					x
	TOTAL					5

1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Aceptable, 4 = Bueno, 5 = excelente

Si el promedio de puntuación de los expertos es de 3.5 o 5, entonces el instrumento es adecuado y pertinente.

Constancia de validez

El debajo firmante **Dr. Carlos Villanueva Valadez**, Profesor Investigador de la **Universidad Autónoma de Nuevo León**, en mi carácter de experto en métodos de investigación y estudios de comunicación mediática. hago constar que revisé y aprobé, con fines de validación el instrumento para la recolección de información que será aplicado por la estudiante **María Daniela Rodríguez Mora**, en el desarrollo de la investigación titulada **“Pandemia y emisoras comunitarias: un análisis de las estrategias de transformación digital y del modelo de gestión”**.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada a los 25 días del mes de mayo del 2022.



Firma del validador (a)

15.9 Anexo: Informe de validez y confiabilidad de los instrumentos

15.9.1 Experto: Dr. Lizandro Angulo Rincón

Objetivo específico no. 1: examinar la situación en que se encuentran las emisoras comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital.

- ¿Cómo define la transformación digital?
- ¿Desde cuándo inició la transformación digital en su medio?
- ¿Cuáles fueron los hitos más importantes en este proceso?
- ¿Qué estrategias digitales han implantado antes y durante la pandemia?
- ¿Qué se perdió y que se ganó al implementar canales digitales?
- ¿Qué cambios ha notado la emisora respecto a sus oyentes en el proceso de transformación digital?
- ¿Considera que el funcionamiento del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las acciones implementadas por la emisora para la reestructuración de su modelo de negocio en el entorno digital?
- ¿Qué factores tuvo en consideración a la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio?

Objetivo específico no. 3: precisar las competencias digitales y organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital.

- ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?
- ¿Considera una determinada curva de aprendizaje para cada tecnología que se implemente? ¿Se han previsto resultados tempranos que permitan motivar a los gestores en la implementación de esas tecnologías?
- ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas

digitales?

- ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC?
- ¿De cuáles dispone para trabajar dentro y fuera del medio?
- ¿Cuáles ventajas y limitaciones que le genera el uso de estas?
- ¿Cuáles cree que son los cambios que la convergencia digital produjo en la estructura financiera, en la práctica periodística y en la relación con la comunidad de su medio?
- ¿A la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio, usted tuvo en cuenta los valores periodísticos, la misión y visión y los objetivos editoriales de su medio?
- ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada a las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?

Objetivo específico no. 4: establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, cultura periodística y la relación con la comunidad de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19.

- ¿Qué usos le da a las TIC (almacenamiento, transmisión de la información, medición, monetización, interacción con la audiencia, etc.) en la gestión de la comunicación y de la información de su medio?
- ¿Su ética profesional y sus valores periodísticos se han visto comprometidos por la incorporación de las TIC en el medio donde trabaja? ¿Por qué?
- ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales? ¿Por qué?
- ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC? ¿Por qué?

Concepto de validez

Una vez analizado y leído el instrumento diseñado para llevar a cabo la entrevista a profundidad, por favor, consigne en este espacio su opinión con respecto a los planteamientos señalados.

La mayoría de las preguntas son pertinentes para el cumplimiento del objetivo específico 1, si se parte del hecho de que todas las emisoras comunitarias iniciaron la transformación al ecosistema digital. Si no se tiene certeza de ello, valdría la pena formular preguntas en ese sentido. Agregaría una pregunta sobre quién o quiénes están liderando la transformación digital dentro de las emisoras comunitarias para que, a su vez, sirva de contexto para los interrogantes del objetivo específico 2.

Respecto a las preguntas de este último, el 2, considero que todas son pertinentes, excepto ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales? El productor podrá responder este aspecto de manera muy general, a menos que haya realizado una investigación o sondeo estructurado para conocer la opinión de la audiencia. En otras palabras, resulta difícil conocer si se ha resistido indagando al productor y no a los oyentes.

El conjunto de preguntas del objetivo específico 3 está bien, claro y pertinente, salvo el mismo inconveniente vinculado con indagar “la relación con la comunidad”. Considero que, si se resiste o no es una pregunta para la audiencia, a menos que los productores haya seguimiento al comportamiento de los oyentes durante el paso de lo analógico a lo digital.

Anexo: Instrumento grupo focal

Respecto a la categoría *modelo de sostenibilidad*, se hizo necesario establecer el objetivo número 4, que consiste en “*determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias*”. Para la consecución de este, se concluyó que el método de investigación más idóneo y conducente reside en la aplicación de un grupo focal, que se realizará bajo el modelo CANVAS, una metodología creada por Alexander Osterwalder, cuya función es la de plasmar en un lienzo, de manera sencilla y colaborativa, los

aspectos que hacen factible la operatividad de una empresa, emprendimiento u organización.

