



**Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora
Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de
Ocaña**

Indira Paola MacGregor Quintero

Universidad Ean
Facultad de Ingeniería
Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible
Bogotá D.C. - Colombia
2020

**Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora
Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de
Ocaña**

Indira Paola MacGregor Quintero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Directora:

Leidy Natalia Zapata Restrepo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá D.C. - Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 26 de Octubre del 2020

RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como objetivo principal, diseñar la estrategia de sostenibilidad en la emisora comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña y de esta manera contar con una herramienta integral para la gestión de sus partes interesadas y que responda a los principios planteados en las iniciativas de Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para ello, se plantea un diagnóstico para conocer el grado de apropiación de esta temática en la emisora, a continuación, se aplica la metodología para la gestión de partes interesadas la cual constituye en el insumo principal para la definición de los temas materiales de la emisora y para proponer el plan de comunicaciones con sus grupos de interés. Posteriormente, se diseña la estrategia de sostenibilidad la cual es el eje central para la gestión de los temas materiales que finalmente derivarán en el reporte de sostenibilidad.

Finalmente se plantea un plan de intervención que servirá no solo como el marco para el despliegue de la estrategia de sostenibilidad en la emisora, sino también, para el monitoreo y control de metas asociadas.

Palabras clave: Emisora comunitaria, estrategia de sostenibilidad, grupos de interés, participación ciudadana, posconflicto, Catatumbo

ABSTRACT

This work of degree has as main objective, to design the sustainability's strategy in the community radio station Sabrosa Stereo, which is located in the province of Ocaña and thus have a comprehensive tool for the management of its stakeholders and that responds to the principles raised in the initiatives of Global Compact and Sustainable Development Goals.

To do this, a diagnosis is made to know the degree of ownership of this issue in the radio station, then the methodology for the management of stakeholders is applied which is the main input for the definition of the material issues of the radio station and to design the communications plan with its stakeholders. Subsequently, the sustainability strategy is designed, which is the central axis for the management of material issues that will eventually result in the sustainability report.

Finally, an intervention plan is proposed that will serve not only as the framework for the deployment of the sustainability strategy in the radio station, but also for the monitoring and control of associated goals

Keywords: Community broadcasting, sustainability's strategy, stakeholders, citizen participation, post-conflict, Catatumbo

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| LISTA DE TABLAS..... | 9 |
| LISTA DE FIGURAS | 11 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 12 |
| 2. OBJETIVOS | 14 |
| 2.1 Objetivo General | 14 |
| 2.2 Objetivo Específicos | 14 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 18 |
| 4.1 Antecedentes | 18 |
| 4.1.1 <i>Radio Sutatenza Stereo</i> | 18 |
| 4.1.2 <i>Colmundo Radio</i> | 19 |
| 4.1.3 <i>Vodkaribe</i> | 20 |
| 4.1.4 <i>RPP Noticias – Perú</i> | 21 |
| 4.1.5 <i>Radio Nacional – Perú</i> | 22 |
| 4.1.6 <i>Zona del Catatumbo, conflicto armado y posconflicto</i> | 22 |
| 4.2 Contexto General de la sostenibilidad..... | 26 |
| 4.3 Iniciativas de Sostenibilidad | 28 |
| 4.3.1 <i>Pacto Global</i> | 28 |
| 4.3.2 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS</i> | 30 |
| 4.3.3 <i>Técnicas para la gestión de partes interesadas.</i> | 33 |
| 4.3.4 <i>Otros Estándares de sostenibilidad.</i> | 35 |
| 4.4 Comunicación de Sostenibilidad..... | 37 |
| 4.5 Beneficios de la implementación de iniciativas de sostenibilidad..... | 39 |

| | |
|--|----|
| 4.6 Las Emisoras y las Iniciativas de Sostenibilidad | 40 |
| 5. MARCO INSTITUCIONAL | 43 |
| 5.1 Reseña Histórica..... | 43 |
| 5.2 Misión | 43 |
| 5.3 Visión | 44 |
| 5.4 Objetivos y estrategias globales | 44 |
| 5.5 Organigrama..... | 45 |
| 5.6 Sector Económico | 45 |
| 5.7 Servicios..... | 46 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 47 |
| 6.1 Diagnóstico | 47 |
| 6.1.1 Autodiagnóstico..... | 48 |
| 6.1.2 Análisis del contexto interno y externo | 50 |
| 6.2 Planificación..... | 53 |
| 6.2.1 Gestión de partes interesadas | 53 |
| 6.3 Diseño de la Estrategia..... | 55 |
| 6.3.1 Ajuste de referentes estratégicos..... | 55 |
| 6.3.2 Seguimiento y medición..... | 55 |
| 6.4 Comunicación | 55 |
| 6.4.1 Inventario y plan de comunicación con las partes interesadas | 56 |
| 6.4.2 Estructura del informe de sostenibilidad | 58 |
| 6.5 Plan de Intervención..... | 58 |
| 6.5.1 Plan de Acción | 58 |
| 6.5.2 Adhesión a Pacto Global | 60 |
| 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 61 |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| | |
|--|-----|
| 7.1 Procesamiento de Datos | 61 |
| 7.2 Análisis de Datos..... | 65 |
| 8. PLANIFICACIÓN | 72 |
| 8.1 Calificar grupos de interés: | 74 |
| 8.2 Clasificar grupos de interés:..... | 76 |
| 8.3 Proponer matriz de materialidad: | 77 |
| 9. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA..... | 82 |
| 9.1 Marco de Sostenibilidad..... | 82 |
| 9.1.1 Misión..... | 83 |
| 9.1.2 Visión..... | 84 |
| 9.1.3 Objetivos estratégicos | 84 |
| 9.1.4 Valores Institucionales | 85 |
| 9.2 Matriz de indicadores | 85 |
| 10. COMUNICACIÓN | 91 |
| 10.1 Inventario y plan de comunicaciones..... | 91 |
| 10.2 Estructura del Informe de Sostenibilidad..... | 94 |
| 11. PLAN DE INTERVENCIÓN | 102 |
| 11.1 Plan de Acción | 102 |
| 11.2 Adhesión a Pacto Global..... | 106 |
| 12. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES..... | 108 |
| 12.1 Recomendaciones..... | 108 |
| 12.2 Conclusiones | 109 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 112 |
| ANEXO 1. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 116 |
| ANEXO 2. CARTA PRESENTACIÓN A PACTO GLOBAL | 118 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Radio Sutatenza Stereo | 18 |
| Tabla 2. Colmundo Radio | 19 |
| Tabla 3. Vodkaribe | 20 |
| Tabla 4. RPP Noticias – Perú | 21 |
| Tabla 5. Radio Nacional – Perú | 22 |
| Tabla 6. Clasificación de las iniciativas de responsabilidad | 28 |
| Tabla 7. Principios de Pacto Global | 29 |
| Tabla 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS | 31 |
| Tabla 9. Escala de calificación | 35 |
| Tabla 10. Comparativo de otros estándares con enfoque en Responsabilidad Social | 36 |
| Tabla 11. Autodiagnóstico entendimiento iniciativas de sostenibilidad | 48 |
| Tabla 12. Análisis DOFA para la Emisora Sabrosa Stereo | 51 |
| Tabla 13. Identificación grupos de interés | 53 |
| Tabla 14. Escala de calificación | 54 |
| Tabla 15. Clasificación grupos de interés | 54 |
| Tabla 16. Inventario de comunicación con grupos de interés | 57 |
| Tabla 17. Plan de comunicación con grupos de interés | 57 |
| Tabla 18. Plantilla Plan de Acción | 59 |
| Tabla 19. Resultados componente 1: autodiagnóstico | 61 |
| Tabla 20. Resultados componente 2: Contexto interno y externo | 63 |
| Tabla 21. Cruce Fortalezas Oportunidades. Estrategias ofensivas | 68 |
| Tabla 22. Cruce Debilidades - Oportunidades. Estrategias de reorientación | 69 |
| Tabla 23. Cruce Fortalezas – Amenazas. Estrategias defensivas | 70 |
| Tabla 24. Cruce Debilidades – Amenazas. Estrategias de supervivencia | 71 |
| Tabla 25. Partes interesadas a calificar por los actores seleccionados | 73 |
| Tabla 26. Grupos de interés identificados | 74 |

| | |
|---|------------|
| Tabla 27. Resultado ponderado de calificaciones a las partes interesadas | 75 |
| Tabla 28. Clasificación Grupos de interés | 76 |
| Tabla 29. Matriz de Materialidad..... | 78 |
| Tabla 30. Integración de temas materiales con Principios Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible | 81 |
| Tabla 31. Indicadores para el Objetivo Estratégico 1 | 86 |
| Tabla 32. Indicadores para el Objetivo Estratégico 2 | 87 |
| Tabla 33. Indicadores para el Objetivo Estratégico 3 | 87 |
| Tabla 34. Indicadores para el Objetivo Estratégico 4 | 88 |
| Tabla 35. Indicadores para el Objetivo Estratégico 5 | 88 |
| Tabla 36. Indicadores para el Objetivo Estratégico 6 | 89 |
| Tabla 37. Inventario de comunicaciones | 91 |
| Tabla 38. Plan de Comunicación | 92 |
| Tabla 39. GRI 102: Contenidos Generales | 94 |
| Tabla 40. GRI 103: Enfoque de Gestión | 96 |
| Tabla 41. GRI 200: Desempeño Económico | 97 |
| Tabla 42. GRI300: Desempeño Ambiental | 98 |
| Tabla 43. GRI 400: Desempeño Social | 99 |
| Tabla 44. Plan de Acción | 102 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Pasos para la inclusión de los ODS en las empresas | 32 |
| Figura 2. Estructura GRI | 38 |
| Figura 3. Organigrama Emisora Sabrosa Stereo | 45 |
| Figura 4. Diseño Metodológico | 47 |
| Figura 5. Matriz de confrontación DOFA. | 52 |
| Figura 6. Pasos para la adhesión a Pacto Global | 60 |
| Figura 7. Matriz de confrontación DOFA | 65 |
| Figura 8. Situación Actual – Situación Deseada | 67 |
| Figura 9. Relación grupos de interés Sabrosa Stereo | 76 |
| Figura 10. Priorización temas materiales | 80 |
| Figura 11. ¿Por qué y para qué existimos? | 82 |
| Figura 12. Balanced Scorecard | 90 |
| Figura 13. Procedimiento despliegue estrategia de sostenibilidad | 105 |
| Figura 14. Ciclo PHVA para la estrategia de sostenibilidad. | 106 |
| Figura 15. Plantilla para la planeación anual de eventos, fiestas, días conmemorativos. | 116 |
| Figura 16. Plantilla para la planeación de la programación mensual | 116 |
| Figura 17. Plantilla para la revisión de contenidos de los programas a emitir. | 117 |
| Figura 18. Plantilla para documentar eventos. | 117 |

1. INTRODUCCIÓN

Sabrosa Stereo, es una emisora comunitaria al servicio de la sociedad del Nororiente Colombiano. Fue constituida en 1998 y opera en la frecuencia 107.2 FM. Tiene cobertura y una alta sintonía en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Su equipo de trabajo está conformado por personal directivo, técnico y administrativo como son periodistas, locutores, técnicos de sonido, la mayoría de formación empírica, con una experiencia y trayectoria radial reconocida.

Para abordar los antecedentes de Sabrosa Stereo, en primera instancia se enmarca el contexto general de los medios de comunicación, para lo cual Corredor Díaz (2013) afirma que así como éstos representan una herramienta de libre expresión, también son “una de las industrias culturales más importantes y destacadas en América Latina, especialmente por su capacidad de generar contenido, construir sentido y significación y por consiguiente, identidad” (Corredor Díaz, 2013, pág. 11)

Por otra parte, y acotando los antecedentes al contexto particular de la emisora, Cabezuelo y Viñarás (2010, pág. 2) plantean a la radio como un medio de comunicación que “se ha ido transformando en una nueva institución social que interactúa con otros actores sociales, y con individuos que no viven aislados, sino que mantienen todo tipo de interacciones con los diferentes agentes”. En el caso de Sabrosa Stereo, lo anterior, se ve materializado en su labor social que durante más de veinte años ha venido realizando en pro de la comunidad; es por ello que cuenta con un alto reconocimiento en la provincia y es así que líderes comunales, actores del gobierno municipal, ambientalistas, miembros del clero, representantes culturales y deportivos la tienen como primer referente en medios de comunicación para dar a conocer en la sociedad temas de interés general.

Dado lo anterior, se identifica una oportunidad de mejora para la emisora, la cual se sustenta en fortalecer y articular las acciones sociales y ambientales que viene desarrollando para armonizarlas con su razón de ser, en consecuencia, este trabajo se enfoca en el diseño de la estrategia de sostenibilidad que le permitirá a la emisora contar con una herramienta integral para la gestión de sus partes interesadas, responder a los 10 principios planteados en las iniciativas de Pacto Global y contribuir a la promoción de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente desde su operación, con el despliegue del ODS 16, Paz, justicia e instituciones sólidas, en su meta “16.10: Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales”.

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

Para ello en los capítulos 4 y 5 de este documento, se presenta el marco de referencia y el marco institucional, respectivamente, los cuales permitieron plantear el diseño metodológico descrito en el capítulo 6 y que consta de cinco pasos: *Diagnóstico, Planificación, Diseño de la Estrategia, Comunicación y Plan de Intervención*. Posteriormente en los capítulos 7 – 11 se muestran los resultados obtenidos. Finalmente, en el capítulo 12 se presentan las recomendaciones y conclusiones.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar la estrategia de sostenibilidad en la emisora comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña y de esta manera contar con una herramienta integral para la gestión de sus partes interesadas y que responda a los principios planteados en las iniciativas de Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.2 Objetivo Específicos

- Diagnosticar el grado de integración de los referentes de sostenibilidad seleccionados en la emisora comunitaria Sabrosa Stereo, con el fin de identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas que puedan ser adoptadas por la emisora.
- Determinar la relación entre los temas relevantes, “materialidad” de la emisora comunitaria Sabrosa Stereo y los principios planteados por Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible con el fin de plantear el marco de la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés.
- Plantear la estrategia de relacionamiento de la emisora con sus partes interesadas, la cual incluirá la identificación y priorización de las mismas, con el fin de conocer sus necesidades y poder de influencia en la emisora y de esta manera definir el plan de acción para gestionarlas según sus requerimientos.
- Proponer un mecanismo para la consolidación de los impactos y resultados derivados de la implementación de la estrategia de sostenibilidad de la emisora, que facilite la recolección, medición y análisis de los datos y que sirva como insumo para la construcción del informe de sostenibilidad de la emisora.
- Proponer planes de acción para la apropiación de los referentes de sostenibilidad en la emisora comunitaria Sabrosa Stereo con el fin de garantizar su aplicación sistémica.

