

## LA FORMACIÓN DEL GERENTE DE LAS EMISORAS COMUNITARIAS: PROPUESTA BASADA EN LA PEDAGOGÍA CRÍTICA CON UNA VISIÓN GERENCIAL

(Training manager's community radio stations: proposal based critical pedagogy  
management whit a vision)

Recibido: 26/04/2013 Revisado: 06/06/2013 Aceptado: 02/07/2013

**Sánchez Huerta, Mariangélica Antonia**

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela

[msanchez.snchez@gmail.com](mailto:msanchez.snchez@gmail.com)

### RESUMEN

Este trabajo recoge una propuesta como resultado de una investigación que se propuso determinar la relación entre las habilidades de comunicación y el empoderamiento en el líder de las emisoras comunitarias del municipio Maracaibo; las misma se caracterizó por ser descriptiva, de campo, con diseño no experimental-transeccional. Su población estuvo conformada por los 7 líderes de las emisoras comunitarias de Maracaibo legalmente habilitadas y activas para el momento del estudio, a los cuales se aplicó un cuestionario de 24 ítems y una entrevista de 16 preguntas, ambos sometidos a la validez del juicio de expertos y a una prueba de confiabilidad con el Coeficiente del Alfa de Crombach, que arrojó un coeficiente de 0,66, media confiabilidad. Los resultados demostraron que los líderes de las emisoras comunitarias maracaiberas manejan Casi Siempre (71%) las Habilidades de Comunicación y Casi Siempre (86%) el Empoderamiento. Aunque la prueba Chi cuadrado no detectó correlación entre las variables, se prevé la existencia de alguna relación entre ellas considerando que los resultados de ambas fueron elevados. Esto pudiera validarse a través de un Programa de Formación para Gerentes de Emisoras Comunitarias, el cual se propone y explica en esta entrega, como un aporte necesario ante las recomendaciones dadas en la mencionada investigación.

**Palabras clave:** Formación, Gerente, Emisoras comunitarias.

### ABSTRACT

This paper contains a proposal as a result of an investigation aimed to determine the relationship between communication skills and empowerment in leading community stations in Maracaibo; the same was characterized as descriptive, field-experimental design with no transactional. Its population consisted of the seven leaders of community stations of Maracaibo legally qualified and active for the time of the study, to which we applied a 24-item questionnaire and an interview of 16 questions, both subject to the validity of expert judgment and a test of reliability with Cronbach's alpha coefficient, which yielded a coefficient of 0.66, average reliability. The results showed that the leaders of community stations operate Maracaibo Almost Always (71%) Communication Skills and almost always (86%) Empowerment. Although Chi square test detected no correlation between the variables, provides for the existence of any relationship between them

considering that the results of both were elevated. This could be validated through a Training Program for Managers of Community Broadcasters, which is proposed and discussed in this release, as a necessary input to the recommendations given in the aforementioned research.

**Keywords:** Training, Manager, Community broadcasters.

## INTRODUCCIÓN

Hablar de formación, preparación, capacitación o entrenamiento es una labor sencilla que se resuelve a través de un facilitador, conocimientos y un grupo de participantes; no obstante, se precisa contextualizar de qué formación se está hablando, y más aún, quiénes son los actores que participarán en este importante proceso.

En la actualidad y desde hace varios años, la formación se considera un fuerte elemento que ha ganado terreno en distintos ámbitos del quehacer social, ya que la educación no solo está enmarcada en las etapas inicial, básica, media diversificada y universitaria o superior, menos aún en la época actual en que la sociedad se ha dado la tarea de reforzar su formación o capacitación en distintas áreas, oficios o conocimientos, a propósito de la necesidad de saber para atender los cambios veloces que se generan en la actualidad en cualquier ámbito que involucra al ser humano.

Junto a ello está la realidad de las organizaciones o empresas que pertenecen a las distintas sociedades y que de igual modo siguen la carrera emprendida por el tiempo y los cambios en torno a la actualización en materia de manejo de organizaciones, de capital humano, de recursos, de los cambios actuales, la competencia y muchas otras áreas necesitadas de una constante capacitación de parte de sus involucrados; allí se insertan por ejemplo los medios de comunicación social: prensa, radio, televisión, revistas, medios web y otros.

De esta manera, el proceso de formación y capacitación es una actividad que se enlista junto a cualquier otra tarea primordial para el ser humano. En el caso específico de los medios de comunicación, se enmarca en la dinámica organizacional y gerencial que existe en cada uno de ellos, y que se encuentra en constante cambio a propósito de la velocidad de la información. Sus periodistas o integrantes provienen de las distintas universidades donde se formaron en la carrera profesional para esta labor de informar al público los acontecimientos de impacto social de la manera más objetiva posible.

No obstante, emerge el hecho ineludible de que los públicos ya no son los mismos de hace algunos años, categorizados como receptores, sino que ahora se han atribuido también parte de la labor de los integrantes de los medios de comunicación, ya que pasaron de ser fuentes a ser protagonistas y voceros principales de los sucesos y acontecimientos de impacto social, bien sea a través del uso de las tecnologías de información y comunicación, o del común intercambio cara a cara.

Esto permite hablar inclusive de la aparición de otras formas de organización que tienen su origen en algunos países latinoamericanos, como lo son los medios comunitarios, cuyo punto de partida se reconoce entre los años 1940 y 1950, con casos puntuales recogidos por Beltrán (2005), como el de una radioescuela en Colombia, radioemisoras en las minas de Bolivia, y el diseño un foro vía cassette para lograr la comunicación entre los miembros de unas cooperativas campesinas de Uruguay.

Ya en el caso venezolano, los hechos que se suscitaron durante el 2002, cuando se paralizaron distintos sectores económicos del país, se tiene cuenta de la aparición vertiginosa de estos medios alternativos o comunitarios, también en su mayoría emisoras, con el objetivo de recrear la realidad inexistente que para muchos obviaron los medios de comunicación social privados en ese momento (Mujica, 2008).

Vale decir que cualquiera sea la causa del surgimiento de estos medios, hoy en día se conciben también como organizaciones de donde emerge información desde y para las comunidades, lo que permite afirmar que sus integrantes no son necesariamente periodistas o profesionales preparados para la comunicación, sino cualquier persona que desee formar parte de ellos y de su quehacer diario.