En este marco, el grupo focal será de gran ayuda para fomentar el intercambio real de experiencias entre los participantes, con el fin de obtener una serie de opiniones que orientana un análisis de mayor amplitud y alcance de la categoría *modelo de sostenibilidad*.

Objetivo específico no. 4: determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias.

Fase de planificación: se definirán los objetivos y la estructura del guion, el cual fue desarrollado tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder. Adicionalmente, se les enviará un consentimiento informado por correo electrónico, en el que se explicará el objetivo de la técnica, la metodología de trabajo y el tratamiento que se le dará a sus datos personales.

Fase de preparación: se reclutan los participantes y se explican las condiciones logísticas. El grupo focal está liderado por la estudiante de la maestría en Periodismo y Comunicación Digital de la Universidad de la Sabana, María Daniela Rodríguez Mora.

Fase de discusión: la investigadora pondrá a disposición del grupo el lienzo del modelo Canvas, a partir de este esquema los integrantes de cada una de las emisoras comunitarias, analizará su actual modelo, determinará su sostenibilidad e identificará los puntos de mejora, con apoyo de las preguntas descritas en el guion.

Fase de análisis e interpretación: transcripción de la entrevista grupal e interpretación de los datos. Se grabará con el consentimiento previo y firmados de todos los participantes para luego transcribir los principales extractos para realizar el análisis e interpretación de datos.

Diseño del grupo focal

Introducción al tema:

5. ¿Qué entienden por sostenibilidad?
6. A grandes rasgos, ¿cómo funcionaba el modelo de negocio de su emisora antes de la pandemia de COVID-19? Y en la actualidad ¿cómo funciona?
7. ¿Cómo cree que la emergencia sanitaria afectó la operación y la sostenibilidad de su emisora comunitaria?
8. ¿En qué medida cree que la pandemia condujo a replantear el modelo de negocio de los medios comunitarios para que sean menos dependientes de ingresos por concepto de publicidad o del Estado?

Sostenibilidad organizacional**Módulo: segmentos de mercado**

1. ¿Cuál es su público objetivo?
2. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

Módulo: recursos clave

¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

Módulo: actividades clave

¿Qué actividades clave se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los segmentos y fuentes de ingreso?

Módulo: asociaciones clave

4. ¿Quiénes son los socios clave?
5. ¿Quiénes son los proveedores clave?
6. ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Sostenibilidad económica**Módulo: propuesta de valor**

4. ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
5. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

6. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

Módulo: fuentes de ingreso

4. ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
5. ¿Por qué están pagando hoy?
6. ¿Cuánto contribuye cada pago al volumen total de los ingresos?

Sostenibilidad comunicativa

Módulo: canales

4. ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos?
5. ¿Cuáles canales de comunicación son más efectivos?
6. ¿Cómo establecen la comunicación con los segmentos?

Módulo: relaciones con los clientes

4. ¿Qué tipo de relación tiene con cada segmento?
5. ¿Qué tipo de relación ha establecido con el público?
6. ¿Cómo se integran estas relaciones con el modelo de negocio de la emisora?

Concepto de validez de instrumento- grupo focal

Una vez haya leído el instrumento diseñado para llevar a cabo la entrevista a profundidad, por favor consigne en este espacio su opinión con respecto a los planteamientos señalados.

Considero conveniente la realización del grupo focal -y su metodología- para analizar el modelo de negocio a raíz de la posible implementación de la estrategia digital. Justamente por eso, tendrías que revisar esta pregunta del conjunto de interrogantes del objetivo número 1: ¿Considera que el funcionamiento del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué? Creo que sobra en este espacio, toda vez que en el grupo focal se va a ampliar con más detalles. Considero oportuno que en la entrevista y grupo focal se establezcan los criterios para la selección de los participantes (esto

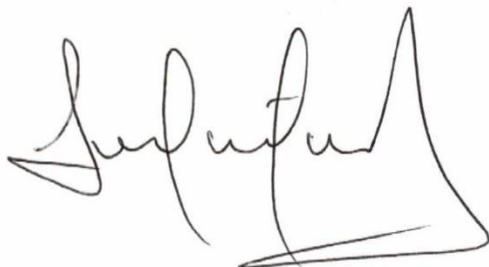
debe ir en la metodología). Ahora bien, ¿quiénes son los participantes? Por lo que he leído son los productores. Si eso no se aclara, en el desarrollo del trabajo, específicamente en el grupo focal, uno pensaría que son los oyentes, pero no es así.