3. JUSTIFICACIÓN

Sabrosa Stereo es una emisora que cuenta con una alta credibilidad y que es ampliamente reconocida por su labor social y por generar un entorno participativo para la comunidad Ocañera. Muchos han sido los proyectos e iniciativas en pro del desarrollo social y ambiental que se han desarrollado de la mano de líderes sociales, entes gubernamentales, miembros del clero, ambientalistas, animalistas y diferentes actores sociales. Dentro de estas iniciativas se pueden mencionar, campañas para la recolección de kits escolares, programas para promover la música campesina, transmisiones de eventos deportivos, campañas sociales para las víctimas del postconflicto, recolección de fondos para apoyar a los inmigrantes venezolanos, así como gestión para la disposición de hogares de paso, promoción para la celebración del día de los niños en barrios de estratos bajos, entre otros.

Según la Resolución 415 del 2010 expedida por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - (MinTIC), las emisoras comunitarias deben orientar su programación para “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” (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2010, pág. 6). En efecto Sabrosa Stereo cuenta con una programación que se caracteriza por ser inclusiva, participativa y de “micrófonos abiertos”, de modo que los productores de los diferentes programas interactúan con los radioescuchas quienes plantean al aire sus opiniones, reafirmando así su compromiso con la emisión de programas populares y abiertos a la comunidad y reafirmando su cumplimiento con el mandato del MinTIC, por medio del cual se postula a la radio difusión sonora como un medio para garantizar la “libre expresión y difusión de los contenidos de la programación y de la publicidad”, en aras de contribuir al fortalecimiento de la cultura, promover la ética y los valores haciendo un buen uso del idioma castellano. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019).

En este contexto se vislumbra una oportunidad de mejora para la emisora, en donde el propósito rector de comunicar y de mantener informada a la comunidad en temas políticos, ambientales, culturales, deportivos y de interés general converge con la situación actual y necesidades de El

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

Catatumbo, territorio donde opera la emisora, siendo ésta, una zona que requiere trabajo comunitario de la mano de una profunda labor social.

Es aquí donde entra el concepto de “sostenibilidad” como un componente complementario que coadyuva a que su objetivo principal de comunicar e informar se transforme en un medio que beneficie a la sociedad para promoción del desarrollo social, económico y ambiental. Cabe resaltar que iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa ya están siendo implementadas por emisoras del país como es el caso de Colmundo Radio que inició con la vinculación de estas estrategias como complemento a su labor en aras de afianzar su relación con la comunidad. (RS Revista, 2015)

Para el caso de Sabrosa Stereo y como respuesta a su contexto interno y externo, este trabajo plantea la definición de la estrategia de sostenibilidad en la emisora, que esté soportada en la gestión de sus grupos interés, y que sirva como fundamento para acoger los lineamientos de Pacto Global¹ y sus principios rectores en las temáticas: 1) Derechos Humanos; 2) Estándares Laborales; 3) Medio Ambiente; y, 4) Lucha contra la corrupción. (Pacto Global, s.f.) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus propuestas para trabajar en pro de estas 5 áreas: 1) Personas, 2) Planeta, 3) Prosperidad, 4) Paz y 5) Alianzas, de modo que se defina un marco ajustado a las capacidades técnicas y administrativas de la emisora a fin de expandir su mandato misional y posicionarla como un medio de comunicación que promueve el desarrollo social, económico y ambiental en la provincia de Ocaña, para finalmente consolidar sus impactos en estos tres ámbitos en el informe de sostenibilidad de la emisora, el cual actuará como un instrumento vital en el relacionamiento con sus partes interesadas.

Si bien, son muchas las iniciativas que se han llevado a cabo, la emisora no cuenta con una estrategia clara que articule y oriente estas acciones y tampoco con un mecanismo que permita centralizar y procesar la información para medir los impactos generados producto de su emprendimiento social. Igualmente, y como se mencionó en el aparte de antecedentes, los directivos son de formación empírica tanto en el campo periodístico como en el campo administrativo, lo cual puede coartar la capacidad para expandir su campo de acción, implementar nuevas estrategias y medir y analizar el impacto en los grupos de interés con los cuales se relaciona.

¹ El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en las cuatro áreas temáticas mencionadas, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Pacto Global, s.f.)

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

Adicionalmente, el Catatumbo, territorio donde opera la emisora, es una zona que ofrece varios frentes para el cierre de brechas sociales dado que, durante más de 50 años ha sido fuertemente golpeada por el conflicto armado, lo cual lo ha convertido en uno de los territorios más importantes para postconflicto, es así como, en los últimos mandatos presidenciales de Juan Manuel Santos e Iván Duque, se han desplegado en la zona programas con el “objetivo promover condiciones territoriales que favorezcan la cultura de paz, la democracia y el Estado de Derecho y la estabilidad territorial, y fomentar condiciones de vida digna y oportunidades de desarrollo para todos los ciudadanos” (Prosperidad Social, 2019), particularmente esta zona se ha visto beneficiada con la estrategia Catatumbo Sostenible, la cual tiene como objetivo impulsar el desarrollo social, económico y ambiental en este territorio Norte Santandereano, teniendo como eje fundamental la formulación de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial que apunten al mejoramiento en el ordenamiento de la propiedad y el uso del suelo, educación, salud, electrificación e infraestructura rurales.

Por otra parte, esta zona ha tenido grandes impactos lo económico y lo social dado los altos índices de población extranjera provenientes de países vecinos que están llegando a la región, lo anterior le ofrece a la emisora, un panorama con muchas oportunidades para el despliegue de iniciativas como Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible las cuales permiten implementar acciones e identificar oportunidades para ser sostenible y así promover ODS como: 1. Fin de la pobreza; 3. Salud y bienestar; 10. Reducción de desigualdades; 13. Acción por el clima; 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianzas para lograr objetivos.

Por lo anterior se encuentra conveniente la realización del proyecto puesto que está encaminado a incluir en la estrategia y gestión cotidiana de la emisora, iniciativas de sostenibilidad que cuentan con gran relevancia social y con un importante reconocimiento a nivel mundial. Se tiene como premisa principal hacer que la mejora propuesta sea práctica y de fácil implementación por la emisora, pues como se muestra en la descripción de la empresa, esta es una institución pequeña, con pocos trabajadores y el nivel de conocimiento de estos temas al interior de la misma es bajo, es aquí donde el marco teórico del proyecto cobra un valor importante pues actuará como “traductor” para implementar la teoría en el quehacer diario de la emisora, a su vez, la utilidad metodológica que se proyecta es alta y de aplicabilidad inmediata y sistémica.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes

Como antesala al marco de referencia, en este apartado se muestran 5 ejemplos de Buenas Prácticas en sostenibilidad implementados por tres emisoras colombianas y dos internacionales. Éstas fueron seleccionadas teniendo en cuenta que dichas instituciones tienen similitudes con Sabrosa Stereo, en cuanto a las problemáticas del contexto en el que operan, tipo de emisora (comunitaria), población a la están dirigidas y tamaño, lo anterior hace que estas experiencias de éxito puedan tomarse como base para formular los propios proyectos de la emisora. Finalmente se presenta un contexto general de la zona del Catatumbo, el conflicto armado y las estrategias de posconflicto implementadas por el gobierno nacional.

4.1.1 Radio Sutatenza Stereo

La emisora comunitaria Radio Sutatenza Stereo, ubicada en el departamento de Boyacá, identificó la necesidad de generar un espacio de diálogo que permitiera la resolución de conflictos en las comunidades de forma positiva a través de la radio, así como la promoción de actividades de inclusión que guiaran hacia la resolución de conflictos en las familias y favorecieran la integración de la comunidad (Leguízamo Juez, 2018).

Tabla 1. Radio Sutatenza Stereo

| | |
|--|---|
| Emisora | Sutatenza Stereo |
| Tipo | Comunitaria |
| Nombre de la Campaña | Paz y convivencia personal y en comunidad |
| Tema | Respeto, convivencia, tolerancia, comunicación Autoestima, equidad de género, Drogadicción y alcoholismo, humildad. |
| Objetivo | Resaltar la importancia que tienen ciertos valores en la transformación social de la comunidad Sutatenzana |
| Público al que va dirigido | Comunidades campesinas, entes gubernamentales, comerciantes |
| Género y formato | Entrevistas, música, literato. |
| Participación del público | Si |
| Análisis del mensaje o mensajes de la campaña | Esta franja se basó en entrevistas a la comunidad en las cuales dieron sus puntos de vista críticos y reflexivos, sobre las falencias de no tener ciertos valores en sus familias y comunidades |

| | |
|-------------------|--|
| Resultados | La sensibilización realizada llevó a la conformación del comité o grupo de trabajo en el cual se tuvo un representante de cada gremio municipal, dónde cada uno de ellos tuvo voz y voto en las decisiones que buscaron generar una transformación social de su realidad |
|-------------------|--|

Fuente: Elaboración Propia basado en (Leguizamo Juez, 2018)

4.1.2 Colmundo Radio

Colmundo Radio se ha destacado por la calidad de sus informes periodísticos enfocados en temas sociales, lo que se debe en gran parte a su experiencia de 21 años y a la sensibilidad que ha despertado desde que comenzó a instaurar políticas de responsabilidad social empresarial. Ha tratado temas relacionados con la salud, el desplazamiento o la misma responsabilidad social, entre muchos otros. (Mora, 2014)

Tabla 2. Colmundo Radio

| | |
|--|--|
| Emisora | Colmundo Radio |
| Tipo | Comercial |
| Nombre de la Campaña | Compromiso Colombia |
| Tema | Responsabilidad Social Empresarial |
| Objetivo | Informar, recrear y educar sobre aspectos ambientales, sociales y económicos, temas que son base para la creación de una comunidad ideal, donde debe existir equilibrio entre cada una de estas actividades |
| Público al que va dirigido | Todo público |
| Género y formato | Entrevistas, música, notas de interés general |
| Participación del público | Expertos |
| Análisis del mensaje o mensajes de la campaña | Un espacio diseñado para ofrecer información sobre responsabilidad social. Se trata de una propuesta innovadora en el contexto de los medios de comunicación, teniendo en cuenta que no existen espacios en la radio comercial dedicados a informar sobre temas de esa naturaleza. |
| Resultados | Contribuir en la promoción de iniciativas de Responsabilidad Social de líderes y de las personas que desean contribuir por la construcción de un mundo mejor. |

Fuente: Elaboración Propia basado en (Mora, 2014)

4.1.3 Vodkaribe

La Asociación de Radiodifusión Comunitaria Vodkaribe, ubicada en Barranquilla tiene como misión, generar una cultura de la comunicación participativa, reflexiva, crítica, creativa y constructiva desde el escenario local en diálogo con lo global. Dentro de sus propósitos está impulsar la reportaría comunitaria para ello tiene implementado la siguiente iniciativa. (Vodkaribe, 2013)

Tabla 3. Vodkaribe

| | |
|--|---|
| Emisora | Vodkaribe |
| Tipo | Comunitaria |
| Nombre de la Campaña | En clave de Radio |
| Tema | Periodismo Cultural |
| Objetivo | Apropiar la radio comunitaria para hacer y promover el periodismo cultural con énfasis en la cultura local, implementando el modelo Escuela de Formadores en el que se combinaran recursos de socialización de saberes a través de charlas, laboratorios, trabajos en campo, talleres y mesas de trabajo, dirigidos por expertos en periodismo, investigación de la cultura del Caribe, producción radiofónica y radio comunitaria. |
| Público al que va dirigido | Interesados en el uso de la radio comunitaria como medio para la identificación y la difusión de las tradiciones y prácticas culturales en la ciudad. |
| Género y formato | Curso, charlas |
| Participación del público | Si |
| Análisis del mensaje o mensajes de la campaña | Al finalizar el ciclo completo de formación en periodismo cultural, se debe haber obtenido elementos básicos y de calidad, para continuar el desarrollo como periodista comunitario con capacidades para cubrir temas culturales y competencias en la producción de contenidos radiofónicos. |
| Resultados | Cubrimiento en más de 90 barrios en Barranquilla. Audiencia de 500.000 habitantes |

Fuente: Elaboración Propia basado en (Vodkaribe, 2013)

4.1.4 RPP Noticias – Perú

El Grupo RPP se estableció en 1996 como consorcio, pero sus orígenes se encuentran en la creación de Radioprogramas del Perú, fundada en 1963. Tiene una fuerte vocación de servicio y atención a las necesidades de sus oyentes, que le ha llevado desde sus inicios a construir políticas y prácticas de responsabilidad social con un reflejo directo en sus contenidos y en la buena relación con sus grupos de interés. (Ramírez Lozano, 2017, pág. 225)

Tabla 4. RPP Noticias – Perú

| | |
|--|---|
| Emisora | RPP Noticias – Perú |
| Tipo | Comercial |
| Nombre de la Campaña | Papeao y apapachao |
| Tema | Nutrición infantil: importancia del desarrollo infantil temprano, embarazo, lactancia materna, alimentación, afecto |
| Objetivo | Informar y sensibilizar a las madres y padres sobre la importancia del desarrollo infantil, desde la gestación hasta los cinco primeros años de vida, y las repercusiones en el futuro de sus hijos e hijas |
| Público al que va dirigido | Madres y padres de familia de poblados, especialmente de zona rurales y regiones, oyentes el medio |
| Género y formato | Informativo. Formatos: entrevistas a especialistas del tema y microprogramas |
| Participación del público | Hay una fuerte participación por redes sociales, sobre todo por Facebook. Aliado estratégico Alicorp experto en temas de nutrición |
| Análisis del mensaje o mensajes de la campaña | El mensaje principal está orientado a resaltar la importancia del afecto como una variable importante en el desarrollo de los niños y niñas. Se resalta la práctica de amamantar y el trato amable, mediante un lenguaje afectuoso. |
| Resultados | La correcta ejecución de la campaña generó alianzas y compromisos entre la emisora y sus grupos de interés. Se generó un impacto positivo para todos los stakeholders y se cumplió la premisa ganar – ganar. Creación del portal “El mundo de la nutrición” Creación de la campaña televisiva “Alimenta el futuro” Creación de un manual de radio comunitaria y nutrición infantil |

Fuente: Elaboración Propia basado en (Ramírez Lozano, 2017)

4.1.5 Radio Nacional – Perú

Radio Nacional es la emisora pública emblemática del Perú con cobertura nacional, creada el 20 de junio de 1925 por la Peruvian Broadcasting Corporation, como una emisora privada con el nombre de OAX. Esta radio, durante sus primeros años, emitía espacios que servían para difundir los mensajes del presidente Leguía, luego empezó a incorporar temas de responsabilidad social dentro de su parrilla de programación y en la actualidad cuenta con este espacio dedicado a la población en condición de discapacidad. (Ramírez Lozano, 2017, pág. 157)

Tabla 5. Radio Nacional – Perú

| | |
|--|--|
| Emisora | Radio Nacional – Perú |
| Tipo | Pública |
| Nombre de la Campaña | Sin Barreras |
| Tema | Inclusión Social |
| Objetivo | Difundir las propuestas y quejas de las personas con discapacidad, y que estas lleguen a todos los espacios y rincones más alejados del país |
| Público al que va dirigido | Personas con discapacidad y público en general |
| Género y formato | Informativo con entrevistas y testimonios. |
| Participación del público | Llamadas telefónicas |
| Análisis del mensaje o mensajes de la campaña | Mensajes relacionados con los derechos de las personas con discapacidad. Se reciben quejas, propuestas y alternativas para la solución de estos. |

Fuente: Elaboración Propia basado en (Ramírez Lozano, 2017)

4.1.6 Zona del Catatumbo, conflicto armado y posconflicto

La zona del Catatumbo está ubicada en Norte de Santander, departamento con la frontera binacional más grande del país, tiene una extensión de 10.089 kilómetros, cubre once municipios, cuya población total se estima cerca de los 250.000 habitantes, siendo Ocaña la principal cabecera urbana. La geografía del territorio es compleja, pues está compuesta de zonas montañosas y planas que se caracterizan por su riqueza hídrica, gran potencial agropecuario y minero energético principalmente carbón y petróleo, adicionalmente cuenta con tres reservas naturales protegidas y dos resguardos indígenas. (Salinas Abdala, 2014).