Un quehacer que, aun cuando se concibe bajo una visión diferente del quién, qué, cómo, cuándo, dónde, a través de qué, con qué intenciones y para qué comunicar, también se suscribe a las tareas normales de las organizaciones, donde se requiere la figura de un líder y de un equipo que haga posible el cumplimiento de los objetivos, pero en este caso, de los que caracterizan a los medios comunitarios y más específicamente a las emisoras comunitarias: aquellas que permiten la participación activa y autónoma de las personas que residen en un lugar, sirviendo a la libertad de expresión de los ciudadanos, permitiendo que participen activamente en cada tarea y asistiendo a los integrantes para el “empoderamiento” de la emisora (Krohling, 2006, p.1).

## PROBLEMÁTICA

Los medios comunitarios han sido vistos desde diversas perspectivas. Colussi (2006) opina que la tarea más difícil de estos medios es que no deben estar centrados en la dinámica empresarial o el espectáculo de la vida, sino en la vida misma y en la lucha de esta, lo cual sería posible si permiten que los miembros de la sociedad puedan expresar su opinión.

Por otro lado, Serrano (2006) estriba que cada uno de estos medios concentra un modelo de organización propio, línea editorial, forma de buscar y procesar la información y manejar su relación con el entorno. Sin embargo, todos tienen en común un objetivo: decir lo que los medios tradicionales no dicen para cumplir a cabalidad el derecho a la información y a la libertad de expresión.

En el caso específico de las emisoras comunitarias, bien expresa Krohling (2006) que estas permiten la participación de las personas que representan “movimientos sociales y formas de organización colectiva en la programación, en los procesos de creación, en el



planeamiento y en la gestión de la emisora” (p. 1). A su vez resalta que estas: (a) deben servir para la libertad de expresión de los ciudadanos; (b) establecer la propiedad colectiva a través de prácticas participativas; (c) abrir el medio a los ciudadanos para que se expresen; (d) permitir que los ciudadanos produzcan programas, distribuyendo equitativamente el espacio. Deben, además, (e) crear directorios, consejos y otros grupos para hacer viable la participación; (f) fundar redes de “reporteros populares”.

Krohling (2006) continúa y menciona que entre otros aspectos que caracterizan estas emisoras se encuentran: (g) promover reuniones para discutir sobre la programación de la emisora; (h) dar mayor importancia a los contenidos que interesan a la comunidad; (i) entretener por medio de “valores éticos” y el respeto a todos por igual; (j) dar cabida a la creatividad de la comunidad, con sus actividades; (k) operar de manera integrada con las organizaciones sin fines de lucro que emerjan de la comunidad; (l) asistir a los ciudadanos y organizaciones sin fines de lucro para el empoderamiento de la emisora comunitaria.

Asimismo, es preciso “acordar formas de recaudación de ingresos que no comprometan el “carácter público de la emisora” (p.8); (m) vigilar que se dé la participación y la toma de decisiones de los ciudadanos sobre los procesos de la emisora, así como el carácter de autonomía ante las empresas, los organismos públicos y privados; (n) entrenar por medio de cursos a la comunidad para que perfeccionen sus conocimientos, y mantener esta práctica; (ñ) crear formas de evaluación de los programas y la actuación de la emisora; (o) divulgar hechos que eleven el nivel de “conciencia crítica”.

Todo esto, sin dejar de lado la importancia que tienen las relaciones que desde estos medios se entablan con la comunidad, donde es preciso incorporar los componentes de la comunicación y la información (Villalobos, 2008), lo que sin duda alguna se podría mirar desde las habilidades de comunicación que estos hacedores de las emisoras comunitarias poseen y ponen en práctica en su labor, comenzando por sus líderes, quienes requieren más que todos afianzar estas destrezas y servir de ejemplo al resto de los integrantes de la comunidad y dichos medios.

En el estado Zulia, esta teórica realidad se ha investigado bajo algunos aspectos: en las siete (7) emisoras comunitarias legalmente activas y habilitadas por CONATEL del municipio Maracaibo se ha detectado una participación “escasa” de parte de la comunidad, a decir de Abreu y otros (2010), junto a la persistencia del modelo organizacional lineal conformado por dirección, departamento de producción, mercadeo, administración y departamento técnico, a razón de Castro y Rojas (2004).

Esto generó una inquietud en torno a sus líderes, quienes se consideran en cualquier ámbito los principales impulsores, en este caso, de los aspectos que caracterizan a las emisoras comunitarias y más específicamente en cuanto a las habilidades de comunicación y la práctica del empoderamiento que en ellas debe propiciarse y desarrollarse.

De allí la realización de esta investigación con la que se buscó determinar la relación entre las habilidades de comunicación y el empoderamiento del líder de las emisoras



comunitarias legalmente activas y habilitadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia, cuyos resultados permitieron la reconstrucción de una realidad social y llevaron -entre otras cosas- al desarrollo de la propuesta de un Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias.

No obstante, la preparación de este Programa no solo está cimentada en la mera consideración de los hallazgos obtenidos con la investigación, pues a su vez exige hacer una revisión más profunda de todos los factores que confluyen para hacer posible cualquier proceso de formación o capacitación, más aun la que está dirigida a las comunidades o el entorno social. La respuesta y esclarecimiento de estos asuntos es lo que se presenta a continuación.

### REVISIÓN TEÓRICA

En Venezuela el Reglamento de Radiodifusión Sonora y Televisión Abierta Comunitaria (Ejecutivo Nacional, 2001) contempla en su artículo 27 los programas de capacitación que tienen como obligación a desarrollar las fundaciones comunitarias que constituyen a las emisoras de este tipo, para formar productores comunitarios, junto a la tarea de dirigir el medio comunitario y promover la participación en el mismo. Todo esto enmarcado en los estatutos que rigen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente, en la que se impone la gestión y acción social como mecanismo fundamental para el cambio.

Diversas propuestas han surgido en torno a este requerimiento en el ámbito nacional; no obstante, al menos en el caso específico de las fundaciones comunitarias activas y legalmente habilitadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia (Acción FM, Curva Fundamar, La Voz del Pueblo, Radio Vereda Libre, Tropical FM y Coquivacoa y Samide Estéreo) sus representantes han manifestado un interés por recibir un entrenamiento más completo y centrado en torno a la dinámica de estos medios, y de igual manera para sus participantes o actores.

De allí, la presente propuesta de un Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias, la cual exigió una nueva revisión teórica de parte de la autora, más allá de los aspectos considerados en la investigación realizada, a partir de la cual surgió esta necesaria recomendación ante la realidad localizada en los líderes que fueron objeto de estudio; todo en aras de atender cada uno de los elementos que configuran la construcción de un Programa de Formación y que responden a los requerimientos en materia epistemológica y ontológica.