Finalmente, ¿cómo vas a reunir a los participantes? Me refiero a lo logístico. ¿Dónde se va a llevar a cabo la sesión? ¿Presencial o mediada por tecnologías?

Constancia de validez

Yo, LIZANDRO ANGULO RINCÓN, en mi carácter de experto en INVESTIGACIÓN EN MEDIOS COMUNITARIOS, hago constar que revisé y aprobé el instrumento presentado, para la recolección de la información de a investigación desarrollada por María Daniela Rodríguez Mora, titulada “**Pandemia y emisoras comunitarias: un análisis de las estrategias de transformación digital y del modelo de gestión**”.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada a los 23 días del mes de mayo de 2022



Firma del validador (a)

15.10 Anexo 3: Informe de validez y confiabilidad de los instrumentos

15.10.1Experto: Dr. Hernán Rodríguez Uribe

Objetivo específico no. 1: examinar la situación en que se encuentran las emisoras

comunitarias de Bogotá en relación con la transformación digital.

- ¿Cómo define la transformación digital?
- ¿Desde cuándo inició la transformación digital en su medio?
- ¿Cuáles fueron los hitos más importantes en este proceso?
- ¿Qué estrategias digitales han implantado antes y durante la pandemia?
- ¿Qué se perdió y que se ganó al implementar canales digitales?
- ¿Qué cambios ha notado la emisora respecto a sus oyentes en el proceso de transformación digital?
- ¿Considera que el funcionamiento del modelo de negocio periodístico está relacionado con la digitalización y la reconversión tecnológica de la producción informativa? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las acciones implementadas por la emisora para la reestructuración de su modelo de negocio en el entorno digital?
- ¿Qué factores tuvo en consideración a la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio?

Objetivo específico no. 3: precisar las competencias digitales y organizacionales de las emisoras comunitarias para afrontar la transformación digital.

- ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?
- ¿Considera una determinada curva de aprendizaje para cada tecnología que se implemente? ¿Se han previsto resultados tempranos que permitan motivar a los gestores en la implementación de esas tecnologías?
- ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales?
- ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC?

- ¿De cuáles dispone para trabajar dentro y fuera del medio?
- ¿Cuáles ventajas y limitaciones que le genera el uso de estas?
- ¿Cuáles cree que son los cambios que la convergencia digital produjo en la estructura financiera, en la práctica periodística y en la relación con la comunidad de su medio?
- ¿A la hora de implementar nuevas tecnologías a su medio, usted tuvo en cuenta los valores periodísticos, la misión y visión y los objetivos editoriales de su medio?
- ¿Cree que el equipo gestor de su medio se adaptó con facilidad o dificultada a las tecnologías incorporadas? ¿Por qué? ¿Tiene una experiencia que refleje su posición?

Objetivo específico no. 4: establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, cultura periodística y la relación con la comunidad de las emisoras comunitarias de Bogotá en el marco de la pandemia de COVID-19.

- ¿Qué usos le da a las TIC (almacenamiento, transmisión de la información, medición, monetización, interacción con la audiencia, etc.) en la gestión de la comunicación y de la información de su medio?
- ¿Su ética profesional y sus valores periodísticos se han visto comprometidos por la incorporación de las TIC en el medio donde trabaja? ¿Por qué?
- ¿Usted cree que la comunidad se ha resistido a los nuevos formatos y narrativas digitales? ¿Por qué?
- ¿Se siente cómodo usando las nuevas TIC? ¿Por qué?

Concepto de validez

Una vez analizado y leído el instrumento diseñado para llevar a cabo la entrevista a profundidad, por favor, consigne en este espacio su opinión con respecto a los planteamientos señalados.

Objetivo específico 1. La entrevista debe tener un antes y un después, por eso considero que debe incluir unas preguntas que le permitan identificar cómo funcionaba la emisora antes de la pandemia, para poder evidenciar los cambios. En esta parte debe preguntar acerca del uso de herramientas digitales, para poder identificar qué fue lo nuevo que se incorporó durante la pandemia. Algunas preguntas del antes están en la propuesta, pero debe reubicarlas para que se facilite la captura y sistematización de la información posteriores. La pregunta 1 (resaltada en amarillo) es muy académica. Debe formular las preguntas en un lenguaje más sencillo. Objetivo específico 2. Hay términos muy técnicos, como “curva de aprendizaje”, resaltado en amarillo. Reformule las preguntas que pueden tener como respuesta SI o NO, como la 3 y la 4. Objetivo específico 3. Aquí se plantea “establecer el impacto de la transformación digital en la identidad, modelo organizativo, cultura periodística y la relación con la comunidad”, sin embargo, las preguntas no permiten dar cuenta de la transformación de la identidad, ni del modelo organizativo, ni de la cultura periodística, ni de la relación con la comunidad, ya que cada ítem amerita formular preguntas que permitan identificar con suficiencia las respuestas que explique adecuadamente lo que se pregunta. En tal sentido, para cada ítem debería formular dos o más preguntas, para evitar la superficialidad de respuestas que no permiten comprender el fenómeno, que es el propósito de una investigación cualitativa