Acorde con los resultados del Censo nacional de población y vivienda (Dirección Nacional de Estadística - DANE, 2018), las necesidades básicas insatisfechas (NBI) de la región se acentúan

en las zonas rurales donde su población tiene que afrontar condiciones precarias de vida. Por otra parte, el abandono estatal, la escasa oferta de bienes y servicios básicos y la marginalidad político-administrativa traducida en una débil representación ante los entes gubernamentales del país, han sido una constante en los últimos 50 años.

Este complejo panorama ha sido el escenario propicio para que diferentes grupos al margen de la ley, hayan logrado una fuerte presencia en el territorio quebrantando la débil gobernanza en la región y provocando serias y repetidas violaciones al Derecho Internacional Humanitario (Salinas Abdala, 2014).

El conflicto de la zona del Catatumbo en sus inicios, difiere sustancialmente al que se evidencia hoy en día, lo anterior se soporta en que las causas particulares que lo originaron son diferentes a las que lo mantienen hoy en día, igualmente, se encuentra un cambio en la distribución de sus actores y en las formas de violencia mediante las cuales cada uno de ellos opera (Fundación Ideas para la Paz, 2016), pese a lo mencionado, existen unas causas estructurales y coyunturales que se mantienen y dentro de las cuales se puede enmarcar la dinámica del conflicto en este territorio, según lo planteado por Salinas Abdala (2014), éstas se resumen en 5 aspectos:

- **Socioeconómico:** la situación constante en el territorio es una carencia en la provisión de servicios básicos, a lo cual se suman la ausencia de oportunidades y la concentración de la tenencia de la tierra en manos de pocos, lo anterior da origen a hechos violentos por parte de distintos actores quienes se disputan el control sobre las economías lícitas e ilícitas del territorio.
- **Político:** La no garantía de la participación ciudadana y de la inclusión de las comunidades indígenas en los espacios políticos y económico del territorio, trayendo consigo el planteamiento de modelos de desarrollo no acordes a las necesidades y realidades de la región.
- **Incumplimiento de acuerdos y compromisos:** múltiples han sido las manifestaciones de protesta por parte de las comunidades indígenas, campesinos y habitantes de la región, reclamando condiciones de vida digna para la satisfacción de sus necesidades básicas. La constante ante esta situación, ha sido el incumplimiento de los compromisos asumidos por parte del estado. Esto genera en la población una profunda desconfianza hacia las entidades estatales. Por otra parte, y como una reivindicación social, los grupos al margen de la ley han intentado asumir el cubrimiento de estas necesidades territoriales mediante la inclusión de los habitantes del territorio en sus

negocios ilícitos, en la mayoría de los casos relacionado con el cultivo y procesamiento de drogas ilícitas.

- **Aumento en la militarización:** el gobierno nacional ha dado respuesta a estas constantes reclamaciones de los catatumberos con una fuerte presencia militar en el territorio en aras de dar un parte de seguridad y a su vez combatir el narcotráfico, los resultados de estas operaciones militares van desde los constantes enfrentamientos, bombardeos indiscriminados, aumento de capturas y judicializaciones, hasta los falsos positivos.

- **Cultura de la ilegalidad:** la ubicación geográfica de la zona del Catatumbo la sitúa en un territorio fronterizo, con fácil acceso al centro y costa norte del país, esto propicia la práctica del contrabando, el tránsito legal e ilegal de mercancías y personas entre las dos naciones y forma un corredor estratégico para la distribución de la cocaína producida en los laboratorios cercanos a la frontera.

El conflicto armado en el Catatumbo representa solo un componente del complejo panorama bélico del país. Como respuesta a este panorama nacional, el gobierno adelantó diálogos y procesos de negociación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Farc en el 2016, producto de ello se firmó el acuerdo de Paz y con lo cual se dio por terminado el conflicto entre estas dos partes. Como resultado de este proceso, la guerrilla de las Farc se desmoviliza de la zona del Catatumbo y de las otras zonas del país donde tenía presencia. Posteriormente el gobierno despliega su estrategia para afrontar el posconflicto e intervenir en las zonas afectadas por esta guerrilla.

Por otra parte, y frente a los otros actores armados que aún tienen presencia en el territorio del Catatumbo, el gobierno ha mostrado una débil intención de negociación con el Ejército de Liberación Nacional – ELN, sin llegar a un diálogo formal. Frente a los otros actores del nororiente colombiano no se tiene aún un panorama claro y no se visualiza la intencionalidad por ninguna de las partes de llevar a cabo un acuerdo para el cese del conflicto.

Finalmente, Mediante el Grupo Paz, Desarrollo y Estabilización adscrito a la Subdirección de Programas y Proyectos del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, el gobierno del presidente Juan Manuel Santos desplegó programas para favorecer el desarrollo de los territorios impactados por el posconflicto con el “objetivo promover condiciones territoriales que favorezcan la cultura de paz, la democracia y el Estado de Derecho y la estabilidad territorial, y

fomentar condiciones de vida digna y oportunidades de desarrollo para todos los ciudadanos” (Prosperidad Social, 2019). Dentro de los nueve programas establecidos se encuentran tres que impactan directamente la zona del Catatumbo y mediante los cuales el Gobierno Nacional ha desplegado su estrategia para impulsar el desarrollo en las zonas de posconflicto. Estos tres programas son:

- **Desarrollo Regional, Paz y Estabilidad I:** esta iniciativa promueve el desarrollo socioeconómico en lo humano, alternativo, territorial y regional mediante la ejecución de alternativas de desarrollo subregional y local ejecutadas por medio de acciones conjuntas entre los sectores público y privado, cooperación internacional y organizaciones civiles que se deriven en alianzas, formulación de políticas públicas y fortalecimiento organizativo (Prosperidad Social, 2019).

- **Laboratorio de Paz II:** esta iniciativa se materializa gracias a una alianza estratégica entre la Unión Europea y el Gobierno Nacional la cual tiene como objetivo la “construcción colectiva de las condiciones para una paz duradera y convivencia pacífica basada en una vida con dignidad y oportunidades para todos los habitantes” consolidando “espacios y procesos territoriales, institucionales, sociales, económicos y culturales, priorizados y sostenibles, repercutiendo en un menor nivel de conflicto y violencia, así como de vulnerabilidad de la población” (Prosperidad Social, 2019).

- **Programa Paz y Desarrollo:** su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de la población, promover la estabilización social y económica de las familias afectadas por el conflicto ofreciendo alternativas de desarrollo económico en los territorios (Prosperidad Social, 2019).

Por su parte en el gobierno del presidente Iván Duque se ha desplegado la estrategia *Catatumbo Sostenible*, la cual tiene como objetivo impulsar el desarrollo social, económico y ambiental en este territorio Norte Santandereano, teniendo como eje fundamental la formulación de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial que apunten al mejoramiento en el ordenamiento de la propiedad y el uso del suelo, educación, salud, electrificación e infraestructura rurales.

Con lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que en la zona se han implementado estrategias que muestran el despliegue de acciones como:

- Estrategias para la sustitución de cultivos ilícitos por plantaciones de palma y cacao

- Mejora en la infraestructura vial
- Mejora en el acceso y calidad del agua potable y saneamiento básico
- Ampliación de la cobertura de electrificación rural
- Ampliación de la cobertura y mejora en la calidad de la educación
- Aumento en la inversión para mejoramiento de las instituciones de salud
- Inversión para el mejoramiento y mantenimiento del Parque Nacional Natural Barí

Con estas acciones el gobierno nacional pretende cerrar las brechas sociales, mejorar y recuperar el ambiente e impulsar el desarrollo económico de la región y sin duda alguna representan oportunidades de mejora para la comunidad, las cuales se convierten en hitos que la emisora puede promover y apoyar por medio de su operación y labor comunitaria e informativa.

4.2 Contexto General de la sostenibilidad

La sostenibilidad se ha integrado en las tradiciones de diferentes comunidades primitivas desde hace cientos de años. (Bermejo Gómez de Segura, 2014). Evidencia de ello, es la aplicación de este concepto en el crecimiento urbano de las ciudades de la antigua Grecia en el siglo VII a.C., para establecer la cantidad máxima de sus habitantes, la cual estaba limitada según la productividad de los campos adyacentes a estas ciudades. (Castillo, 2009)

Por otra parte, en el siglo XVIII, Thomas Robert Malthus planteó que: “la capacidad de crecimiento de la población es infinitamente mayor que la capacidad de la tierra para producir alimentos para el hombre. La población, si no encuentra obstáculos, aumenta en progresión geométrica. Los alimentos tan solo aumentan en progresión aritmética.” (Malthus, 1993, pág. 53); aquí, esta vez desde el enfoque de desarrollo económico, se promueve la implementación de controles para evitar una población carente de recursos y así propender por el equilibrio de la misma en relación con la cantidad de alimentos para subsistir.

Estas primeras manifestaciones de comprensión y aplicación del concepto de sostenibilidad se empezaron a ver desdibujadas por hitos importantes de la historia como la Revolución Industrial, la cual apalancó los niveles de producción en masa, lo que facilitó a la población mundial el acceso a los productos, aumentando el consumo de los mismos. Lo anterior, sumado al modelo de desarrollo posterior a la segunda guerra mundial produjo fuertes presiones negativas sobre el medio ambiente ocasionando “problemas planetarios ambientales y de recursos, como la

contaminación de los océanos, la destrucción de la capa de ozono... escasez de agua potable” (Bermejo Gómez de Segura, 2005, pág. 23), lo que desató una alerta mundial para el cuidado del medio ambiente e impulsó la creación de organizaciones no gubernamentales para la conservación del planeta. Muestra de ello es la conformación del Club de Roma en 1968, cuyas investigaciones y publicaciones se centraban en entender la problemática mundial y así planificar un futuro en pro de la humanidad (Club of Rome, 1968). Paralelamente a esta iniciativa, organismos internacionales como las Naciones Unidas, se empezaron a pronunciar mediante conferencias, asambleas, cumbres e informes convocando expertos para los análisis de estas temáticas y avocando a los gobiernos y a las empresas a implementar cambios en los modos de producción, distribución y consumo para minimizar el problema medioambiental que inicialmente era producto del desarrollo económico altamente depredatorio y se focalizaba en las naciones industrializadas. (Saura Calixto & Hernández Prados, 2008).

En la década de los 80's, la preocupación mundial por la degradación del medio ambiente, el crecimiento de las poblaciones y el aumento desmesurado de la producción y consumo de bienes era evidente. Esto motivó a la formalización de un primer concepto de desarrollo sostenible en el informe “Nuestro Futuro Común” declarando que “Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1987, pág. 23). Si bien, este concepto ha motivado la formulación de diferentes iniciativas que promueven el desarrollo sostenible, también ha trascendido más allá de lo propiamente teórico convirtiéndose en todo un campo del conocimiento, el cual ha sido ampliamente aceptado y apropiado por los gobiernos, las empresas, la academia y la población mundial. Este concepto se ha difundido en la población mundial, parte de ello se debe a la labor informativa que han llevado a cabo los medios de comunicación. En ese sentido, cabe resaltar la labor del servicio de radio de las Naciones Unidas, el cual pone a disposición de las emisoras y oyentes, programas, podcast, reportajes y material educativo en temas ambientales, sociales, de derechos humanos, culturales, entre otros.

Es por ello, que se puede decir que este concepto ha influenciado la cultura, ha denotado un cambio de mentalidad en la sociedad y ha promovido el despliegue de iniciativas de desarrollo sostenible, las cuales se han convertido en un referente internacional que apalanca la reputación y

la transparencia de las empresas y a su vez está creando consumidores más responsables, conscientes y exigentes con una visión del futuro ambiciosa, transformativa y colaborativa.

4.3 Iniciativas de Sostenibilidad

Como se mencionó en el apartado anterior, muchas son las iniciativas que actualmente promueven la sostenibilidad y que actualmente están siendo adoptadas por gobiernos, empresas, la academia y la sociedad en general. Según Berbel, Reyes y Gómez (2007), las iniciativas de sostenibilidad se pueden clasificar en 4 niveles:

Tabla 6. Clasificación de las iniciativas de responsabilidad

| | Definición | Ejemplo |
|---------|--|---|
| Nivel 1 | Directivas, directrices, declaraciones y recomendaciones universales internacionales | Pacto Global Objetivos de Desarrollo Sostenible Declaraciones de Derechos Humanos |
| Nivel 2 | Guías de producción y metodologías de evaluación de informes y acciones de RSO | GRI; AA1000 ; ISAE3000; CRE |
| Nivel 3 | Normas o estándares de gestión y ajuste en la implantación de la Responsabilidad Social | ISO26000 ; SA8000; SGE21; ETHOS |
| Nivel 4 | Técnicas y herramientas para medir y gestionar las actuaciones de Responsabilidad Social | Técnicas para la gestión de partes interesadas. CCC (Clean Clothes Campaign) ETI (Ethical Trading Initiative) FLA (Fair Labor Association) WRC (Worker Rights Consortium) |

Fuente: Elaboración propia basado en: La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información (Berbel Giménez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007)

A continuación, se presenta un breve resumen descriptivo de las principales iniciativas de sostenibilidad, las cuales se consideran pertinentes para el alcance de este trabajo.