Según Padrón (2007), existen diversos enfoques y tendencias bajo los cuales se fundamenta la investigación científica, entre los cuales vale hacer referencia a la orientación bajo la cual se reconocen las emisoras comunitarias y su práctica social:

“Sin saber nada más sobre la naturaleza de la epistemología social, se puede decir que la misma tiene un interés normativo, que es el de llegar a algún tipo de óptima división del trabajo cognitivo. Al epistemólogo social le gustaría poder mostrar

cómo los productos de nuestras búsquedas cognitivas son afectadas al cambiar las relaciones sociales según las cuales los productores de conocimiento se vinculan entre sí. Como resultado, el epistemólogo social habría de ser el hacedor ideal de políticas epistémicas” (Fuller, 2002, citado por Padrón 2007, p.20).

Esta base epistemológica comprende a su vez las consideraciones de Goldman (1999), citado por Padrón (2007), quien se basa en la idea de que nadie produce conocimiento en solitario y resalta a la escuela y la educación como los principales elementos que permiten la transmisión del conocimiento.

Bajo esta premisa se puede ubicar la propuesta del Programa de Formación para Gerentes de Emisoras Comunitarias aquí expuesta, pues si bien estas emisoras han surgido y siguen su práctica de manera empírica, atendiendo a su naturaleza y particularidad, pueden de igual modo mejorar cada quehacer a través del facultamiento, que ya es parte del empoderamiento que dentro de ellas se espera desarrollar, de la mano de otros entes o individuos conocedores de la comunicación social. Hasta el momento, los líderes de las emisoras comunitarias de Maracaibo han asegurado que la forma en que se da tal educación o capacitación va desde los conocimientos que estos tengan sobre el manejo de dichas emisoras, sin una previa preparación para facilitar de manera más formal dicho entrenamiento a la comunidad.

Así, subyace la palabra “educación”, por lo que resultaría vago emprender la concreción de un Programa de Formación solo con la amplia percepción de la epistemología social, pues hace falta también mirar de manera específica el enfoque pedagógico que se requiere en dicho programa, tomando en consideración los diversos aspectos que caracterizan a las emisoras comunitarias: estas organizaciones nacen de las comunidades, lo que generalmente ocurre de manera empírica; son medios de comunicación pero con el atributo de “comunitarios”, por lo que no se deben a una línea editorial, sino a las necesidades sociales; sus integrantes pueden tener o no una profesión y deben verse como iguales dentro de sus labores, aunque no deja de existir la figura de un líder o guía dentro de estos grupos.

Estas pocas de las muchas características que poseen las emisoras comunitarias dejan en claro que no solo responden a los preceptos de la epistemología social, sino que se ubican dentro de la visión emancipadora del pensamiento empoderador que, en el ámbito educativo tiene su origen en los planteamientos de Paulo Freire, quien aun cuando en sus escritos no empleó el término de empoderamiento, “se aproximó al contenido de su significado a través de los conceptos de concienciación y de emancipación” (Torres, 2009, p.97-98). Esta a su vez se sustenta en la denominada pedagogía crítica orientada al “cambio personal y social centrada en el desarrollo y formación de un individuo activo, crítico, reflexivo, contestatario y social”.

Dicho enfoque pedagógico se localiza a su vez en la práctica de una educación “liberadora, contestataria y propositiva” que busca trascender a lo personal por medio del fomento de la “conciencia crítica y social que le permita al individuo ir desarrollando

habilidades y conocimientos con los cuales se libere, problematice, cuestione y proponga acciones de cambio en su transformación individual y colectiva” (Torres, 2009, p.97).

De manera que se puede contemplar la Pedagogía Crítica Social como fundamento del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias, en aras de que a través del mismo se pueda lograr que los líderes de las emisoras comunitarias atiendan cabalmente los requerimientos sociales y de estos medios particulares, los cuales van de la mano con el propósito de la pedagogía crítica social: “democratizar la palabra a toda la sociedad” (López, 1993, citado por Villamizar, 2005).

Claro que para alcanzar tal fin, el Programa debe contemplar las habilidades de comunicación identificadas en los líderes de las emisoras comunitarias maracaiberas (empatía, escucha activa, manejo de conflictos, expresión oral), al igual que muchas otras que se pudieran sumar en aras y que son propias y necesarias para los gerentes de cualquier organización, pero en este caso en aras de capacitar gerentes que coadyuven también al empoderamiento de las comunidades, con lo que se estaría contemplando una formación bajo la Pedagogía Crítica Social con una visión Gerencial.

En este sentido, es preciso también considerar el tema de la Gerencia Social como un paradigma que emerge ante el modelo organizativo tradicional. “El nuevo paradigma de gerencia social surge de la necesidad de modernizar las instituciones del sector social, así como de la explosión de nuevas formas organizativas, pero sobre todo del enfoque económico predominante” (Navarro, 1997, p.8). Refiere que este paradigma privilegia el empoderamiento, considerado, el liderazgo, trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, entre otros aspectos, lo que coincide con la descripción del ideal de las emisoras comunitarias en su acción diaria.

Esto lleva a considerar a su vez las características de los facilitadores necesarios para el Programa, los cuales deberán manejarse entre dos perfiles: en primer lugar profesionales de la comunicación social egresados de cualquier universidad del país con conocimientos, capacitación o experiencia en materia de gerencia de medios de comunicación, entre ellos emisoras de radio, a propósito de las respuestas obtenidas en la investigación de parte de los líderes entrevistados, quienes expresaron la necesidad de recibir más apoyo de parte de profesionales de la comunicación. Vale aludir al planteamiento de Kliksberg (2004), quien resalta la necesidad progresar en la “profesionalización de la gerencia social, y la conformación en este campo de una comunidad técnica que intercambie permanentemente experiencias y vaya estableciendo criterios orientadores” (p.8).

Por otro lado, es preciso contemplar a algunos líderes de emisoras comunitarias, cual fuere su profesión, preferiblemente con más de dos años de experiencia en el manejo de estos medios, tomando en cuenta que dentro del paradigma de la Gerencia Social “la participación ciudadana se concibe no solo como la mera consulta y el aporte de recursos en obras públicas, sino como aquella participación que le permita a los ciudadanos de una comunidad convenirse en sujetos de su propio desarrollo” (Cunill, 1991, citado por Navarro, 1997, p. 10).