Anexo: Instrumento grupo focal

Respecto a la categoría *modelo de sostenibilidad*, se hizo necesario establecer el objetivo número 4, que consiste en “*determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias*”. Para la consecución de este, se concluyó que el método de investigación más idóneo y conducente reside en la aplicación de un grupo focal, que se realizará bajo el modelo CANVAS, una metodología creada por Alexander Osterwalder, cuya función es la de plasmar en un lienzo, de manera sencilla y colaborativa, los aspectos que hacen factible la operatividad de una empresa, emprendimiento u organización.

En este marco, el grupo focal será de gran ayuda para fomentar el intercambio real de experiencias entre los participantes, con el fin de obtener una serie de opiniones que orientana

un análisis de mayor amplitud y alcance de la categoría *modelo de sostenibilidad*.

Objetivo específico no. 4: determinar los cambios generados por la transformación digital en el modelo de sostenibilidad de las emisoras comunitarias.

Fase de planificación: se definirán los objetivos y la estructura del guion, el cual fue desarrollado tomando como referencia la guía para la creación de modelos de negocio de Osterwalder. Adicionalmente, se les enviará un consentimiento informado por correo electrónico, en el que se explicará el objetivo de la técnica, la metodología de trabajo y el tratamiento que se le dará a sus datos personales.

Fase de preparación: se reclutan los participantes y se explican las condiciones logísticas. El grupo focal está liderado por la estudiante de la maestría en Periodismo y Comunicación Digital de la Universidad de la Sabana, María Daniela Rodríguez Mora.

Fase de discusión: la investigadora pondrá a disposición del grupo el lienzo del modelo Canvas, a partir de este esquema los integrantes de cada una de las emisoras comunitarias, analizará su actual modelo, determinará su sostenibilidad e identificará los puntos de mejora, con apoyo de las preguntas descritas en el guion.

Fase de análisis e interpretación: transcripción de la entrevista grupal e interpretación de los datos. Se grabará con el consentimiento previo y firmados de todos los participantes para luego transcribir los principales extractos para realizar el análisis e interpretación de datos.

Diseño del grupo focal

Introducción al tema:

9. ¿Qué entienden por sostenibilidad?
10. A grandes rasgos, ¿cómo funcionaba el modelo de negocio de su emisora antes de la pandemia de COVID-19? Y en la actualidad ¿cómo funciona?
11. ¿Cómo cree que la emergencia sanitaria afectó la operación y la sostenibilidad de su

emisora comunitaria?

12. ¿En qué medida cree que la pandemia condujo a replantear el modelo de negocio de los medios comunitarios para que sean menos dependientes de ingresos por concepto de publicidad o del Estado?

Sostenibilidad organizacional

Módulo: segmentos de mercado

1. ¿Cuál es su público objetivo?
2. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

Módulo: recursos clave

¿Qué recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?

Módulo: actividades clave

¿Qué actividades clave se requieren para la propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los segmentos y fuentes de ingreso?

Módulo: asociaciones clave

7. ¿Quiénes son los socios clave?
8. ¿Quiénes son los proveedores clave?
9. ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Sostenibilidad económica

Módulo: propuesta de valor

7. ¿Qué problema de las audiencias ayuda a solucionar?
8. ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
9. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacen?

Módulo: fuentes de ingreso

7. ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
8. ¿Por qué están pagando hoy?
9. ¿Cuánto contribuye cada pago al volumen total de los ingresos?

Sostenibilidad comunicativa

Módulo: canales

7. ¿Qué canales de comunicación prefieren los segmentos?
8. ¿Cuáles canales de comunicación son más efectivos?
9. ¿Cómo establecen la comunicación con los segmentos?

Módulo: relaciones con los clientes

7. ¿Qué tipo de relación tiene con cada segmento?
8. ¿Qué tipo de relación ha establecido con el público?
9. ¿Cómo se integran estas relaciones con el modelo de negocio de la emisora?

Concepto de validez de instrumento- grupo focal

Una vez haya leído el instrumento diseñado para llevar a cabo la entrevista a profundidad, por favor consigne en este espacio su opinión con respecto a los planteamientos señalados.

Objetivo específico 3. En general me parece que son demasiadas preguntas para un taller de grupo focal. El ítem f, resaltado en amarillo, es repetición del anterior.