4.3.1 Pacto Global

El Pacto Global es una iniciativa de las Naciones Unidas (ONU) que promueve en el sector privado, público y la sociedad en general, la adopción de diez principios universalmente aceptados para impulsar el desarrollo sostenible en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, estándares

laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, así como la contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Naciones Unidas, 2018)

La descripción de estos diez principios se presenta a continuación:

Tabla 7. Principios de Pacto Global

| Área Temática | Principio | Acciones |
|-----------------------------------|---|--|
| Derechos Humanos - DD.HH | Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. | Impacto en pueblos indígenas Política de DD.HH Evaluación de DD.HH a proveedores Evaluación de impacto de las operaciones en DD.HH |
| | Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos. | Formación a empleados en DD.HH Debida diligencia |
| Estándares Laborales | Las Empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. | Erradicar explotación infantil y trabajo forzoso |
| | Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. | Empleados cubiertos por acuerdos de negociación colectiva Permisos de maternidad y paternidad |
| | Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil. | Cerrar la brecha entre el salario medio de la empresa y el promedio local Plan de igualdad |
| | Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación. | Equidad en salario de hombres con mujeres |
| Medio Ambiente | Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente. | Monitoreo y disminución del consumo energético |
| | Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. | Abordar riesgos y oportunidades que se derivan del cambio climático Medición de emisiones de gases de efecto de invernadero |
| | Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente. | Compromiso reducción de emisiones Reutilización y reciclaje de materiales y materias primas Plan en materia de cambio climático |
| Lucha contra la corrupción | Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. | Establecer valores, principios, estándares y normas de conducta Gestión de casos confirmados de corrupción Canal de denuncias Código de ético a proveedores |

Fuente: Elaboración Propia basado en [www. https://www.pactoglobal-colombia.org](https://www.pactoglobal-colombia.org) y en el informe Comunicando el progreso 2018 (Pacto Mundial - Red Española, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que Pacto Global se ha convertido en un referente de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados.

Con la adhesión voluntaria al Pacto Global, las empresas comparten la convicción que mediante el emprendimiento de acciones en pro de los principios se contribuye a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente y que fomenta sociedades más prósperas. (Recuperado de [www. https://www.pactoglobal-colombia.org](http://www.pactoglobal-colombia.org))

4.3.1.1 Proceso para vincularse a esta iniciativa. Las empresas interesadas en adherirse voluntariamente al Pacto Global, deben enviar una carta firmada por el máximo representante de la organización (CEO, Gerente General, Director Ejecutivo, etc.) dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas donde se exprese:

- Apoyo a los 10 principios de Pacto Global.
- Compromiso de alinear la estrategia y la operación empresarial con los 10 principios.

Luego de ello se recibirá respuesta si la aplicación ha sido o no aprobada. Esto dependerá de un proceso de consulta y revisión de la información diligenciada en la aplicación.

Posteriormente, se debe publicar informes anuales de progreso si es la entidad es empresarial o informes bianuales de compromiso si es una entidad sin ánimo de lucro. En estos informes se deben describir las acciones y compromisos que la entidad está ejecutando en pro del desarrollo de los 10 principios. (Recuperado de [www. https://www.pactoglobal-colombia.org](http://www.pactoglobal-colombia.org))

4.3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, surgen como una actualización y mejora a los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM establecidos para su despliegue entre los años 2000 y el 2015. Los ODM fueron diseñados para promulgar su acción a nivel global y “para proporcionar un marco de desarrollo en áreas como reducción de pobreza, mejora en la salud y educación en los países en desarrollo”. (The Global Compact, 2016, pág. 7)

Posteriormente, en el 2015 los ODS reemplazaron los ODM, estos se adoptaron bajo el documento *Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* y ampliaron los desafíos en los ámbitos económico, ambiental y social buscando su acción tanto en países desarrollados como en países en vía de desarrollo. Los ODS son 17 y se enuncian a continuación:

Tabla 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

| | |
|---------------|---|
| ODS 1 | Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo |
| ODS 2 | Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible |
| ODS 3 | Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades |
| ODS 4 | Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos |
| ODS 5 | Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. |
| ODS 6 | Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos |
| ODS 7 | Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos |
| ODS 8 | Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos |
| ODS 9 | Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación |
| ODS 10 | Reducir la desigualdad en y entre los países |
| ODS 11 | Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles |
| ODS 12 | Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles |
| ODS 13 | Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos |
| ODS 14 | Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible |
| ODS 15 | Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad |
| ODS 16 | Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas |
| ODS 17 | Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible |

Fuente: Elaboración Propia basado en SDG Compass, La guía para la acción empresarial en los ODS (The Global Compact, 2016)

Estos 17 ODS cuentan con 169 metas, las cuales especifican y profundizan las temáticas propias de cada objetivo. Aquí, se visualiza claramente la gran envergadura del alcance de la agenda 2030 y su actuación en 5 áreas de vital importancia: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianzas.

4.3.2.1 ¿Cómo pueden contribuir las empresas a la consecución de los ODS? Existen múltiples herramientas que proponen derroteros para la alineación, gestión y medición de estrategias organizacionales a la contribución ODS. Una de ellas es la Guía para la acción empresarial en los ODS, la cual es un documento desarrollado por el Global Reporting Initiative - GRI, Pacto Global y el World Business Council For Sustainable Development – WBCSD y que

constituye un instrumento de fácil aplicación a todo tipo de empresas en cualquier sector empresarial. A continuación, se enuncian los cinco pasos que se proponen en esta guía, los cuales ayudan a ajustar y alinear el rumbo de la organización para garantizar que la sostenibilidad sea un resultado de la gestión propia del negocio.

Figura 1. Pasos para la inclusión de los ODS en las empresas



Fuente: SDG Compass (The Global Compact, 2016, pág. 5)

Según la Guía SDG Compass (The Global Compact, 2016) la ruta para implementar los ODS en la gestión de las empresas es:

Paso 1 Conocer los ODS: el primer paso es entender el alcance y propósito de los ODS y sus metas.

Paso 2 Definir los ODS prioritarios: se plantea realizar la priorización partir de una evaluación de impactos positivos y negativos actuales y potenciales generados por la cadena de valor sobre los ODS y que apunten a las temáticas tratadas en los mismos.

Paso 3 Establecer metas e indicadores: al alinear los objetivos estratégicos de la empresa con los ODS, se facilitará el monitoreo de los mismos y permitirá evidenciar el compromiso de la alta dirección con los mismos.

Paso 4 Integrar: Es necesario integrar los objetivos, metas e indicadores establecidos a la gobernanza y a todas las actividades de la empresa.

Paso 5 Comunicar y Reportar: los ODS permiten comunicar la información relevante sobre el desempeño del desarrollo sostenible de la misma y de esta manera poder comunicar los avances en esta materia a sus partes interesadas.

Otra alternativa para impulsar esta iniciativa, es la Guía para el liderazgo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Pacto Global de las Naciones Unidas, 2017), un enfoque basado en principios, desarrollada por las Naciones Unidas. Esta guía presenta una integración de los Principios de Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, reconoce que para la gestión exitosa de estas temáticas es necesario el trabajo mancomunado de empresas de todos los sectores, Gobierno, Academia y líderes sociales.

Para su implementación propone 3 pasos:

- **Priorizar** los principios de acuerdo a su potencial de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **Actuar** bajo las cinco cualidades del liderazgo en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, intencionalidad, ambición, consistencia, colaboración, responsabilidad.
- **Aprender** y entender los impactos derivados de su gestión.

Esta guía ofrece un panorama integral para la integración de estas iniciativas de sostenibilidad en las empresas, pues propone desde una perspectiva crítica el cómo abordar esta temática y presenta para cada objetivo y sus metas una Narrativa de Apertura, muestra acciones concretas que han desarrollado otras empresas, formula preguntas orientadoras, amplía la perspectiva ilustrando la interconexión de las metas y por último, presenta información de buenas prácticas empresariales en un contexto actual (Pacto Global de las Naciones Unidas, 2017).

4.3.3 Técnicas para la gestión de partes interesadas.

En los últimos años, las técnicas y estrategias para la gestión de las empresas han ido incorporando nuevos conceptos los cuales amplían el espectro de temas a considerar para la toma de decisiones y ponen sobre la mesa la necesidad de considerar de una manera amplia las consecuencias de sus acciones y operaciones e invitan a que los empresarios asuman la

responsabilidad de sus actos y de todas aquellas acciones que puedan afectar a sus grupos de interés. (Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012).

Es por ello que se ha introducido el concepto de grupos de interés, Stakeholders o partes interesadas, los cuales según Edward Freeman son todas aquellas personas, organizaciones, grupos sociales u organizaciones, entre otros, que influyen y pueden ser influenciados por las actividades de una empresa. Estos grupos pueden ser internos o externos a la institución. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010)

Para este nuevo elemento de gestión de grupos de interés han surgido múltiples acercamientos, facilitando metodologías, herramientas, técnicas, plataformas y un sin número de opciones para que los empresarios puedan incorporarlo desde su estrategia la gestión integral de estas temáticas.

En el caso de las emisoras comunitarias la gestión de sus partes interesadas es de vital importancia dado que el relacionamiento con la comunidad es el combustible que no solo mantiene activo la generación de espacios de expresión, información, educación, comunicación, promoción cultural, formación, debate y concertación, sino que por medio de la gestión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la emisora y del territorio donde opera, se puede lograr un encuentro de las identidades sociales, expresiones culturales, promoción de la democracia, de la cultura ciudadana y ambiental, participación comunitaria y promoción de los derechos humanos entre otros (Resolución 415, 2010, pág. 6).

En ese sentido Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa (2012), proponen una metodología para gestión de grupos de interés, que se encuentra apropiada para aplicarla en la emisora, la cual motiva la identificación de estas partes desde las tres aristas de la sostenibilidad. Esta metodología compone los siguientes pasos:

a) Identificación de los grupos de interés según las dimensiones de la sostenibilidad, económico, social y ambiental. (Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012)

b) Calificación de los grupos de interés. Para realizar esta actividad los autores de la metodología proponen seleccionar algunos representantes de los grupos de interés identificados en la actividad anterior, quienes calificarán el nivel de influencia de las partes interesadas identificadas en los siguientes aspectos y según la escala de calificación:

- Toma de decisiones

- Obtención de ingresos
- Operación del negocio
- Estrategia empresarial
- Reputación

Tabla 9. Escala de calificación

| Calificación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| Criterio | No tiene influencia | Baja influencia | Mediana influencia | Alta influencia | Muy alta influencia |

Fuente: Elaboración propia

c) Clasificación de los grupos de interés. Este paso consiste en analizar y procesar las calificaciones de la actividad anterior y según lo establecido por los autores en el manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés (Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012) clasificar los grupos de interés en las categorías: Esencial, Importante y Básico

d) Proponer la matriz de materialidad para los grupos catalogados como Esenciales. Se analiza la información recopilada en la actividad dos y diligencia la matriz de materialidad propuesta en manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés de (Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012).

e) Definición del inventario y determinación plan de comunicaciones con los grupos de interés.

f) Propuesta de indicadores para el reporte de sostenibilidad según temas materiales identificados. En este punto se analiza toda la información recolectada en el proceso de para posteriormente formular una propuesta de indicadores que sirvan como base para que la empresa construya su informe de sostenibilidad. Estos indicadores estarán enmarcados en las 3 dimensiones de la sostenibilidad, social, económica y ambiental.

4.3.4 Otros Estándares de sostenibilidad.

Se considera relevante presentar algunos estándares de gestión diseñados para implementar y alinear la estrategia organizacional con mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial, los cuales están regidos por requisitos que deben ser cumplidos por las organizaciones que voluntariamente se acojan a ellos y exigen el aporte de la evidencia de su cumplimiento.

Tabla 10. Comparativo de otros estándares con enfoque en Responsabilidad Social

| ESTÁNDAR | TEMÁTICAS | CARACTERÍSTICAS |
|-----------|---|---|
| SA 8000 | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo infantil • Trabajo forzoso y obligatorio • Salud y seguridad • Libertad Sindical y Derecho de Negociación Colectiva • Discriminación • Medidas Disciplinarias • Horario de Trabajo • Remuneración • Sistema de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Norma Auditable • Certificable con reconocimiento internacional • Involucra el compromiso de la dirección de una manera activa • Requiere definir una política que incluya los aspectos de Responsabilidad Social • Los requisitos que contempla suelen estar por debajo de los mínimos legales establecidos en países desarrollados • No contempla el trabajo conjunto con las partes interesadas |
| ISO 26000 | <ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza de la organización • Derechos humanos • Prácticas laborales • El medio ambiente • Prácticas justas de operación • Asuntos de consumidores • Participación activa y desarrollo de la comunidad | <ul style="list-style-type: none"> • Estándar no certificable • Promueve el trabajo colaborativo de la Responsabilidad Social de la mano con los grupos de interés • Está basada en 7 principios fundamentales para el comportamiento ético y la toma de decisiones |
| SGE 21 | <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno de la Organización • Personas que integran la organización • Clientes • Proveedores y cadena de suministro • Entorno social e impacto en la comunidad • Entorno ambiental • Inversores • Competencia • Administraciones públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Estándar certificable • Promueve un compromiso activo de la alta dirección en materia de Responsabilidad Social • Tiene un enfoque más fuerte hacia la implementación de acciones que hacia la medición de los resultados e impactos de las mismas |

Fuente: Elaboración propia basado en SA800; ISO26000; SGE21 y en el artículo La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información (Berbel Giménez, Reyes Gómez, & Gómez Villegas, 2007)

4.4 Comunicación de Sostenibilidad

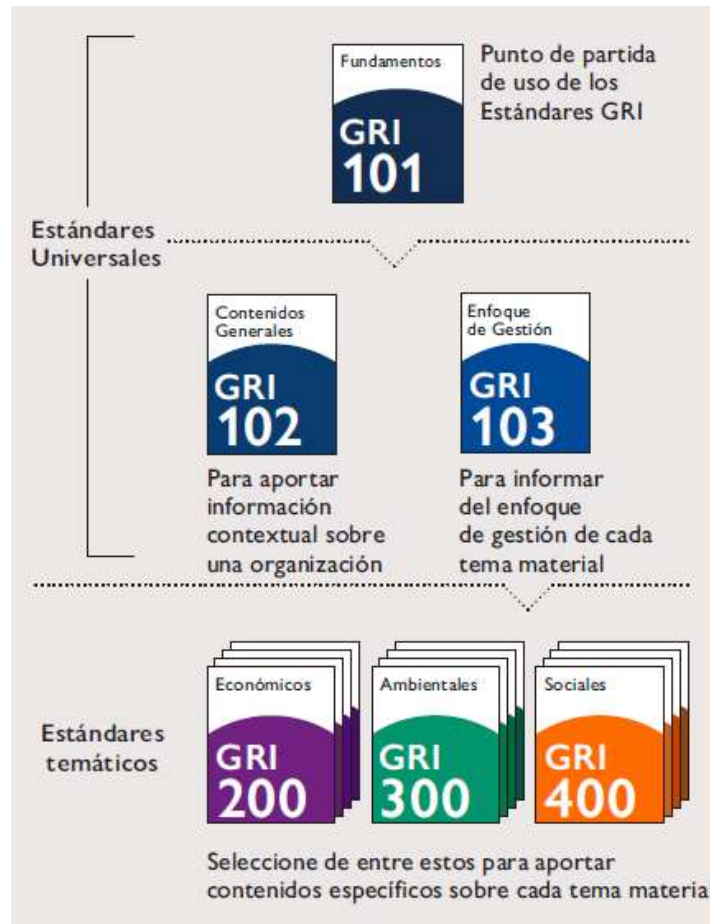
La comunicación de los temas de sostenibilidad en las organizaciones es un tópico complementario al despliegue de la estrategia de sostenibilidad. Este es el punto donde se cierra el ciclo y se evalúa el avance en las metas propuestas, a su vez puede ser visto como momento de verdad, pues es la oportunidad en donde las empresas asumen la responsabilidad de sus actuaciones y en un acto de transparencia muestran a sus stakeholders los impactos derivados de sus políticas, decisiones, actuaciones, productos y desempeño. Una manera de materializar esta comunicación es mediante los informes y/o memorias de sostenibilidad.