En opinión de Navarro (1997), gran parte de los programas y proyectos de desarrollo social fracasan por “la incapacidad de reconocer los factores sociales y de visualizar a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo” (p.10); de manera que es idóneo resaltar la importancia de las características de ese facilitador que se considerará para la propuesta o ese “enseñante como postulador de problemas para generar cuestionamientos relevantes que conduzcan y enmarquen la enseñanza” de este tipo de programas bajo el enfoque de la pedagogía crítica y la visión gerencial (Díaz, 2003, p. 115).

Por otra parte, es necesario que el Programa de Formación también contemple un perfil de ingreso para los participantes. En el caso de la presente propuesta, en vista de que Castro y Rojas (2004) han descrito que las emisoras comunitarias venezolanas (zulianas y maracaiberas) están integradas por cualquier persona con o sin profesión: sacerdotes, economistas, bachilleres, comerciantes, otros, sería pretencioso y alejado de la realidad construir un Perfil de Ingreso a la medida del que proponen las universidades en torno a quienes desean estudiar la carrera de Comunicación Social o a nivel de los perfiles pautados por las escuelas de gerencia en el país.

Es preciso considerar que los líderes de las emisoras comunitarias devienen de las comunidades por la naturaleza; no obstante, se hace necesario definir ciertos requisitos que bien pueden integrar el Perfil de Ingreso contemplado para dicho Programa, tales como ser mayor de 18 años o contar con la autorización de su representante; ser bachiller o presentar constancia de que se encuentra activo en la educación (media diversificada, superior, misiones del gobierno u otros casos); pertenecer a la comunidad donde se inserta la emisora y que esta comunidad reconozca a dicha persona como parte de sí misma; mostrar interés por los problemas sociales con disposición a la capacitación a través del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias, así como a otros talleres, cursos o programas que se relacionen con el manejo de la radio y la información.

Aún con esto, son muchos otros los aspectos a atender dentro del Programa de Formación, como bien lo expresa Torres (2009) cuando señala la emergencia de diversas interrogantes dentro de la práctica educativa empoderadora: “¿Dónde cabe la selección de contenidos por parte del profesor, aunque sea de manera parcial? ¿Dónde cabe el planteamiento de grandes objetivos referidos a la formación de los estudiantes? ¿Dónde cabe la preparación previa de ciertos tipos de actividades? ¿Se puede dejar el acto pedagógico en manos de la incertidumbre?” (p.100); todas ellas referidas a la permanente ambigüedad en torno a la libertad que defiende este enfoque pedagógico.

A este asunto Shor (1992), citado por Torres (2009) propone una solución: no se trata de que los estudiantes hagan lo que se quieran en clase, ni que el docente ceda a lo que estos deseen, se trata de comprender que “el aprendizaje en un proceso de empoderamiento debe ser negociado, requiere la dirección del profesor y el desarrollo de una autoridad mutua” (p. 100).

De manera que es preciso fijar para este Programa de Formación un objetivo principal que estaría orientado a Capacitar a los líderes de las emisoras comunitarias, a través de habilidades de comunicación y técnicas de empoderamiento, para gerenciar dichos medios. De igual modo, en aras de alcanzar dicho propósito se pueden establecer los siguientes objetivos específicos: analizar los fundamentos epistemológicos que sustentan la conformación de los medios comunitarios; entender los paradigmas que orientan la acción gerencial dentro de las organizaciones de carácter social; establecer las diferencias entre medios de comunicación tradicionales y medios comunitarios; conocer las condiciones legales en Venezuela para los medios y emisoras comunitarias, así como el origen, evolución y conceptualización de estos medios y emisoras en el país.

Seguidamente, analizar las habilidades de comunicación, su práctica y aplicación dentro de las relaciones humanas y como parte de las funciones de un gerente de las emisoras comunitarias; identificar las técnicas gerenciales orientadas hacia el empoderamiento, considerando de igual modo los elementos que caracterizan esta variable. Finalmente, establecer intercambios prácticos con la comunidad en torno al manejo de procesos, recursos, información y conocimientos sobre las emisoras comunitarias, donde se insertaría en gran medida la participación como cofacilitadores de los líderes con más de dos años de experiencia en el manejo de estos medios, de la mano con el manejo de indicadores sociales descritos por Romero (2004) en cuanto a la formación del nuevo gerente venezolano.

Al hablar de contenido del Programa, se puede enlistar de acuerdo con los objetivos propuestos de la siguiente manera: bases y fundamentos de los medios comunitarios en el mundo y en Venezuela; evolución histórica de los medios comunitarios y emisoras comunitarias en Venezuela; conceptualización, diferencias y semejanzas entre emisoras comerciales y emisoras comunitarias; analizar las emisoras comunitarias y su manejo operativo; habilidades de comunicación: (a) empatía como recurso de relación interpersonal; (b) escucha activa como medio de interacción con la comunidad; (c) el conflicto y las técnicas para el manejo de conflictos; (e) el lenguaje hablado y escrito; (f) la oralidad y las técnicas de expresión oral; (e) la capacidad de diálogo y la comunicación oral a la orden de la organización social.

En cuanto al contenido sobre Gerencia se pueden considerar los siguientes aspectos, a sabiendas de que se orienta hacia el paradigma de la gerencia social: (a) la gerencia y su enfoque social; (b) liderazgo para empoderar; (c) técnicas para la delegación de poder; (d) importancia de la comunicación ascendente y descendente; (e) formación de equipos autodirigidos; (f) técnicas para la resolución de problemas; (g) estrategias de motivación para la participación. Finalmente, contemplar la vivencia en las emisoras comunitarias así como el manejo de indicadores sociales para el bien común: pertinencia, calidad y equidad.

Considerando la postura ya establecida sobre la cual se rige la presente propuesta, se pudieran contemplar como estrategias de enseñanza las expuestas por Díaz (2003, p.112), que se dedican al aprendizaje significativo centrado en el aprendizaje experiencial y situado; estas se concentran “en la construcción del conocimiento en contextos reales,



el desarrollo de las capacidades reflexivas, críticas y en el pensamiento de alto nivel, así como en la participación en las prácticas sociales auténticas de la comunidad". Estas son: aprendizaje centrado en la solución de problemas auténticos, análisis de casos, método de proyectos, prácticas situadas, aprendizaje en el servicio, trabajo en equipos cooperativos, ejercicios, demostraciones y simulaciones situadas, y otras.