Constancia de validez

Yo, HERNÁN RODRÍGUEZ URIBE, en mi carácter de experto en comunicación, hago constar que revisé y aprobé el instrumento presentado, para la recolección de la información de la investigación desarrollada por María Daniela Rodríguez Mora, titulada “**Pandemia y**

emisoras comunitarias: un análisis de las estrategias de transformación digital y del modelo de gestión”.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada a los siete días del mes de junio de 2022.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

Firma del validador (a)

16 Referencias

- Acosta Nates, P.A., P. A. (2014). Culturas tradicionales y cambios contemporáneos: el pueblo indígena kokonuco y las tecnologías de la información y la comunicación. *Desafíos*, 26(2), 153–179. <https://doi.org/10.12804/desafios26.02.2014.06>
- Agudelo, M., Chomali, E., Suniaga, J., Nuñez, G., Jordán, V., Rojas, F., Negrete, J., Jorge, B., Bertolini, P., Kertz, R., Callorda, F., & Jung, J. (2020). *II Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*.
- Andrés, M., & Moreno, Á. (2008). *El desafío de las radios comunitarias* (Vol. 6). *Atrapa sueños*. (n.d.).
- AMARC & ALER. (2009). La radio popular y comunitaria en la era digital. <https://radioformateca.wordpress.com/2013/11/04/la-radio-popular-y-comunitaria-en-la-era-digital/>
- Alvarado, L. M. & Pinilla, E. T. (2017). *Usos y apropiación social de las tecnologías de información y comunicación tic en las emisoras comunitarias colombianas la cometa de San Gil y la esquina radio de Medellín*. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/3289>.
- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La nueva administración pública*. Alianza.
- Barclay, Á. (2021). *Análisis de dos radios musicales de Lima en el contexto de transformación digital desde la percepción de los millennials y centennials*. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13729/Barclay_Alvaro.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrenquero, A. (2006). Reclamando voces. Contribución latinoamericana a la comunicación para el cambio social. *Redes.com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación*, 3, 243-262.
- Baquerín de Riccitelli, M. (2007). Cerca o lejos de Internet : las desigualdades en el conocimiento de una nueva tecnología
- Binder, I., García Gago, S., & Fundación Friedrich Ebert de Colombia. (2020). *Politizar la tecnología: radios comunitarias y derecho a la comunicación en los territorios digitales*.
- Brito, E. (2021). *Radio comunitaria en pandemia: Aprendizajes y experiencias*. (1.ª ed.). Editorial Universitaria Abya-Yala. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20972/4/RADIO%20COMUNITARIA%20EN%20PANDEMIA.pdf>
- Buitrago, H. A., & Betancur, C. (2016). *Medios de comunicación para el cambio social y comunicación para el fortalecimiento del tejido social*. 34, 85-97.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*.
- Alexander, A., & Potter, J. (2001). *How to publish communication research*. Sage Publications.
- Bolter, D., & Grusin, R. (2011). *Inmediatez, hipermediación y remediación*. 16, 29-57.
- Carrasco-Campos, Á. (2015). *Teoría crítica e investigación comunicativa: Fundamentos teóricos y horizonte epistemológico*. 2436-2449.

- Carretero, Á. (s. f.). *Jürgen Habermas y la primera teoría crítica: Encuentros y desencuentros*. 27, 230-247.
- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. 1*.
<http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae3/castellsm.pdf> Chaccour, C., & Vilasanjuan, R. (2020). *Infodemia: ¿Cómo ha afectado la epidemia de desinformación a la respuesta frente a la COVID-19?*
- Crespo, B. y Pariente, E. (2018). *Barómetro sobre la madurez digital en España 2018*. Madrid: Divisadero. A Merkle Company - IE Business School. <https://www.divisadero.es/wp-content/uploads/barometromadurez-digital-espana-2018.pdf>
- Cecilia, A., & Lévano, S. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*.
- Cerón Llivera, P., & Guachamín, J. (2020). *Sostenibilidad de medios comunitarios en la Red CORAPE*. (p. 35) [Manual]. DW Akademie. <https://akademie.dw.com/es/sostenibilidad-de-medios-comunitarios-en-la-red-corape/a-55718178>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 227-1465. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1640/1516>
- Chaves Castro, M. del P. (2014). *Transformaciones de la radio en Colombia Decretos y leyes sobre la programación y su influencia en la construcción de una cultura de masas*.
<http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/12166>
- Creswell, J. W. (2003). *Qualitative inquiry and research design investigación cualitativa y diseño investigativo choosing among five traditions selección entre cinco tradiciones*.
- Constitución Política de Colombia. (1991) Artículo 20. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Constitución Política de Colombia. (1991) Artículo 75. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Constitución Política de Colombia. (1991) Artículo 76. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Díaz, C. (2022). Señales camufladas: los desafíos de la radio para la construcción de la paz. *Revista Raya*
- Fernández, F. (2017). La radio: la magia de la radio. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4531/Cartilla%20%20Digital%20Flora%20PDF.pdf?sequence=1>
- Franklin, C. & Ballau, M. (2005). Reliability and validity in qualitative research. En: Grinnell, R. & Unrau, Y. (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*. (pp.438-449). Nueva York: Oxford University Press.
- García, F., & Flores, H. (2009). La comunicación alternativa en nuestros días: Un acercamiento a los medios de la alternancia y la participación. *Razón y Palabra*, 70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478050>