Acorde a lo establecido por Berbel, Reyes y Gómez (2007, pág. 6), los informes de sostenibilidad son iniciativas “que promueven la comunicación e interacción por parte de las organizaciones con sus Stakeholders”, tienen como base la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y se constituyen en el medio de reporte de las estrategias implementadas por las organizaciones y con las cuales se da respuesta a dichos aspectos.

Dentro de los estándares para la elaboración de memorias de sostenibilidad se encuentra el Global Reporting Initiative – GRI, el cual es una guía internacional, ampliamente aceptada, de aplicabilidad a múltiples sectores productivos y que brinda un marco estandarizado para medir y monitorear los avances en materia de sostenibilidad.

La estructura del GRI se ilustra a continuación:

Figura 2. Estructura GRI



Fuente: GRI 101 – Fundamentos (2018, pág. 3)

Como se puede observar, la estructura del GRI se divide en dos partes: Estándares Universales, que contienen las series 102, 102 y 103 y son de obligatorio reporte y los Estándares Temáticos, que lo componen las series 200, 300 y 400 diseñados para el reporte de las dimensiones económica, ambiental y social y son de reporte voluntario.

La metodología GRI es versátil, se puede integrar con otras iniciativas de sostenibilidad como Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible, exhorta a las organizaciones a la recolección, medición y análisis de información útil y relevante para las empresas y ofrece un marco que favorece la comparabilidad entre las diferentes empresas que la aplican.

4.5 Beneficios de la implementación de iniciativas de sostenibilidad

Si bien, cada día son más las iniciativas de sostenibilidad que se están promulgando desde el ámbito académico e investigativo, también son muchos los beneficios que ofrece la implementación de estos referentes dado que, al cubrir una amplia gama de temas en desarrollo sostenible, se facilita la conexión y alineación de la estrategia institucional con las prioridades de orden global. Estas iniciativas representan un excelente marco para gestionar, medir, comunicar e informar acerca de las estrategias, objetivos, metas y actividades que ejecuta la empresa en pro del desarrollo sostenible y las cuales capitalizan beneficios comunes como: (The Global Compact, 2016)

- Identificar futuras oportunidades de negocio: Las iniciativas de sostenibilidad están redirigiendo las inversiones públicas y privadas lo que apalanca la redefinición y apertura de mercados, es allí donde las empresas tienen un nuevo mercado para ofrecer soluciones innovadoras.
- Mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial: Se puede impulsar la ampliación de incentivos económicos para las empresas que, por ejemplo, hagan uso de los recursos naturales de forma eficiente.
- Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de políticas: La gestión del relacionamiento con las partes interesadas permite robustecer el compromiso de la organización con estos grupos, mejorando su reputación y minimizando la exposición a riesgos legales.
- Establecer sociedades y mercados: La gestión de temas de desarrollo sostenible por parte de las empresas, impactan positivamente la sociedad, favorecen la disminución de brechas sociales y aumentan la competitividad y productividad de los mercados.
- Usar un lenguaje común y un propósito compartido: Las iniciativas de desarrollo sostenible ofrecen un marco y lenguaje común para las empresas, gobiernos y sociedad en general. Esto facilita la comparabilidad entre instituciones y adopción de estrategias que han sido exitosas en otras organizaciones.
- Mejora en la Reputación: La inclusión de los estándares en la estrategia y operación de las organizaciones brinda un marco ético y basado en la transparencia para la

ejecución de actividades y toma de decisiones, lo que se visualiza en el actuar de las empresas y repercute positivamente en su reputación y buen nombre.

Lo anterior se puede evidenciar cuantitativamente, en el informe de sostenibilidad de 2019 que presenta Nutresa, multinacional reconocida a nivel global por su compromiso con la sostenibilidad, en el cual presenta cifras como (Grupo Nutresa S.A, 2019):

- Aumento del 1.9% de su presencia en el mercado de Estados Unidos.
- Aumento en el volumen de ventas en 1.1% en 2019 frente a 2018.
- Aumento de la productividad de 3.2% en 2018 a 4.9% en 2019.
- Reducción en 1.4% del consumo de material de empaque en 2019.
- Reducción del 2% en el consumo de agua en 2019.
- Aumento en \$1.836 millones de pesos en inversión de acciones para mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Aumento del 8% en las contrataciones de colaboradores en situación de discapacidad.
- Incremento de \$ 19.846 millones de pesos invertidos en 2019 en ayuda a comunidades.

Estos son solo algunos de los beneficios que se pueden enumerar, cuantificar y que se visualizan como ventajas comunes derivadas de la implementación de las iniciativas de sostenibilidad expuestas y que indudablemente se convierten en herramientas que permiten hacer frente a los retos que están surgiendo en materia de desarrollo sostenible. (The Global Compact, 2016)

4.6 Las Emisoras y las Iniciativas de Sostenibilidad

Históricamente las emisoras han jugado un papel importante en el desarrollo de la sociedad bajo su función primordial de informar y difundir temas de interés general, entretenimiento y hasta conocimiento, lo cual ha impulsado desarrollo económico y el bienestar social de los pueblos.

Por su parte, las Naciones Unidas en el marco de la celebración del día mundial de la radio el 13 de febrero de 2020 resalta el importante rol que tienen las comunicaciones señalando que:

“La radio sigue siendo, además, el medio de comunicación más usado en todo el mundo. Esta capacidad de llegar al mayor número de público posible la convierte en una herramienta indispensable para dar forma a la experiencia de la sociedad en la diversidad, y es el escenario perfecto para que todas las voces se expresen libremente, se sientan representadas y puedan ser escuchadas” (Valor Compartido, 2020).

Adicionalmente, Antonio Guterres, secretario general de las Naciones Unidas destaca la importancia de la radio para el despliegue de la sostenibilidad en los territorios al señalar que: *“en nuestro empeño por alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y hacer frente a la crisis climática, la radio puede desempeñar una función clave como fuente tanto de información como de inspiración”* (Valor Compartido, 2020).

Por lo anterior, los medios de comunicación se vislumbran ante la sociedad como un actor que no solo impulsa la cultura, garantiza el pluralismo y vela por la veracidad de la información difundida sino también promueve el desarrollo político, ambiental, económico y cultural de las regiones. A su vez y de manera recíproca las emisoras, también pueden acceder a los múltiples beneficios que resultan de la implementación de estas iniciativas como son la ganancia en credibilidad, respaldo de la ciudadanía, participación como actor principal en proyectos para el cierre de brechas sociales, entre otros.

Los aportes que se hacen desde los medios de comunicación, particularmente desde la radiodifusión comunitaria a las iniciativas de sostenibilidad son evidentes y necesarios, estos se pueden pormenorizar, teniendo en cuenta si son generados desde los ámbitos del fomento de la libre expresión, la garantía de mantener informados a los ciudadanos, la gobernanza y el trabajo aunado con entes públicos y privados para la promoción de la cultura, respeto por derechos humanos, anticorrupción; así mismo se pueden correlacionar estos beneficios con las contribuciones directas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las iniciativas de Pacto Global para finalmente ser comunicados a todas sus partes interesadas.

La materialización de los procesos transformativos que se pueden dar en las comunidades que tienen a la radio, como un canal aliado para la práctica de acciones sostenibles se evidencian en ejemplos como el de Radio Sutatenza, la cual fue pionera en 1947 por ser la cuna de las escuelas radiofónicas y mediante esta acción innovadora vinculó a los campesinos con la educación no formal, haciéndoles entender que sin educación no hay progreso. Como resultado de esta iniciativa se tiene la emergencia de las juntas de acción comunal, comités de deportes, entre otros. (Leguízamo Juez, 2018).

En la actualidad esta premisa vuelve a estar vigente, en el marco donde la sociedad debe afrontar los efectos del COVID-19, particularmente en comunidades que no tienen acceso a Internet y mucho menos a TICS, la radio se convierte en un aliado y en la solución inmediata para saltar estas

barreras y hacer que los niños y jóvenes de zonas como Boyacá, continúen accediendo a sus clases por medio de programas radiales como *Recreo al Aire* “un programa creado por los profesores para explicar las actividades de las cartillas que entrega el colegio cada quince días” (Quintero, 2020). Instancias como esta muestran que la radio puede ir más allá de su propósito de comunicar y mantener informada a la comunidad y, por ejemplo, como en este caso, pasar a ser un medio para el cierre de brechas tecnológicas en los ámbitos educativos.

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Reseña Histórica

Sabrosa Stereo es una emisora comunitaria al servicio de la sociedad del Nororiente Colombiano. Fue constituida en 1998 y opera en la frecuencia 107.2 FM. En el 2012 se unió al proyecto “*La radio en la convergencia tecnológica*” liderado por el MinTIC y la Red de Emisoras Comunitarias de Norte de Santander (Radar), con este proyecto se impulsó el uso de tecnología para establecer una relación cercana con su audiencia. Así mismo desde el 2018 se vinculó a la iniciativa “Colombia Emite”² por medio de la cual amplía su sintonía haciendo uso del streaming.

Cuenta con cobertura y alta sintonía en la provincia de Ocaña y la región del Catatumbo, en el departamento de Norte de Santander. Su Staff está conformado por personal administrativo competente y periodistas con una experiencia y trayectoria radial reconocida.

Su programación se caracteriza por ser abierta a la comunidad, de modo que los productores de los diferentes programas invitan a los diferentes actores de la sociedad a participar en los programas e interactúan con los radioescuchas quienes plantean al aire sus opiniones, reafirmando así su compromiso con la emisión de programas populares y abiertos a la comunidad.

5.2 Misión

Estar al servicio de la provincia de Ocaña brindando información veraz y oportuna y ofreciendo una programación radial de alta calidad, participativa y abierta, con el firme propósito de incentivar valores sociales y extender una mano amiga a la comunidad en general. (Información suministrada por la empresa)

² Es un sitio web que realiza audio streaming a través de internet de las emisoras colombianas que hacen parte de la iniciativa. Tiene como objetivo mejorar la experiencia de los oyentes y apoyar a las emisoras regionales en su avance en esta nueva era tecnológica, para que puedan ser escuchadas por internet desde cualquier parte del mundo. **Fuente especificada no válida.**

5.3 Visión

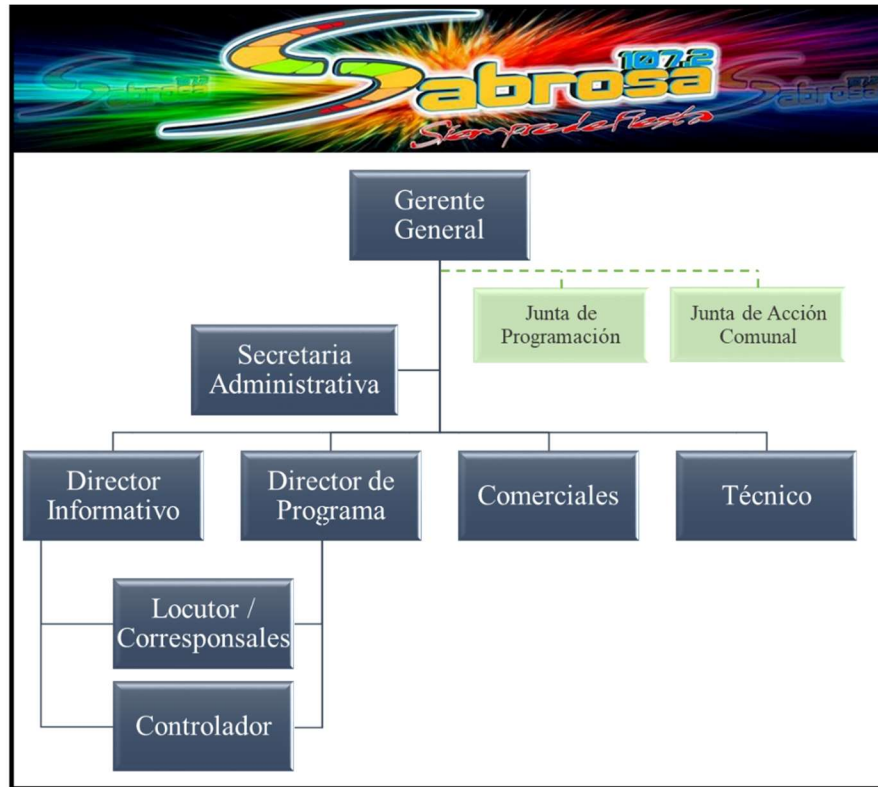
Mantener el liderazgo como la emisora número uno de los Ocañeros, informando, entreteniéndolo, haciendo partícipe a la comunidad y encaminando la gestión hacia la construcción y desarrollo de una sociedad integral. (Información suministrada por la empresa)

5.4 Objetivos y estrategias globales

- Ofrecer una programación con contenidos y fuentes de información de calidad, pertinentes y confiables, que fomenten la información ciudadana y el entretenimiento mediante el uso de un lenguaje apropiado e imparcial.
- Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad en los procesos sociales, económicos, políticos y ambientales y que faciliten la expresión del quehacer artístico y cultural de la población del municipio de Ocaña y la región.
- Establecer convenios con instituciones de educación, entidades públicas y privadas, líderes comunales y religiosos para impulsar el desarrollo social, académico, cuidado del ambiente, cultural y deportivo de la comunidad Ocañera y la región.
- Promover el diálogo para la superación pacífica de los conflictos y reconstrucción del tejido social.
- Difundir el respeto por los derechos humanos exhortando una convivencia ciudadana fundamentada en valores como: la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la equidad y la honestidad.
- Garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la emisora mediante la administración óptima de los recursos, la gestión adecuada del talento humano y la prestación de un servicio de calidad con sentido social y ambiental.