En este sentido, Gramsci (1974), citado por Ramírez (2008), explica que el trabajo dentro del aula de clase bajo este enfoque pedagógico particular se plantea en un escenario "de discusión con el propósito de discernir sobre el consentimiento proporcionado por la sociedad civil al estado para que diseñe e implemente modelos y estilos de vida académica y se convierta en el educador de las sociedades" (p.110).

Al hablar de manera específica sobre las estrategias de evaluación necesarias dentro de esta propuesta del Programa de Formación, es preciso considerar los supuestos que recoge Maestre (2009), quien plantea que en el marco de la pedagogía crítica, el papel o rol del educador y el educando no se encuentra definido de manera rígida, ya que ambos deben enseñar y aprender algo en este proceso. "Por lo tanto la valoración del proceso de enseñanza y aprendizaje no parte del esquema tradicional de evaluación, a través de exámenes, sino de un acto de entendimiento y de valoración a partir de unos criterios establecidos colectivamente" (p.8).

Esto lleva a la reflexión de que dentro de la propuesta del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias se debe recurrir a un mecanismo de evaluación bajo los criterios que se establezcan entre facilitadores y participantes, pero sin obviar los objetivos y contenidos propuestos que no nacen precisamente de la nada, sino que responden a una realidad investigada en torno a las emisoras comunitarias desde distintos puntos de vista.

Según Ramírez (2008), la participación social dentro de este enfoque pedagógico implica crear conciencia a los miembros de la comunidad educativa (en este caso de los que participen en el Programa de Formación), así como a todos los miembros del resto de la comunidad sobre la "responsabilidad que tienen para con el presente y el futuro desarrollo de su contexto" (p.109).

De acuerdo con Claus y Ogden (1999), citado por Díaz (2003, p.115), estas estrategias deben aplicarse en mira de los principios educativos que permiten el "facultamiento" y que buscan un aprendizaje (en este caso de los integrantes de las comunidades) que sea "activo y centrado en experiencias significativas y motivantes, el fomento del pensamiento crítico y la toma de conciencia".

De manera que se lograría con ello formar individuos que respondan a un Perfil de Egreso acorde a la realidad de las emisoras comunitarias. En la opinión de Navarro (1997), el perfil de un gerente social -particularmente- debe responder a un profesional comprometido con la solución de los problemas, con amplio conocimiento del sector social, con formación profesional en el área de ciencias sociales y dominio de las técnicas gerenciales. A su juicio, debe dominar los procesos de las políticas públicas y vincularse

con la realidad, a través del desarrollo del “pensamiento estratégico”, con dominio de la planificación y gerencia estratégica.

Agrega que los gerentes sociales “deben desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo y crear condiciones para que en su organización surjan líderes en todos los niveles”; deben conocer la manera de hacer viables las políticas, programas y proyectos a los demás, a través de tácticas de negociación y el desarrollo de habilidades, entre las cuales resalta la de lectura e intuición de los signos y estímulos del entorno, junto a una “mentalidad estratégica, la habilidad política para la negociación y el manejo de las nuevas técnicas de management” (p.12).

En el caso del Perfil de Egreso del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias, se proponen estas características: un profesional con conocimiento de la base epistemológica de los medios comunitarios y el paradigma gerencial en el cual se sustenta la práctica de liderazgo de estos medios para contextualizarlo en su entorno y circunstancias particulares; un ser integral, capaz de atender los problemas sociales e involucrarse en la resolución de los mismos, adecuándolo a la labor específica que se hace desde las emisoras comunitarias.

Además, debe ser conocedor de los fundamentos legales sobre los medios comunitarios en Venezuela y sobre todos los derechos y deberes de los ciudadanos; hábil para la comunicación necesaria en las relaciones con la comunidad y la conducción de la emisora; capaz de liderar compartiendo el poder y la información con la comunidad, y promoviendo la formación de destrezas, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Es también un profesional competente en el uso de la comunicación para promover la participación de la comunidad que entiende que su posición de líder es figurativa dentro de la organización y que todos tienen derecho a opinar, tomar decisiones y asumir tareas en torno al manejo de la emisora. En suma, una persona integral que demuestra una actitud positiva hacia la diversidad, lo que coadyuva al cumplimiento de la inclusión de cualquier persona al medio.

Con base en este enfoque, vale subrayar que la planificación, ejecución y evaluación requerida en dicho Programa está en gran medida sujeta a las propuestas de sus participantes, aunque debe seguir una formalidad dada por su visión gerencial y por la necesidad de contar con verdaderos gerentes comunitarios dentro de estas emisoras, en aras de optimizar su quehacer.

Se propone así que el Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias tenga una duración de 6 u 8 meses (de acuerdo a la realidad de cada comunidad), cuyo cronograma deberá basarse en el reloj de 24 horas (quehaceres diarios) de la localidad donde se inserte la emisora. Bien sentencia Ramírez (2008) que dentro de la práctica de la Pedagogía Crítica “la didáctica se gesta como el diálogo, estudiante-saber-profesor y sociedad, con perspectivas funcionales, como el reencuentro de la academia con las dificultades y los proyectos colectivos” (p.118).

Asimismo, es preciso recalcar que son los destinatarios quienes tienen en sus manos la posibilidad de regular y modificar las actividades que se contemplan, pues se consideran “los afectados por el saber” (Ramírez, 2008, p.118). No obstante, se debe partir de argumentos y una planificación concreta, los cuales en el caso de la propuesta del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias ya han quedado expuestos.

## **METODOLOGÍA APLICADA**

La presente propuesta de un Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias se basó en una investigación Descriptiva-Correlacional, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se propuso medir dos o más variables y conocer si existe una relación entre ellas, como en este caso donde se midió la correlación entre Habilidades de Comunicación y Empoderamiento del líder de las emisoras comunitarias.

También fue de tipo transversal, considerando que la recolección de datos se hizo en dos momentos determinados, y de campo ya que dichos datos se tomaron desde la realidad en la que ocurrieron los hechos -en este caso- en las siete emisoras comunitarias maracaiberas activas y legalmente habilitadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

El diseño fue no experimental, en vista de que se observó el fenómeno de las habilidades de comunicación y empoderamiento tal y como se da en la realidad, sin manipular las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Con respecto a la población, se realizó un censo poblacional ya que tan solo se seleccionaron las emisoras comunitarias de Maracaibo activas y legalmente habilitadas que conforman siete (7) en total. Méndez (2006) refiere que la técnica del censo para estos casos es la más adecuada, ya que la población es pequeña, accesible e identificable, pero a su vez representativa para la obtención de los datos, sin necesidad de tomar una muestra para tal fin.