- Gabay, S. (2013). *Transformaciones de la radio en la era digital. El impacto del nuevo entorno tecnológico, el caso de FM la Tribu como laboratorio experimental*. Universidad de la Plata.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica Mundo de Investigación y el Conocimiento*, 163-173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Douglas, S. J. (2006). The Turn Within: The Irony of Technology in a Globalized World. *American Quarterly*, 58(3), 619–638. <http://www.jstor.org/stable/40068386>
su utilizaciób. 6, 27-36.
- Espada Agustín. (2021). *El impacto de la pandemia del COVID-19 en la sostenibilidad de los medios de comunicación en América Latina: Cambios y transformaciones en los modelos de producción, fuentes de ingreso y productos de los medios latinoamericanos*. UNESCO, Francia.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377631?posInSet=2&queryId=84896d88-79b6-4a07-92a4-82a6352fa98d>
- Esteban, M., & Contreras-Pulido, P. (2019). *La radio en el entorno digital: Nuevos canales de las ondas hertzianas*. (1.ª ed.). Pearson.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=739219>
- El Gazi, J. (2008). Que suene la radio. Guía de trabajo del Taller de Producción Radial. Ministerio de Cultura. Bogotá.
- Filgueira, F., Galindo, L. M., Giambruno, C., & Blofield, M. (2020). *América Latina ante la crisis del COVID-19 Vulnerabilidad socioeconómica y respuesta social 238 políticas sociales*. [Www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)
- Freire, P. (1998). *¿Extensión o comunicación?: La concientización en el medio rural*. Siglo XXI.
- Garcés-Prettel, M., Botero-Rivera, D., & Castro-Escobar, H. (2013). *Los cambios del periodismo frente a las nuevas tecnologías en ods ciudades principales del caribe colombiano*. 8(1), 169-180.
- García-Perdomo, V. (2019). Socio-technical approach to the understanding of the digital disruption. *Palabra Clave*, 22(3). <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.3.1>
- García-Perdomo, V. (2020). The Adoption of Technology and Innovation Among Native Online News Media in Colombia. In *International Journal of Communication* (Vol. 14).
<http://ijoc.org>.
- Granda Tandazo, C. V., Paladines Galarza, F. Y., & Velásquez Benavides, A. V. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 211 - 231. Obtenido de <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1092/12es.htm>
- Godínez Galay, F. (2015). Revisando el radiodrama en la actualidad. *Comunicación y Medios*, 0(31). <https://doi.org/10.5354/0719-1529.2015.35769>
- Gómez, R. J. (1997). Progreso, determinismo y pesimismo tecnológico. In *REDES: Vol. IV* (Issue 10).
- Goetz, P., & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo de investigación educativa*.

- Gómez Vargas, M., Vargas, M. G., Higuera, C. G., & Muñoz, D. A. J. (2015). El estado del arte: Una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442. <https://doi.org/10.21501/22161201.1469>
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, 165-179.
- Gumucio, A. (2011). Comunicación para el cambio social: Clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, XXX, 26-39.
- Gumucio Dagrón, A., & Gray-Felder, D. (2001). *Haciendo olas: Historias de comunicación participativa para el cambio social*. Rockefeller Foundation.
- Guba, G., & Lincoln, S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Hamui-Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). *La técnica de grupos focales*. 2(5), 55-60.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Interamericanos.
- Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. (2007). 13(13).
- Hidalgo, L. (2005). Confiabilidad y Validez en el Contexto de la Investigación y Evaluación Cualitativas. *Revista Venezolana de Investigación*, 5, 225–242.
- Izcarra, P., & Andradæ, K. (2003). *La entrevista en profundidad: Teoría y Práctica*. (1.ª ed.).
- Islas, O. (2015). The media ecology: Complex and systemic meta-discipline. *Palabra Clave*, 18(4), 1057–1083. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.4.5>
- Islas, O. (2020). *Cuatro lecciones para comprender la importancia de la Ecología de los Medios De la creación del alfabeto fonético a la Quinta Revolución Industrial*.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). *Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud*. <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Larrea, A. M., Mantilla, P., & Vaca, F. (2018). *Periodismo Digital: Tras las comunidades sostenibles en el ciberespacio* (1.ª ed.). Ediciones Egregius.
- Latorre, Z. (2020). Emisoras comunitarias en Colombia, un grito en medio del silencio. Universidad del Rosario <https://repository.urosario.edu.co/items/bac6b343-28e8-4274-ba7c-1c7a7065d512>
- Ligna, V. N. G., & Espinosa, S. F. R. (2018). Community radio on the Internet, an analysis of the use of visual tools on Facebook. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2018-June* 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399454>
- Lamas, E. (2003). Gestión integral de la radio comunitaria. *Friedrich-Ebert-Stiftung*, 1-80.
- Martínez Roa, O. G., & Ortega, E. G. (2016). *Desafíos de sostenibilidad de la radio comunitaria en Nariño – Colombia*. https://www.researchgate.net/publication/317916717_Desafios_de_sostenibilidad_de_la_radio_comunitaria_en_Narino_-_Colombia_Challenges_of_sustainability_community_radio_in_Narino_-_Colombia

- Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones*.
- Martín-Barbero, J. (2002). Identities: Traditions and new communities. *Media, Culture & Society*, 24(5), 621-641. <https://doi.org/10.1177/016344370202400504>
- Mariano, C (2008). La radio en Internet. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 549. <https://link.gale.com/apps/doc/A236634527/IFME?u=googlescholar&sid=googleScholar&xid=20ba07e7>
- Merayo, A. (2005). La radio pública en Iberoamérica. *Biblioteca Online de Ciencias de la Comunicación*, 1-9.
- Mesa, M. (2016). *Participación ciudadana y nuevas territorialidades en la emisora comunitaria musicalia 106.0 f.m. de planadas (Tolima): estudio de caso*. Marisol Mesa Galicia. (n.d.). Universidad del Tolima.
- Montoya, J. M., & Echavarría Rodríguez, M. (2015). Radio virtual comunitaria: Un espacio para mejorar los procesos educativos con adultos mayores. *miradas (Pereira)*, 1(13). <https://doi.org/10.22517/25393812.12141>
- Montaña, D., Moreno, M., & Ruíz, F. (2018). *Emisoras comunitarias en Bogotá: Contenidos y normas en disputa*. Fundación Universitaria Unipanamericana.
- Moreno, E. (2005). *Las radios y los modelos de programación radiofónica*. 18(1), 71-111.
- Muchk, R. (2010). *La teoría crítica del desarrollo: Resultados y prospectiva*. 8(14). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992010000100003
- Navarro Daniela, Moreno María Paula, & Ruíz Flórez Fredy. (2018). *Emisoras comunitarias en Bogotá: Contenidos y normas en disputa*. [Compensar]. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/2335>
- Normograma del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [RESOLUCION_MINTIC_0415_2010]*. (s. f.). Recuperado 16 de noviembre de 2021, de https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion_mintic_0415_2010.htm
- Neuman, W.L. (2009) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th Edition, Pearson Education, Chandler.
- Osses, S. (2002). *Nuevos sentidos de lo comunitario: La Radio Comunitaria en Colombia*. FLACSO.
- Plan Institucional de Gestión Ambiental de La Secretaría Distrital de Movilidad*. (2020). Secretaria Distrital de Movilidad.
- Pita, R. (2018). Violencia, censura y medios de comunicación en Colombia: Los efectos del Bogotazo y el colapso en las transmisiones radiales. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17, 153-173.
- Piñeiro-Otero, Teresa; Pedrero-Esteban, Luis-Miguel (2022). “Audio communication in the face of the renaissance of digital audio”. *Profesional de la información*, 31, (5).
- PricewaterhouseCoopers. (2020). *COVID-19 Consideraciones en Tecnología, Medios y Telecomunicaciones* (pp. 1-14).
- Ramírez, J. (2020). *Habilitación en la cuarta revolución industrial del servicio de radiodifusión sonora*. Universidad del Externado.