5.5 Organigrama

Figura 3. Organigrama Emisora Sabrosa Stereo



Fuente: Elaboración propia basado en información suministrada por la empresa

5.6 Sector Económico

Según lo establecido en la resolución 415 de 2010 expedida por el MinTIC, la emisora comunitaria Sabrosa Stereo se encuentra facultada para prestar el servicio público de telecomunicaciones de radiodifusión sonora, el cual se encuentra a “cargo y bajo la titularidad del Estado, y es orientado a satisfacer necesidades de telecomunicaciones de los habitantes del territorio nacional y cuyas emisiones se destinan a ser recibidas por el público en general” (Resolución 415, 2010, pág. 2). Sabrosa Stereo presta este servicio bajo la modalidad “gestión indirecta”, cuenta con la licencia expedida por el MinTIC para operar como emisora comunitaria por lo cual debe orientar su programación a “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” (Resolución 415, 2010, pág. 6).

Según el MinTIC, Colombia cuenta con 1578 emisoras, de las cuales el 40% (626) son emisoras comunitarias. Norte de Santander cuenta con 25 estaciones radiales de este tipo y solo una, Sabrosa Stereo se encuentra ubicada en Ocaña, Norte de Santander.

Si bien no se cuenta con datos estadísticos que soporten el posicionamiento de la emisora en el mercado, los altos volúmenes de ventas en pautas comerciales, la participación masiva de la comunidad en sus programas y la buena acogida que tienen las propuestas sociales que se lanzan en este medio, hacen concluir que la emisora cuenta con un alto reconocimiento y credibilidad en la comunidad Ocañera.

5.7 Servicios

Dentro de los servicios ofrecidos por la emisora comunitaria Sabrosa Stereo se pueden encontrar:

- Parrilla de programación semanal
- Noticiero: Informativo comunal Ocaña al Día
- Programas de música variada
- Programas culturales, deportivos y de educación ambiental
- Transmisiones en vivo de eventos culturales, deportivos y festividades
- Servicios sociales
- Espacios comerciales (pagos)
- Entrevistas a personajes en temas de interés general
- Espacio para la rendición de cuentas de los entes gubernamentales
- Espacio para la libre expresión de la comunidad
- Transmisión de campañas producto de políticas públicas del gobierno nacional

6. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación cualitativa y el diseño metodológico basado en la Teoría Fundamentada constituyen el marco para definir la estrategia e integrar los referentes de sostenibilidad en la emisora comunitaria Sabrosa Stereo; a partir de ello se planteará el plan de acción que permita la gestión de sus partes interesadas y que dé respuesta a los principios propuestos en las iniciativas de Pacto Global, y Objetivos de Desarrollo Sostenible. El diseño metodológico cuenta con cinco etapas que se describen a continuación:

Figura 4. Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración Propia

6.1 Diagnóstico

El objetivo principal de esta actividad es determinar el nivel de entendimiento e integración de los referentes de sostenibilidad, Pacto Global, y ODS, teniendo en cuenta su contexto interno y externo y la influencia de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en la gestión estratégica y administrativa de la emisora y su relacionamiento con sus grupos de interés, para ello se hace necesario realizar un análisis situacional del estado actual en el que se encuentra la emisora comunitaria Sabrosa Stereo frente a los lineamientos de Pacto Global y ODS, con el fin de identificar las brechas entre este estado inicial y el estado deseado en términos metodológicos. Para lograr lo anterior, el diagnóstico contará con dos componentes: un Autodiagnóstico y un análisis del contexto interno y externo.

Entregables Etapa 1:

- Instrumento para el diagnóstico.
- Resultado y análisis del diagnóstico.

6.1.1 Autodiagnóstico

El propósito del autodiagnóstico es conocer el grado de entendimiento que tiene la emisora frente a las iniciativas de Pacto Global, Objetivos de Desarrollo Sostenible y gestión de partes interesadas. Para ello se encontró conveniente la autoevaluación propuesta en la guía operativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para medianas empresas (2007), específicamente este instrumento plantea un cuestionario orientado únicamente hacia la iniciativa de Pacto Global, por consiguiente, para efectos de este trabajo se tomó dicha propuesta y se amplió el rango de preguntas para garantizar la recolección de información con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y gestión de partes interesadas y así determinar el conocimiento y estado de implementación de estas iniciativas de sostenibilidad en la emisora. El instrumento para el autodiagnóstico se presenta a continuación:

Tabla 11. Autodiagnóstico entendimiento iniciativas de sostenibilidad

| | |
|---|---|
| 1. Acerca del Pacto Mundial de las Naciones Unidas: | a) Es mi primer contacto con el tema. b) Tengo poco conocimiento del tema. c) Procuero mejorar mi conocimiento sobre el tema. |
| 2. Acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible | a) Es mi primer contacto con el tema. b) Tengo poco conocimiento del tema. c) Procuero mejorar mi conocimiento sobre el tema. |
| 3. Acerca de sus grupos de interés | a) Es mi primer contacto con el tema. b) Reconozco algunos que pueda o me puedan estar impactando. c) Realizo una gestión cercana con cada grupo de interés identificado |
| 4. Acerca de las obligaciones legales: | a) A la emisora le resulta difícil cumplir con las normas y obligaciones legales. b) La emisora cumple con la mayoría de las normas y obligaciones legales. c) La emisora considera prioritarias las normas y obligaciones legales. |
| 5. En mi opinión, la ética es: | a) Un concepto abstracto. b) Fácil de entender, difícil de aplicar. c) La base sobre la que toda relación humana debiera construirse. |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| | |
|---|---|
| 6. Con respecto al trato de las personas en la emisora: | <p>a) Trato a cada persona como se merece.</p> <p>b) Pretendo tratar a cada persona de la misma manera para evitar conflicto.</p> <p>c) Procuero identificar las necesidades individuales y satisfacerlas de la mejor manera.</p> |
| 7. Acerca del Medioambiente: | <p>a) Casi nunca pienso en eso.</p> <p>b) Me preocupa, pero no he hecho nada al respecto.</p> <p>c) Me propongo respetar el medioambiente y encontrar soluciones prácticas a los problemas, y promuevo que los demás hagan lo mismo.</p> |
| 8. En mi relación con mis proveedores: | <p>a) Con frecuencia, tengo problemas y me siento en riesgo.</p> <p>b) Tengo una relación cordial.</p> <p>c) Busco proveedores con principios similares que puedan ser mis socios y contribuir con mi negocio.</p> |
| 9. En cuanto a mis clientes u oyentes: | <p>a) Los clientes son importantes, pero es imposible complacerlos.</p> <p>b) Intento tomarlos en cuenta.</p> <p>c) Los trato como me gustaría que me traten mis proveedores.</p> |
| 10. Si escuchara por casualidad lo que comenta la gente de la comunidad sobre la emisora, seguro escucharía una de las siguientes frases: | <p>a) “En verdad espero que tengan éxito ¡y se vayan a otro lugar!”</p> <p>b) “Oye Pedro, si sabes de alguna vacante en la emisora, no te olvides de decirme, ¿sí?”</p> <p>c) “Las cosas han mejorado mucho desde que la gente de la emisora llegó.”</p> |
| 11. En tiempos de elecciones políticas, la emisora: | <p>a) Prohíbe a sus empleados discutir sobre política... las discusiones sobre fútbol son suficientes</p> <p>b) Permite a sus empleados repartir folletos de campañas políticas.</p> <p>c) Busca que sus empleados y la comunidad tomen conciencia de lo importante que es votar y promueve la discusión abierta.</p> |

Fuente: Elaboración Propia basado en (Pacto Mundial de las Naciones Unidas , 2007, pág. 5)

Una vez aplicada la encuesta se interpretarán los resultados conforme a lo descrito en la guía operativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para medianas empresas (2007, pág. 6), la cual indica que:

- Si se marcó la opción “c” en todas o la mayoría de las preguntas, el gerente y la emisora tienen un enfoque hacia los Principios rectores de las iniciativas de sostenibilidad aún y cuando no lo conozcan. Se están implementando acciones alineadas a estas iniciativas las cuales deben ser organizadas bajo un lineamiento de sostenibilidad para garantizar que se encuentren articuladas con la estrategia y operación de la emisora.

- Si se marcó “b” en la mayoría de los casos, el gerente piensa como un buen ciudadano corporativo. Seguro se están implementando algunas acciones de sostenibilidad las cuales deben ser analizadas para estructurarlas correctamente bajo una estrategia de sostenibilidad clara y obtener un mayor provecho de las mismas.
- Si siempre o en la mayoría de los casos seleccionó “a” como la respuesta correcta, el entendimiento de los temas de sostenibilidad del gerente y su implementación en la emisora son escasos y se deben realizar capacitaciones en esta materia, así como se debe estructurar una estrategia integral para la gestión de la sostenibilidad.

6.1.2 Análisis del contexto interno y externo

Este componente del diagnóstico busca analizar el contexto y la influencia de factores políticos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en la gestión de la emisora, para de esta manera trazar estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia que sirvan como base para la definición de la estrategia de sostenibilidad de la emisora y su posterior despliegue mediante planes de acción que involucren a todos sus grupos de interés.

La herramienta a utilizar es el análisis DOFA, a la cual se le ha dado una estructura orientadora que permite relacionar cada uno de los aspectos identificados en Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas con las tres aristas de la sostenibilidad, Social, Ambiental y Económico y la dimensión transversal de la gobernabilidad. Lo anterior, es aplicado de una manera cuantitativa permitiendo identificar los aspectos del contexto interno y externo más relevantes, para ser aprovechados en la maximización de las oportunidades y fortalezas, la superación de las debilidades y la mitigación de amenazas. Es importante identificar claramente cada uno de los factores que conforman el DOFA tal como lo muestra la herramienta:

Tabla 12. Análisis DOFA para la Emisora Sabrosa Stereo.

| Análisis DOFA SABROSA STEREO | |  | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|
| DEBILIDADES | | S | A | E | G |
| D1 | | | | | |
| D2 | | | | | |
| D3 | | | | | |
| OPORTUNIDADES | | S | A | E | G |
| O1 | | | | | |
| O2 | | | | | |
| O3 | | | | | |
| FORTALEZAS | | S | A | E | G |
| F1 | | | | | |
| F2 | | | | | |
| F3 | | | | | |
| AMENAZAS | | S | A | E | G |
| A1 | | | | | |
| A2 | | | | | |
| A3 | | | | | |

*S=Social; A=Ambiental, E=Económico; G=Gobernanza

Fuente: Elaboración Propia

Una vez se tengan definidos todos los factores que conforman el DOFA, es necesario hacer la confrontación de los mismos mediante una matriz y de esta manera conocer el nivel de relación entre oportunidades y amenazas frente a las oportunidades y debilidades, para ello se tendrá como referente la siguiente herramienta: (Universidad de Cantabria, 2014, pág. 3)

Figura 5. Matriz de confrontación DOFA.

| TABLA DE RELACIONES | | | | | | | | | | |
|---------------------|----|------------|----|----|---|-------------|----|----|---|-------|
| SABROSA STEREO | | FORTALEZAS | | | Σ | DEBILIDADES | | | Σ | Total |
| | | F1 | F2 | F3 | | D1 | D2 | D3 | | |
| OPORTUNIDADES | O1 | R | R | R | 0 | R | R | R | 0 | 0 |
| | O2 | R | R | R | 0 | R | R | R | 0 | 0 |
| | O3 | R | R | R | 0 | R | R | R | 0 | 0 |
| Σ | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| AMENAZAS | A1 | R | R | R | 0 | R | R | R | 0 | 0 |
| | A2 | R | R | R | 0 | R | R | R | 0 | 0 |
| | A3 | R | R | R | 0 | R | R | R | 0 | 0 |
| Σ | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Relación (R) | |
|--------------|----|
| Alta | 10 |
| Media | 5 |
| Baja | 1 |
| Sin Relación | 0 |

Fuente: Elaboración Propia basado en (Universidad de Cantabria, 2014)

Esta matriz de confrontación permitirá no sólo tener un “orden en que se debe atacar la superación de debilidades y el de aprovechamiento de las fortalezas, para minimizar y aprovechar, respectivamente, las amenazas y oportunidades”, así como “las prioridades en las oportunidades y amenazas que van a ser más fácil de acentuar y neutralizar, respectivamente, si se superan las debilidades y se aprovechan las fortalezas que se cree tener”. (Universidad de Cantabria, 2014, pág. 3), por otra parte, la visión que aporta el DOFA tiene un componente adicional y de gran ayuda orientadora, dada la fuerte relación de los aspectos identificados con las aristas de la sostenibilidad lo cual permite tener más claridad al momento de dar lectura a la situación actual de la emisora, lo anterior se traducirá como un panorama íntegro y objetivo del contexto interno y externo de la emisora y servirá de base para definir las líneas que compondrán la estrategia de sostenibilidad de la emisora.

6.2 Planificación

Esta etapa tiene como objetivo principal definir los temas materiales de la emisora, para lo cual, se tendrán en cuenta los resultados arrojados por el diagnóstico para estructurar la gestión de los grupos de interés iniciando con su identificación, priorización y captura de necesidades y expectativas. Posteriormente, se buscarán elementos comunes entre los principios de Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible que apliquen al contexto interno y externo de la emisora y para relacionarlos con los intereses de los stakeholders.

Entregable Etapa 2:

- Identificación, priorización de las partes interesadas y captura de sus necesidades y expectativas.
- Temas materiales definidos y priorizados.
- Enfoque para la integración de las iniciativas de sostenibilidad.

6.2.1 Gestión de partes interesadas

El objetivo principal de la gestión de las partes interesadas, es identificar, priorizar y conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés con los que se relaciona la emisora, lo anterior es la base para definir, de una manera colaborativa, los temas materiales de la emisora y a partir de ellos definir los planes de acción en los ámbitos social, económico y social.