A ellos se les aplicó un cuestionario previamente validado y sometido al cálculo de confiabilidad de Alfa de Crombach, cuyo resultado fue de una confiabilidad media. El cuestionario constó de 24 enunciados con cuatro categorías de respuestas (Nunca, Casi nunca, Casi siempre y Siempre) lo que permitió identificar las habilidades de comunicación de los mencionados líderes. Se aplicó a su vez una entrevista semiestructurada de 16 preguntas, con la cual se les indagó sobre el empoderamiento. El método para analizar los resultados fue la estadística descriptiva y para medir la correlación se utilizó la prueba estadística Chi (ji) cuadrado.

## **RESULTADOS**

En este artículo se presenta uno de los resultados más importantes de la investigación, como lo es la propuesta de un Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias, bajo un enfoque de la pedagogía crítica pero con la visión de gerencia

social; no obstante, para generar dicha propuesta también se consideraron otros resultados que también se desprenden de la investigación.

Se conoció que un 43% de los líderes de las emisoras comunitarias marabinas investigados tienen título de Técnico Superior Universitario (TSU), seguido de un 29% que son Bachilleres, un 14% que solo alcanzó la Educación Básica; solo un 14% llegó a obtener título universitario. Este resultado probablemente se debe al hecho de que las emisoras comunitarias del municipio Maracaibo del estado Zulia, así como el resto de los medios comunitarios venezolanos, deben estar conformadas por personas que integran la comunidad, sin distinción de raza, edad o nivel de instrucción, a diferencia de lo que se exige en los medios de comunicación tradicionales, donde es un profesional con título universitario obtenido en esta área el que puede laborar dentro de ellos, tal cual lo expresa el Reglamento (Ejecutivo Nacional, 2001).

Desde aquí se vislumbra que no poseen una capacitación formal para el manejo de las emisoras comunitarias. En torno a sus habilidades de comunicación, los líderes practican la empatía siempre (57%), lo que da muestras de que en su mayoría tienden a ponerse en el lugar de los demás (comunidad), pero no en su totalidad. Se conoció que un 43% pone en práctica siempre la escucha activa, pero un 58% presenta una opinión dividida: 29% casi siempre y 29% casi nunca; esta habilidad se considera una de las más importantes que debe manejar todo líder en sus procesos comunicativos.

En relación al manejo de conflicto, se demostró que está presente casi siempre (57%), siempre (29%) y casi nunca (14%), lo que no resulta tan alentador considerando que esta habilidad, sumada a la de escucha activa y la empatía, coadyuvaría al líder de cualquier organización al logro de la resolución de conflictos (Rozenblum, 2007).

A decir de la expresión oral, se practica casi siempre (86%), pero solo un 14% la maneja siempre; vale subrayar la importancia de que el líder debe -en todo momento- medir el propósito de sus mensajes y lograr que estos sean comprendidos e inclusive verificar si se cumplen a cabalidad, más aún si se toma en serio el hecho de que los medios comunitarios pueden alcanzar su objetivo según el quehacer que comienza con la interacción con la comunidad (Sánchez, 2008).

En suma, el 71% de los líderes de las emisoras comunitarias de Maracaibo, demostró que casi siempre pone en práctica las mencionadas habilidades de comunicación, y solo un 29% lo hace siempre. Por otro lado, los resultados sobre el empoderamiento también coadyuvaron a la conformación de la propuesta, tomando en consideración por ejemplo que sobre el poder compartido 71% de la población casi siempre lo practica y solo un 29% lo hace siempre.

A través de las entrevistas, se obtuvieron más detalles: para 2% de los líderes todos deciden sobre la emisora, pero generalmente en torno a la programación radial; para un 1% la comunidad desconoce los procesos de la emisora, y un 1% subrayó que compartir el poder es difícil considerando que las emisoras comunitarias son catalogadas de "gobierneras". Otro 1% asegura que la comunidad comparte las decisiones con el líder

solo sobre actividades externas, y un 1% aseguró que en la junta directiva (o el líder) recae el mayor peso de las decisiones. Finalmente, un 1% explicó que persiste la falta de dedicación de parte de la comunidad sobre cualquier posibilidad de compartir el poder.

Se constató que un 57% de los líderes comparte casi siempre la información, pero un 43% casi nunca lo hace; un 1% practica la comunicación desde la comunidad hacia la dirección solo cuando hay problemas; otro 1% explicó que la comunidad es “apática” a la emisora, mientras que un 2% asegura que sí comparte la información con la comunidad. Un 1% informó que los integrantes del consejo comunal o de las misiones son los que dan sus propuestas a la dirección, pero según un 1% es la junta directiva la que se dirige a la comunidad siempre. Un 1% finalmente agregó que los problemas de “interferencia” de señal de las emisoras no habilitadas impiden que este proceso mejore.

En torno al facultamiento, se detectó que siempre (57%) se da de parte de los líderes, 14% casi siempre lo practica pero 29% casi Nunca lo hace. Para un 4%, la comunidad debe capacitarse y tener las herramientas que le permitan “desarrollar bien” lo que se necesite en la emisora; añaden que se les dicta un taller sobre operación técnica de radio o voceros comunitarios, dado por los propios líderes. Para un 1% sería preferible acudir al medio sin entrenamiento y experimentar; otro 1% considera que deben ser profesionales quienes intervengan en esta formación; un 1% se apoya en la emisora Fe y Alegría para la capacitación de la comunidad.

De acuerdo con estos argumentos, los líderes asumen que es preciso contar con personal capacitado para este fin, y lograr el facultamiento en cuanto a la concepción de los medios comunitarios, lenguaje hablado y escrito, las diferencias entre noticia e información e igualmente para la resolución de problemas, lo cual justifica la propuesta del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias.

A decir de la participación, se da casi siempre con un 57%, y casi nunca con 29%; solo un 14% considera que se da siempre. En la entrevista, un 4% explicó que ninguna persona de la comunidad controla los procesos y recursos de la emisora, mientras que un 2% cree que sí, pero resalta que en ello influyen los “problemas de interferencia de otras emisoras no habilitadas”. Un 1% expresó que en las emisoras comunitarias hay “desmoralización, ya que la gente sea como sea necesita devengar algo”, y otro 1%, agregó que tras 11 años desde que se dio el impulso a los medios comunitarios debería haber más participación. Es decir, que la comunidad entiende la participación solo como la posibilidad de realizar denuncias o la ejecución de programas radiales.