- Raymond, M. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. (9.^a ed.). Pearson.
https://bibliotecavirtualaserena.files.wordpress.com/2017/05/libro_probabilidad_y_estadistica-para-ingenerc3ada-y-ciencias-ronald-e-walpole-mayers.pdf
- Ricoy Lorenzo, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. 31(1), 11-22.
- Rodríguez, J. (2018). *Emisora comunitaria Suba al Aire, una experiencia participativa e incluyente en Bogotá*. [Universidad Santo Tomás].
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14544/2018juliagutierrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Resolución 2614 de 2022 [Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia]. Por la cual se actualiza la Regulación del Servicio de Radiodifusión Sonora. 27 de julio 2022. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/238203:Gobierno-Nacional-expide-Resolucion-que-adopta-nueva-Regulacion-para-la-Prestacion-del-Servicio-Publico-de-Radiodifusion-Sonora#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Tecnolog%C3%ADas%20de,legislativa%20y%20econ%C3%B3mica%20del%20sector>.
- Resolución 463 de 2020. [Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia]. Por medio de la cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 2 y el Anexo 2 a la Resolución No. 105 de 2020 para adoptar y modificar el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora en Frecuencia Modulada (F.M.).
https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion_ane_0463_2020.htm
- Rodríguez, J (2012). La construcción social de internet: Estrategias de uso y significación de la información. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 0(3).
<http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/176>
- Rodríguez, L., & Rogel, D. (2019). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas*.
- Rojas, M., Suárez, B., Araque, F., & Arango, O. (2010). *Radio Comunitaria como empresa social sustentable. Herramientas para la gestión*.
https://issuu.com/redial/docs/la_radio_comunitaria_una_empresa_social_sustentabl
- Romero, H. (2013). Acercándonos a la radio digital terrestre desde la radio en la Red. *Chasqui* (123), 34-39. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i123.52>
- Rubio, A. (2015). *La radio colombiana frente al reto digital*. *Comunicación y Medios*, (31), 1-19
- Sánchez, Liliana & Odgers, Olga. (2021). *La investigación de campo en tiempos de COVID-19: Entrevistando a migrantes durante el confinamiento*. 52, 19-23.
- Saffon, M. P., & Uprimny, R. (2007). (2007). En búsqueda de una voz en la radio. La lucha de las radios comunitarias de Bogotá por el reconocimiento de su derecho a fundar emisoras comunitarias en ciudades capitales. En *Ya no es posible el silencio. Textos, experiencias y procesos de comunicación ciudadana* (pp. 221 – 238). Centro de Competencia en Comunicación para América Latina - Friedrich Ebert Stiftung.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (second ed). SAGE.
- Scolari, C. A. (2015). *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones*. Gedisa.
- Scott, C. (2008). History of the Radio Industry in the United States to 1940. The Economic History Association <https://www.eh.net/page/12/?s=What+does+the+fund>

- Segura, M. S., Linares, A., Espada, A. E., Longo, V., Hidalgo, A. L., & Traversaro, N. G. (2019). Las políticas públicas y la sostenibilidad de los medios comunitarios en Argentina: Evaluación de resultados a diez años de una regulación innovadora. *Eptic online: revista electrónica internacional de economía política da informação, da comunicação e da cultura*, 21(3), 155-173.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós Básica.
- Torga, J. (2004). *La radiodifusión como instrumento de lucha*. 4-20.
- Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, Mateos, C., & Herrero, J. (2016). *La pantalla insomne— 2ª edición*. Revista Latina de Comunicación Social. <https://doi.org/10.4185/cac103>
- Trujillo, H. A. B., Gómez, C. B., & Quiceno, E. Z. (2016). Medios de comunicación para el cambio social y comunicación para el fortalecimiento del tejido social. *Comunicación*, 34, 85-97.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Vargas, M., Galeano, C., & Jaramillo, D. (2015). *El estado del arte: Una metodología de investigación*. 6(2), 423-442.
- Vasco, E. (1989). *Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales*. Cinep.
- Vidales, N., Rubio, L., & García M. (2013). La radio de las nuevas generaciones de jóvenes españoles: Hacia un consumo on line de música y entretenimiento. *Estudios de Comunicación* (19)37, 45-64
- Vigil, J. I. L. (1995). ¿Qué hace comunitaria a una radio comunitaria? *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(52), 51-54. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i52.621>
- Vigil, I. (2008). Vista de Aportaciones al desarrollo de la radio latinoamericana. *Revista Razón y fe*, 257, 59-72.
- Vigil, J., & Iglesias, A. (2010). El reto digital para las radios públicas y ciudadanas. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(111), 61-67. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i111.325>
- Vizcaino, M. (2014). Estado y medios masivos para la educación en Colombia (1929-2004). In *Estado y medios masivos para la educación en Colombia (1929-2004)*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/9789587600285>
- Yin, R. (1989). Investigación sobre estudio de caso diseño y métodos. *Estudios de caso. SAGE Publications*, 5. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Westerman, G., & McAfee, A. (2012). *he Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. 6(4). https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf
- Zambrano, W. R. (2018). La radio comercial en Colombia. El nuevo panorama digital de la comunicación y del periodismo. *Signo Y Pensamiento*, 37(72). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp37-72.rccn>