El instrumento para la identificación de los grupos de interés es el siguiente:

Tabla 13. Identificación grupos de interés

| DIMENSIÓN | ÁMBITO | GRUPOS DE INTERÉS | SUBGRUPOS |
|----------------|--------|-------------------|-----------|
| ECONÓMICO | | | |
| SOCIAL | | | |
| MEDIO AMBIENTE | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Como segunda medida, es la priorización de los grupos de interés identificados, para ello, se seleccionan representantes de los grupos de interés para que califiquen las partes interesadas con cuales se relacionan teniendo como marco los siguientes cinco criterios y la siguiente escala:

Criterios:

- Toma de decisiones
- Obtención de ingresos
- Operación del negocio
- Estrategia empresarial
- Reputación

Escala:

Tabla 14. Escala de calificación

| Calificación | Criterio |
|--------------|---------------------|
| 1 | No tiene influencia |
| 2 | Baja influencia |
| 3 | Mediana influencia |
| 4 | Alta influencia |
| 5 | Muy alta influencia |

Fuente: Elaboración propia

La priorización se lleva a cabo a partir de las calificaciones de cada grupo de interés, las cuales se ponderan para obtener un total general y clasificarlas de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 15. Clasificación grupos de interés

| CATEGORÍA | TOTAL GENERAL |
|-------------|---------------|
| Esenciales | 20-25 |
| Importantes | 15-19 |
| Básicos | 1- 14 |

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Diseño de la Estrategia

El objetivo principal de esta etapa, es extender la etapa de planificación para cohesionar los temas materiales y ámbitos de acción en sostenibilidad definidos en el punto anterior y con ello, definir los elementos que compondrán la estrategia de sostenibilidad de la emisora como son: política, objetivos y metas estratégicas, indicadores para el seguimiento y medición y las herramientas para la recolección de la información.

Entregable Etapa 3:

- Elementos que enmarcan la estrategia de sostenibilidad
- Matriz de indicadores
- Herramientas para recolección de información (Ver Anexo 1)

6.3.1 Ajuste de referentes estratégicos

Mediante sesiones de trabajo se revisa la misión, visión, objetivos, valores y las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Posterior a la revisión se realizan los ajustes pertinentes en cada uno de estos referentes estratégicos.

6.3.2 Seguimiento y medición

Una vez revisados y ajustados los objetivos estratégicos, definir los indicadores para la medición, seguimiento y control al cumplimiento de los mismos, como las herramientas de recolección de información.

6.4 Comunicación

Se definirán los mecanismos para la comunicación con las partes interesadas, así como el tipo de informe, su estructura general y las preguntas orientadoras que guiarán la construcción del mismo. Este reporte será el instrumento que la emisora tendrá para reportar a Pacto Global sus avances en cuanto a la gestión de los principios de sostenibilidad y a su vez actuará como mecanismo para realizar la medición y seguimiento a la gestión realizada en temas de sostenibilidad.

Entregable Etapa 4:

- Inventario y plan de comunicaciones
- Estructura del informe.

6.4.1 Inventario y plan de comunicación con las partes interesadas

Partiendo de los resultados arrojados en la aplicación de la metodología para la gestión de partes interesadas, etapa 2 “Planificación”, y del marco bajo el cual se estructuró la estrategia de sostenibilidad, se define el inventario y plan de comunicación con cada una de las partes interesadas clasificadas como Esenciales.

Lo descrito anteriormente se fundará bajo las siguientes matrices propuestas en la metodología por Diaz Cáeres, Castaño Quintero, & Lozano Correa. (2012)

Tabla 16. Inventario de comunicación con grupos de interés

| Grupos de interés | Sub grupo de interés | Punto de Contacto | Canales | Oportunidades / Potencialidades | Barreras / dificultades | Recomendaciones |
|-------------------|----------------------|-------------------|---------|---------------------------------|-------------------------|-----------------|
| | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Diaz Caceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012)

Tabla 17. Plan de comunicación con grupos de interés

| Ámbito | Grupo de interés | Sub - Grupo de interés | Recomendaciones | Mensajes/Contenidos | Plan de acción (Ejecución) | | | |
|--------|------------------|------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------|---------------|-------------|-----------|
| | | | | | Actividades | Mix de medios | Responsable | Prioridad |
| | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Diaz Caceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012)

6.4.2 Estructura del informe de sostenibilidad

Teniendo en cuenta que la emisora cuenta con poca experiencia en la gestión e implementación de temas relativos a la sostenibilidad y en el tamaño organizacional de la misma, el informe de sostenibilidad que elaborará la emisora será de carácter esencial y seguirá la estructura propuesta por GRI, por lo que tendrá dos componentes: uno que dará respuesta a los estándares universales, y el otro a los estándares temáticos estructurados en este estándar.

Igualmente, se contará preguntas orientadoras que guían la recolección de información y estilo de redacción del mismo.

6.5 Plan de Intervención

Se formularán los planes de acción que se estimen necesarios para el despliegue de la estrategia de una manera sistémica, periódica y de modo que se involucre a todos los grupos de interés de la emisora comunitaria Sabrosa Stereo. Así mismo se formularán buenas prácticas que otras emisoras estén o hayan implementado en temas de sostenibilidad y que se ajusten al contexto de la emisora.

Entregable Etapa 5:

- Planes de acción.
- Banco de Buenas prácticas.
- Adhesión a Pacto Global.

6.5.1 Plan de Acción

Para la formulación del plan de acción se llevaron a cabo tres reuniones con el Gerente General, la Secretaría Administrativa y un Director de Programa, en ellas, se tomó como punto de partida: los objetivos estratégicos y sus acciones, las estrategias planteadas en el DOFA, el inventario y plan de comunicaciones y así formular un plan de acción general que servirá no solo como hoja de ruta en la implementación de la estrategia de sostenibilidad, sino también como guía para hacer que este proceso siga realizando de forma autónoma y sistémica.

La herramienta empleada para construir el plan de acción es la siguiente:

Tabla 18. Plantilla Plan de Acción



| Plan de Acción | | | | | | |
|----------------|--------|--------|-------------|-----------|------|------------|
| Objetivo | Ámbito | Acción | Responsable | Indicador | Meta | Frecuencia |
| | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Paralelamente a la construcción del plan de acción, se definió un flujograma para guiar la estrategia de sostenibilidad en la emisora paso a paso iniciando con el análisis del contexto, hasta la publicación del informe de sostenibilidad.

Finalmente se realizó una investigación de prácticas exitosas en materia de sostenibilidad, que han sido implementadas por otras emisoras y medios de comunicación nacionales e internacionales y se seleccionaron aquellas que son adaptables a la emisora Sabrosa Stereo.

6.5.2 Adhesión a Pacto Global

El proceso establecido por las Naciones Unidas para la Adhesión a Pacto Global, es el siguiente;

Figura 6. Pasos para la adhesión a Pacto Global



Fuente: Elaboración Propia basado en (Pacto Global, s.f.)

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Siguiendo la metodología descrita en el capítulo anterior, en primera instancia se sostuvo una sesión de trabajo virtual donde participaron el gerente general, la secretaria administrativa y un locutor con el objetivo de realizar la autoevaluación para determinar el grado de entendimiento que tenía la alta dirección y el nivel de implementación de las iniciativas de sostenibilidad en la emisora, para ello, los participantes respondieron concertadamente el cuestionario.

Posteriormente se sostuvo una conversación donde se indagó la manera en cómo opera la emisora, cómo se adoptaban las directrices MinTIC, cómo es la participación comunitaria, cuáles son las proyecciones y expectativas que se tiene a corto y mediano plazo, entre otros temas, lo anterior permitió identificar el contexto interno y externo de la emisora, los factores que la afectan positiva y negativamente y cómo éstos influyen en su operación estratégica y administrativa, con esta información se procedió a diligenciar el formato para el análisis DOFA.

7.1 Procesamiento de Datos

A continuación, se presentan los resultados de los dos componentes del diagnóstico realizado:

Tabla 19. Resultados componente 1: autodiagnóstico


| | |
|---|--|
| 1. Acerca del Pacto Mundial de las Naciones Unidas: | <p>a) <u>Es mi primer contacto con el tema.</u></p> <p>b) <u>Tengo poco conocimiento del tema.</u></p> <p>c) Procuero mejorar mi conocimiento sobre el tema.</p> |
| 2. Acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible | <p>a) <u>Es mi primer contacto con el tema.</u></p> <p>b) Tengo poco conocimiento del tema.</p> <p>c) Procuero mejorar mi conocimiento sobre el tema.</p> |
| 3. Acerca de sus grupos de interés | <p>a) Es mi primer contacto con el tema.</p> <p>b) <u>Reconozco algunos que pueda o me puedan estar impactando.</u></p> <p>c) Realizo una gestión cercana con cada grupo de interés identificado</p> |
| 4. Acerca de las obligaciones legales: | <p>a) A la emisora le resulta difícil cumplir con las normas y obligaciones legales.</p> <p>b) <u>La emisora cumple con la mayoría de las normas y obligaciones legales.</u></p> <p>c) <u>La emisora considera prioritarias las normas y obligaciones legales.</u></p> |
| 5. En mi opinión, la ética es: | <p>a) Un concepto abstracto.</p> <p>b) Fácil de entender, difícil de aplicar.</p> <p>c) <u>La base sobre la que toda relación humana debiera construirse.</u></p> |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| | |
|--|--|
| 6. Con respecto al trato de las personas en la emisora: | <p>a) Trato a cada persona como se merece.</p> <p><u>b) Pretendo tratar a cada persona de la misma manera para evitar conflicto.</u></p> <p>c) Procuero identificar las necesidades individuales y satisfacerlas de la mejor manera.</p> |
| 7. Acerca del Medioambiente: | <p>a) Casi nunca pienso en eso.</p> <p><u>b) Me preocupa, pero no he hecho nada al respecto.</u></p> <p>c) Me propongo respetar el medioambiente y encontrar soluciones prácticas a los problemas, y promuevo que los demás hagan lo mismo.</p> |
| 8. En mi relación con mis proveedores: | <p>a) Con frecuencia, tengo problemas y me siento en riesgo.</p> <p><u>b) Tengo una relación cordial.</u></p> <p>c) Busco proveedores con principios similares que puedan ser mis socios y contribuir con mi negocio.</p> |
| 9. En cuanto a mis clientes u oyentes: | <p>a) Los clientes son importantes, pero es imposible complacerlos.</p> <p>b) Intento tomarlos en cuenta.</p> <p><u>c) Los trato como me gustaría que me traten mis proveedores.</u></p> |
| 10. Lo que considero que comenta la comunidad sobre la emisora es: | <p>a) “En verdad espero que tengan éxito ¡y se vayan a otro lugar!”</p> <p>b) “Oye Pedro, si sabes de alguna vacante en la emisora, no te olvides de decirme, ¿sí?”</p> <p><u>c) “Las cosas han mejorado mucho desde que la gente de la emisora llegó.”</u></p> |
| 11. En tiempos de elecciones políticas, la emisora: | <p>a) Prohíbe a sus empleados discutir sobre política... las discusiones sobre fútbol son suficientes</p> <p>b) Permite a sus empleados repartir folletos de campañas políticas.</p> <p><u>c) Busca que sus empleados y la comunidad tomen conciencia de lo importante que es votar y promueve la discusión abierta.</u></p> |

Fuente: Elaboración Propia basado sesión de trabajo realizada.


Tabla 20. Resultados componente 2: Contexto interno y externo

| Análisis DOFA SABROSA STEREO | |  | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|
| DEBILIDADES | | S | A | E | G |
| D1 | Las iniciativas de participación ciudadana están sectorizadas (no hay integración o articulación entre los actores) | x | | | |
| D2 | No hay una centralización y medición de los impactos que la emisora genera en la comunidad de Ocaña y la región | | | | x |
| D3 | Gestión administrativa empírica | | | | x |
| D4 | Bajo presupuesto | | | x | |
| D5 | Falta de conocimiento de temas sostenibilidad y su aporte a la gestión | x | x | x | x |
| D6 | No se cuenta con un mapeo de los grupos de interés | x | | | x |
| D7 | Los temas ambientales no tienen un espacio en la programación oficial de la emisora ni en su planificación para la gestión | | x | | |
| D8 | No se cuenta con los equipos y software para realizar las emisiones al aire fuera de los estudios | | x | | x |
| OPORTUNIDADES | | S | A | E | G |
| O1 | Proceso de paz y la etapa naciente del postconflicto que afecta de una manera directa la zona de influencia de la emisora | x | | | |
| O2 | Practicantes de comunicación social de la UFPS que requieren espacios de práctica empresarial | x | | | x |
| O3 | Comunicación digital como herramienta para potenciar la interacción con la comunidad | x | x | | |
| O4 | Consecución de aportes, patrocinios y/o donaciones para el sostenimiento de la emisora | | | x | |
| O5 | Equipos de alta tecnología de fácil acceso en el mercado | | x | x | |
| O6 | Asociación con otras emisoras comunitarias de la región | x | | | x |
| O7 | La comunidad está cada vez más interesada en los temas del ámbito ambiental | x | x | | |
| O8 | El COVID – 19 es un tema tendencia en la población y la comunidad requiere estar bien informada al respecto | x | | x | |

*S=Social; A=Ambiental, E=Económico; G=Gobernanza

Fuente: Elaboración Propia basado sesión de trabajo realizada.

Tabla 20. Resultados componente 2: Contexto interno y externo (Continuación)

| Análisis DOFA SABROSA STEREO | |  | | | |
|---|---|---|----------|----------|----------|
| FORTALEZAS | | S | A | E | G |
| F1 | Alta credibilidad por parte de los radioescuchas | x | | x | |
| F2 | Alto reconocimiento y posicionamiento de la emisora | | | x | x |
| F3 | Periodistas y personal administrativo competentes y con alta experiencia | x | | | x |
| F4 | Motiva la participación de la comunidad en su programación diaria | x | | | |
| F5 | Alta demanda por parte de la comunidad de los espacios de participación ofrecidos por la emisora | x | | | |
| F6 | Posición imparcial en temas políticos | | | | x |
| F7 | Dentro del staff de periodistas se cuenta con un miembro experto en temas ambientales | | x | | |
| F8 | La operación se puede adaptar fácilmente a los cambios requeridos por el COVID – 19 | x | | x | x |
| AMENAZAS | | S | A | E | G |
| A1 | Impactos del conflicto armado en la zona del Catatumbo (atentados contra la infraestructura de la emisora, riesgo social para los periodistas, obligación por parte de estos grupos a transmitir mensajes a la comunidad) | x | | | x |
| A2 | Potencia de transmisión y cobertura limitada por ser emisora comunitaria | | | x | x |
| A3 | Competencia (otras emisoras de carácter comercial y pertenecientes a cadenas de radio de reconocimiento nacional) | | | x | |
| A4 | Radio digital | | | x | |
| A5 | La no renovación de la licencia de funcionamiento por parte del MinTIC | | | x | |
| A6 | Cambios constantes en los intereses de los oyentes | x | | | |
| A7 | Las emisoras que pertenecen a grandes cadenas radiales cuentan con lineamientos institucionales en temas ambientales | | x | | |
| A8 | Riesgo de una pandemia que interrumpa la vida cotidiana | x | x | x | x |

*S=Social; A=Ambiental, E=Económico; G=Gobernanza

Fuente: Elaboración Propia basado sesión de trabajo realizada.