El empoderamiento se da casi siempre (86%) y siempre (14%), lo que dista del ideal de expansión del acceso y las capacidades de todos para participar en el quehacer de las instituciones que afectan a sus vidas (Narayan, 2002). Sobre estos resultados se erigió la propuesta del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias, considerando a la vez lo obtenido en la correlación entre habilidades de comunicación y empoderamiento, realizada por medio de la prueba estadística Chi (ji) cuadrada, la cual determinó que las variaciones que hay en una variable no mejoran ni empeoran la otra pues no hay correlación estadística.

No obstante, en vista de que los porcentajes de ambas variables son elevados bajo la misma categoría (habilidades 71% y empoderamiento 86%, Casi Siempre), podría existir alguna correlación, la cual se podría validar con el desarrollo del Programa.

## CONCLUSIONES

Con la investigación emergieron diversas conclusiones para cada variable; todas ellas permitieron consumir la propuesta del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias bajo el enfoque Pedagógico Crítico y una visión de Gerencia Social.

La mayor parte de los líderes de las emisoras comunitarias de Maracaibo poseen un título de Técnico Superior Universitario (TSU), mientras que otros son Bachilleres, Licenciados y personas que apenas alcanzaron la Educación Básica. De todos ellos, pocos han tenido estudios relacionados con la carrera de Comunicación Social o Periodismo.

Se identificaron principalmente las habilidades de comunicación en la relación interpersonal del líder de las emisoras comunitarias maracaiberas, y en orden decreciente se presentaron del siguiente modo: empatía; escucha activa y manejo de conflicto. La habilidad que registró un mayor porcentaje fue la empatía, pero aún es preciso contemplarla siempre de parte de estos líderes en las emisoras comunitarias. A su vez, no todos los líderes manejan siempre la escucha activa pese a ser considerada una de las habilidades de comunicación más importantes de un guía.

El manejo de conflicto resultó una de las habilidades que con menor frecuencia se emplea de parte de los líderes, ello lleva a concluir que estos conocen y hacen uso de escasas herramientas para resolver los problemas que se presenten en la emisoras comunitaria. En cuanto a las habilidades de comunicación verbales indagadas, se concluye que la expresión oral está presente solo en algunas oportunidades en la mayoría de los líderes, lo que pone en manifiesto la ausencia de elementos para que el líder logre exponer -a la comunidad donde se inserta la emisora- todo lo que se puede desarrollar con dicho medio, sus objetivos, sus beneficios y otros elementos de suma importancia para el cumplimiento de su propósito.

La mayoría de los líderes de las emisoras comunitarias estudiadas ponen en manifiesto las habilidades de comunicación casi siempre, pero son pocos los que las practican en todo momento, lo que da muestras de una necesidad de formación que debe complementarse aún.

Con relación al empoderamiento, los líderes manejan las siguientes características en forma decreciente: facultamiento, poder compartido, información compartida y participación. El elemento que registró un mayor porcentaje fue el facultamiento, pues estos manifiestan un interés en promover el entrenamiento de la comunidad; además aceptan la necesidad de un apoyo de parte de profesionales de la comunicación en esta tarea. Los líderes manifiestan un interés en promover el entrenamiento de la comunidad para que puedan apropiarse de los procesos y manejos operativos de este medio, sin

embargo, no existe interés en que la comunidad también esté entrenada para la resolución de problemas, siendo este un elemento fundamental.

Dentro de las emisoras comunitarias maracaiberas son los líderes quienes tienen en sus manos la tarea de capacitar y entrenar a la comunidad, pero se requiere de profesionales de la comunicación social para tal fin y hace falta capacitación en cuanto a expresión hablada o escrita, teorización sobre radios comunitarias, herramientas para resolver problemas, pues el requerimiento de formación en locución es el que se ha cubierto en mayor medida por parte de los líderes de las emisoras.

En relación con el poder compartido, los líderes toman decisiones en conjunto con la comunidad, pero la mayoría de ellas recae solo en la programación de la emisora o en las actividades comunitarias, de manera que el poder aún no se comparte por completo. La información compartida está presente casi en todo momento, pero son pocos los integrantes de la comunidad los que comprenden el manejo de la emisora, ya que carecen de información.

En cuanto a la participación, es la característica del empoderamiento que se practica en menor medida dentro de estas emisoras. Esta se ha reducido a la realización de denuncias o la ejecución de programas radiales, pero los integrantes de la comunidad no controlan los recursos y procesos de este medio en beneficio colectivo.

Al establecer la relación entre las habilidades de comunicación y empoderamiento se demostró que no existe correlación bajo la prueba estadística aplicada. Sin embargo, un análisis cualitativo pone en manifiesto la existencia de alguna correlación, considerando que tanto habilidades de comunicación como empoderamiento obtuvieron porcentajes altos en la misma categoría de respuesta. Para Musitu y Buelga (2004), la comunicación si puede coadyuvar al logro del empoderamiento, pues sentencian que el lenguaje que se utilice para describir los procesos de ayuda de la emisora comunitaria potenciará o no a esos individuos, y hará que se consideren participantes colaboradores de ese requerimiento.

## RECOMENDACIONES

Los líderes deben mantener la comunicación cara a cara para el acercamiento a la comunidad, con lo que podrán dar cabida a las necesidades de todos y servir de enlace para la solución de sus problemas. En su práctica diaria deben conceder tiempo e interés a los problemas que expresan la comunidad donde se inserta la emisora, asumiendo una actitud positiva al momento de escuchar, dejando de lado los prejuicios ante aquello que la comunidad manifiesta, con lo que mejoraría una de sus habilidades de comunicación (escucha activa) y también un elemento del empoderamiento (comunicación ascendente dentro de la información compartida), lo que se recomienda afianzar a través del Programa de Formación propuesto.

Es preciso que los líderes comiencen a dar valor a las opiniones y posiciones de todos los que interactúan e integran la emisora, para así disminuir y eliminar toda barrera de

comunicación, así como manejar de forma adecuada los conflictos que puedan surgir dentro de la emisora. Por esta razón, deben reforzar sus competencias en estas áreas para promover el desarrollo de las mismas en los demás; y es que son ellos quienes deben servir de mediadores, comenzando por el manejo adecuado de sus diferencias personales con los integrantes de la comunidad, a través del Programa, así como brindar otras herramientas.

Los líderes y todos los integrantes de las emisoras comunitarias están llamados a mejorar la definición del propósito de los mensajes que emiten a través de estos medios, y para ello es preciso que se capaciten en materia comunicacional. Por ello, se propone dentro del contenido del Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias ya descrito, lo referente a las habilidades de comunicación de un gerente o líder, dirigidas a organizaciones de carácter social, como el caso de estos medios.

Es preciso que también conciban el empoderamiento como parte de sus tareas principales, dejando de lado los modelos tradicionales de liderazgo, pero no sus herramientas o técnicas gerenciales; por ende, se recomienda reforzar cada una de ellas e inclusive lograr que consideren la práctica de muchas otras, a través de la preparación de gerentes para estos medios, con fundamentos que sustenten el perfil particular que debe poseer un líder de emisoras comunitarias.

Al atender el facultamiento, no solo recomienda la formación personal del líder, sino que este se proponga buscar dentro de su comunidad todo personal capacitado para el entrenamiento y la facilitación de estos conocimientos, con lo cual se podría transformar la realidad actual y coadyuvar a que sean más las personas que participen de verdad en las emisoras comunitarias, considerando que son ellos quienes deben controlar los procesos y manejar los recursos de la misma en beneficio del colectivo.

Para ello, dentro del Programa de Formación se contempla el enfoque de la pedagogía crítica que concibe la educación para el empoderamiento, por lo que bien se puede solicitar a todos sus involucrados que sea empleado para revertir la concepción que se tiene de estas radios -catalogadas como "gobierneras"- lo que para los propios líderes es una de las causas que impide una mayor participación.

Se recomienda entonces la ejecución del Programa de Formación, para así validar la información investigada en torno a las habilidades de comunicación y el empoderamiento de los líderes de las emisoras comunitarias marabinas, donde además se podría evidenciar una correlación entre ambas variables, la cual no se detectó estadísticamente en la investigación.

Más allá de los elementos que contempla la propuesta, se hace urgente emprender la tarea que llevará a la acreditación de la misma, por lo que se sugiere establecer nexos con las distintas instituciones y organismos públicos para su aprobación y desarrollo, como la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), la Dirección General de Responsabilidad Social y Producción Nacional Independiente, del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, las Universidades públicas o privadas



interesadas, las organizaciones de carácter social que se han creado en torno a los medios comunitarios, entre otros entes que tenga a bien sumarse a dicha propuesta.

Finalmente, se hace imperioso que el presente Programa de Formación de Gerentes de Emisoras Comunitarias no solo atienda las debilidades y requerimientos en torno a las características de habilidades de comunicación y empoderamiento que componen cada una de las variables que se estudiaron y que ya se han desarrollado, sino que abarque otros aspectos que -en su desarrollo y ejecución- vayan surgiendo, de acuerdo con la dinámica y las necesidades de cada emisora comunitaria o localidad, recordando que se ha edificado dentro del enfoque de la pedagogía crítica y la gerencial social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, N., Castro, E.; Plumacher, P.; y Reyes, M. (2010). Situación legal de las radios comunitarias en el municipio Maracaibo del estado Zulia. *Quórum Académico*. Vol. 7 (2) Pp. 11-32.
- Beltrán, L. (2005). *La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo*. Argentina. Publicaciones de la Universidad de Buenos Aires.
- Castro, E. y Rojas, L. (2004). *La radio comunitaria en Venezuela: caso estado Zulia, realidad comunicacional al margen de la reglamentación vigente*. Uruguay. Publicaciones de la Universidad de la República del Uruguay.
- Colussi, M. (2006). *Medios de comunicación alternativos: una guerra popular*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.voltairenet.org/article138301.html>. Consulta 30/03/2009.
- Díaz, F. (2003). *Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Universidad Autónoma de México. Vol. 5 (2) Pp. 105-117.
- Ejecutivo Nacional (2001). Decreto N° 1.521. *Reglamento de Radiodifusión Sonora y Televisión Abierta Comunitaria de Servicio Público Sin Fines de Lucro*. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, de fecha 8 de enero de 2002. Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de investigación*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kliskberg, B. (2004). *Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves*. Documento en línea. Disponible en: [http://www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/Procesos\\_Org/7y%208/Hacia\\_una\\_gerencia\\_social\\_eficiente\\_Bernardo\\_Klisberg.doc](http://www.unida.org.ar/Bibliografia/documentos/Procesos_Org/7y%208/Hacia_una_gerencia_social_eficiente_Bernardo_Klisberg.doc). Consulta: 20/08/2012.
- Krohling, C. (2006). *Radio comunitaria, educomunicación y desarrollo social*. *Contratexto Digital*, Vol. 5 (4) Pp. 1-19.



- Maestre, B. (2009). Reflexión sobre la pedagogía crítica. Documento en línea. Disponible en: [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_14/ANA%20BELEN\\_MAESTRE\\_2.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/ANA%20BELEN_MAESTRE_2.pdf). Consulta: 14/08/2012.
- Méndez, C. (2006). Diseño y desarrollo del proyecto de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Colombia. Limusa.
- Mujica, P. (2008). Los medios comunitarios en Venezuela. Trabajo presentado en el 2do. Congreso de Investigadores Venezolanos de la Comunicación (INVECOM). Abril. Venezuela.
- Musitu, G. y Buelga, S. (2004). Desarrollo comunitario y potenciación. España. UOC.
- Narayan, D. (2002). Empowerment and poverty reduction: a sourcebook. EE.UU. Banco Mundial.
- Navarro, A. (1997). La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia. Documento en línea. Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>. Consulta: 15/08/2012.
- Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI. Perú. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Ramírez, R. (2008). La pedagogía crítica. Una manera ética de generar procesos educativos. Colombia. Universidad de Nariño.
- Romero, J. (2004). El nuevo gerente venezolano: una epistemología para la administración pública. Venezuela. Ediciones OPSU.
- Rozenblum, S. (2007). Mediación. Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad. España. Editorial GRAÓ.
- Sánchez, A. (2008). La comunicación se internaliza en el sentir comunitario. Documento en línea. Disponible en: [http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_a.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_a.pdf). Consulta: 14/03/2011.
- Serrano, P. (2006). Una nueva forma de informarse, los medios alternativos. Documento en línea. Disponible en: <http://www.voltairenet.org/article141379.html#article141379>. Consulta: 13/07/2012.
- Torres, A. (2009). La educación para el empoderamiento y sus desafíos. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, N° 1 Pp. 89-108.



Villalobos, O. (2008). Aproximación a los cambios que demanda el escenario comunicacional venezolano. *Temas de Comunicación*, N° 16 Pp. 71-88.

Villamizar, G. (2005). *Teoría y práctica de la radio*. Venezuela. Universidad de Los Andes y Editora El Nacional.