Figura 7. Matriz de confrontación DOFA

| TABLA DE RELACIONES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----|------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--|
| SABROSA STEREO | | FORTALEZAS | | | | | | | | Σ | DEBILIDADES | | | | | | | | Σ | Total | |
| | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | | | |
| OPORTUNIDADES | O1 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 1 | 56 | 10 | 10 | 5 | 0 | 10 | 5 | 5 | 1 | 46 | 102 | |
| | O2 | 5 | 10 | 5 | 5 | 5 | 0 | 1 | 1 | 32 | 5 | 5 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 24 | 56 | |
| | O3 | 1 | 1 | 0 | 5 | 10 | 1 | 1 | 10 | 29 | 1 | 1 | 5 | 0 | 5 | 5 | 1 | 10 | 28 | 57 | |
| | O4 | 5 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 16 | 0 | 5 | 5 | 10 | 0 | 1 | 5 | 5 | 31 | 47 | |
| | O5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 10 | 11 | 0 | 0 | 5 | 10 | 0 | 0 | 1 | 10 | 26 | 37 | |
| | O6 | 5 | 10 | 5 | 1 | 10 | 0 | 5 | 5 | 41 | 1 | 0 | 5 | 1 | 5 | 10 | 5 | 1 | 28 | 69 | |
| | O7 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 0 | 10 | 5 | 28 | 5 | 5 | 5 | 0 | 10 | 1 | 10 | 5 | 41 | 69 | |
| | O8 | 10 | 10 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 10 | 47 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 10 | 5 | 5 | 41 | 88 | |
| Σ | | 37 | 51 | 22 | 32 | 37 | 7 | 32 | 42 | 27 | 31 | 45 | 23 | 36 | 33 | 33 | 37 | | | | |
| AMENAZAS | A1 | 10 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 1 | 1 | 47 | 10 | 10 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 26 | 73 | |
| | A2 | 0 | 1 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 16 | 5 | 5 | 1 | 10 | 0 | 1 | 0 | 0 | 22 | 38 | |
| | A3 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 1 | 5 | 10 | 61 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 1 | 10 | 10 | 56 | 117 | |
| | A4 | 5 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 21 | 0 | 5 | 1 | 10 | 1 | 0 | 5 | 5 | 27 | 48 | |
| | A5 | 5 | 5 | 10 | 1 | 5 | 10 | 0 | 0 | 36 | 1 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 44 | |
| | A6 | 1 | 5 | 0 | 10 | 5 | 0 | 5 | 10 | 36 | 5 | 5 | 5 | 0 | 10 | 10 | 10 | 1 | 46 | 82 | |
| | A7 | 10 | 10 | 5 | 1 | 1 | 0 | 10 | 5 | 42 | 5 | 5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 0 | 55 | 97 | |
| | A8 | 5 | 10 | 5 | 10 | 10 | 0 | 5 | 10 | 55 | 1 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 46 | 101 | |
| Σ | | 46 | 56 | 36 | 37 | 46 | 16 | 26 | 51 | 32 | 50 | 38 | 41 | 31 | 27 | 40 | 27 | | | | |
| Total | | 83 | 107 | 58 | 69 | 83 | 23 | 58 | 93 | 59 | 81 | 83 | 64 | 67 | 60 | 73 | 64 | | | | |

| Relación (R) | |
|--------------|----|
| Alta | 10 |
| Media | 5 |
| Baja | 1 |
| Sin Relación | 0 |

Fuente: Elaboración Propia basado sesión de trabajo realizada

7.2 Análisis de Datos

En el numeral anterior se presentaron los resultados de la encuesta correspondiente al componente de autodiagnóstico, éstos arrojaron que la opción de respuesta “b” se seleccionó en la mayoría de los casos, lo anterior, según la metodología planteada indica que en el estado actual de la emisora: “el gerente piensa como un buen ciudadano corporativo. Seguro se están implementando algunas acciones de sostenibilidad las cuales deben ser analizadas para estructurarlas correctamente bajo una estrategia de sostenibilidad clara y obtener un mayor provecho de las mismas”. Este panorama se complementa con el análisis que resultó de la matriz DOFA, el cual, dados los resultados de la matriz de confrontación, plantea el orden en que se debe priorizar el beneficio que brindan las fortalezas frente a la superación de las debilidades y cómo éstas permiten minimizar y aprovechar las amenazas y oportunidades, respectivamente. Es así que se identifica la priorización de los siguientes aspectos:

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

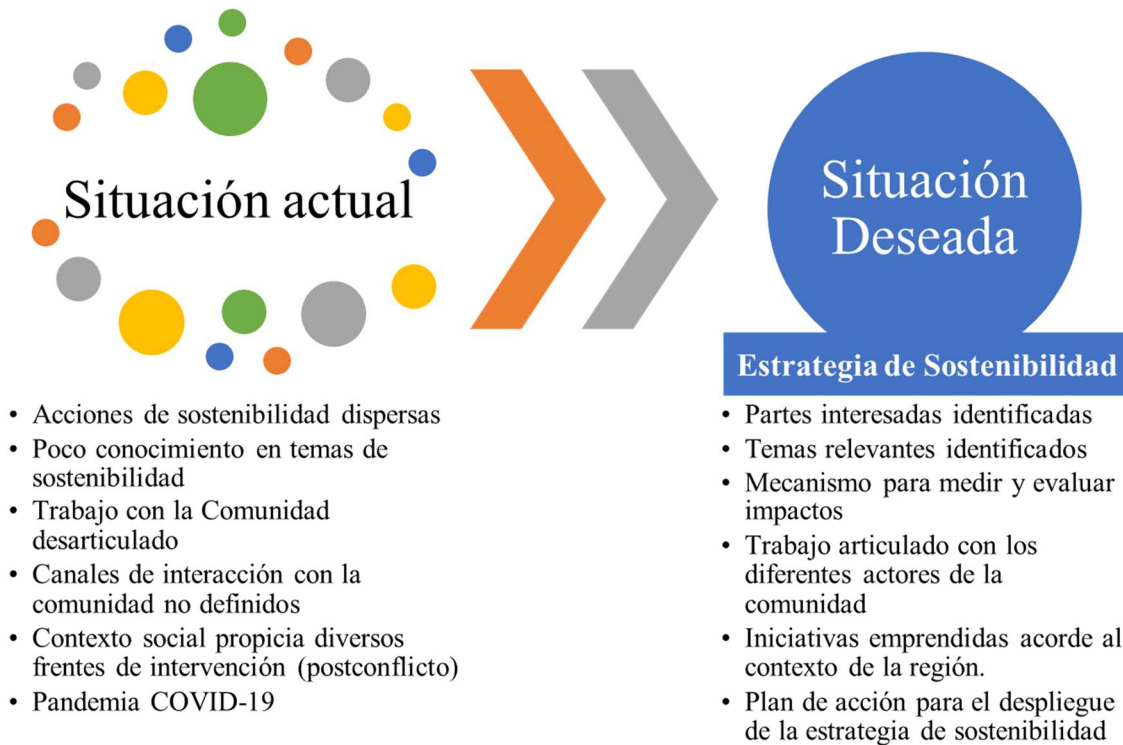
- Fortaleza: Alto reconocimiento y posicionamiento de la emisora
- Debilidad: Gestión administrativa empírica y No hay una centralización y medición de los impactos que la emisora genera en la comunidad de Ocaña y la región y su gestión administrativa empírica
- Oportunidad: Proceso de paz y la etapa naciente del postconflicto que afecta de una manera directa la zona de influencia de la emisora
- Amenaza: Competencia (otras emisoras de carácter comercial y pertenecientes a cadenas de radio de reconocimiento nacional)

Con el contexto organizacional que ofrece el diagnóstico y teniendo en cuenta que la directriz del MinTIC, establece que la función principal de las emisoras comunitarias es “facilitar el ejercicio del derecho a la información” y fomentar la participación de sus habitantes en programas radiales que “promuevan el desarrollo social, la convivencia pacífica, los valores democráticos, la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de las identidades culturales y sociales” (Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8577.html>), se puede evidenciar la fortaleza que tiene Sabrosa Stereo pues es una emisora con amplio reconocimiento, credibilidad y sintonía en la región y se caracteriza por su línea de dirección abierta, lo que la conduce a incentivar la participación ciudadana.

Si bien, estas fortalezas impulsan la gestión de iniciativas que involucran a la comunidad en aras de estimular el desarrollo social, económico y ambiental y por su parte el contexto general de la región aporta un panorama donde “hay mucho por hacer”, se evidencia que estas iniciativas están dispersas, no cuentan con un hilo conductor e integrador, por lo tanto, se hace necesario diseñar la estrategia de sostenibilidad de la emisora, la cual se debe materializar mediante varios elementos como son, la gestión de sus partes interesadas, identificación de los temas relevantes para cada una de ellas, definición de un mecanismo de reporte de sostenibilidad que permita medir los impactos generados por su gestión propia y por la gestión conjunta que se hace con la comunidad. Finalmente, la situación mundial actual referente a la pandemia del COVID-19, es una amenaza materializada que afecta a la emisora y que en la evaluación obtuvo el segundo mayor puntaje, lo anterior, obliga a formular estrategias de fortalecimiento de gestión del riesgo que permitan sortear de manera adecuada esta situación y sirvan como lecciones aprendidas para futuros escenarios similares.

Teniendo en cuenta lo anterior y en el marco de los objetivos general y específicos de este trabajo el diagnóstico muestra el siguiente panorama de la situación actual y la deseada

Figura 8. Situación Actual – Situación Deseada



Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar el análisis DOFA, a continuación, se presenta una serie de estrategias propuestas que surgieron a partir del cruce de las fortalezas y debilidades con amenazas y oportunidades. Éstas estrategias servirán como insumo en la definición del plan de acción para el despliegue de la estrategia de sostenibilidad en la emisora.

Tabla 21. Cruce Fortalezas Oportunidades. Estrategias ofensivas

| FORTALEZAS (F) – OPORTUNIDADES (O) (área de éxito) | | |
|---|----------|--|
| F | O | Propuesta de estrategia ofensiva para poner en marcha |
| F2 | O1 | Programas para dar a conocer del proceso de paz y la etapa del postconflicto y su impacto para la comunidad |
| | O2 | Abrir la oportunidad para que los estudiantes realicen sus prácticas y puedan proponer mejoras a la gestión de la emisora |
| | O3 | Uso de la comunicación digital para potenciar y estrechar la interacción con la comunidad |
| | O4 | Alianzas estratégicas para hacer publicidad y dar a conocer a los patrocinadores o donantes |
| | O5 | N/A |
| | O6 | Establecer alianzas para encadenar la programación y transmitirla a través de otras emisoras comunitarias de la región con el objetivo de ampliar la cobertura y llegar a otros territorios de la zona del Catatumbo |
| | O7 | Espacios para difusión de temas ambientales en la programación de la emisora |
| | O8 | Definir un derrotero para informar a la comunidad los temas relativos al COVID-19, (prevención, cifras oficiales, medidas gubernamentales, etc.,) |
| F1 | O1 | Programas orientados a la comunidad impactada por el conflicto armado en temas del proceso de paz y el postconflicto para la construcción de tejido social |
| F2 | | Programas para dar a conocer del proceso de paz y la etapa del postconflicto y su impacto para la comunidad |
| F3 | | Aprovechar la experticia de los periodistas para identificar y establecer relaciones con los actores y víctimas del conflicto enfocadas a la construcción de tejido social |
| F4 | | Creación de espacios para la participación y sensibilización de los actores y víctimas del conflicto para así exponer y entender desde diferentes perspectivas esta realidad y su impacto en la comunidad |
| F5 | | Promover mesas de trabajo para la generación de estrategias enfocadas a la reconciliación |
| F6 | | Mantener la imparcialidad al informar los planes, programas y estrategias propuestos por el gobierno nacional en temas de postconflicto. |
| F7 | | Definir iniciativas para la gestión ambiental que involucren la población víctima del conflicto |
| F8 | | Proponer mecanismos informativos que apoyen las iniciativas de postconflicto en tiempos de pandemia. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22. Cruce Debilidades - Oportunidades. Estrategias de reorientación

| DEBILIDADES (D) – OPORTUNIDADES (O) (área de ilusión) | | |
|--|----------|---|
| D | O | Propuesta de estrategia de reorientación a poner en marcha |
| D3 | O1 | Capacitar a los periodistas en la temática de paz y postconflicto con el fin de manejar un lenguaje y enfoque apropiado en estos temas |
| | O2 | Abrir la oportunidad para que los estudiantes realicen sus prácticas y puedan proponer mejoras a la gestión de la emisora |
| | O3 | Capacitación a los periodistas en herramientas de comunicación digital y su beneficio para una interacción más cercana y asertiva con la comunidad |
| | O4 | Definir proyectos que fomenten el desarrollo comunitario mediante los cuales se puedan gestionar recursos que puedan apoyar la operación de la emisora |
| | O5 | Capacitar al personal técnico en tecnología de punta y sus beneficios en la prestación del servicio |
| | O6 | Establecer alianzas con otras emisoras comunitarias de la zona, con el fin de elaborar contenidos colaborativos, ampliar la zona de influencia e impactar a una mayor población |
| | O7 | Capacitación a los periodistas en temas ambientales con el fin de generar contenidos acordes a las necesidades e impactos ambientales de la zona |
| | O8 | Capacitar a los periodistas en temas del COVID-19 y definir las fuentes oficiales de información con el fin de difundir de una manera acertada las temáticas relativas a la pandemia |
| D1 | O1 | Articulación de las iniciativas de participación ciudadana para involucrar a la comunidad impactada por el conflicto armado a participar del proceso de paz y postconflicto |
| D2 | | Formalizar la medición de las iniciativas sociales emprendidas por la emisora para evidenciar su contribución en el proceso de paz y postconflicto |
| D3 | | Capacitar a los periodistas en la temática de paz y postconflicto con el fin de manejar un lenguaje y enfoque apropiado en estos temas |
| D4 | | N/A |
| D5 | | Capacitar al personal de la emisora en las diferentes iniciativas de sostenibilidad para que identifiquen alternativas en aras de apoyar los principios que estas promueven |
| D6 | | Promover actividades ajustadas a las necesidades de los grupos de interés involucrados en el postconflicto |
| D7 | | Generar contenidos informativos y/o promover actividades en temas ambientales que involucre la población víctima del conflicto y acorde a sus necesidades |
| D8 | | Establecer la relación costo / beneficios de la adquisición de equipos o software para la transmisión fuera del estudio y así poder realizar emisiones desde la zona de postconflicto |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Cruce Fortalezas – Amenazas. Estrategias defensivas

| FORTALEZAS (F)– AMENAZAS (A) (área de desgaste) | | |
|--|----------|---|
| F | A | Propuesta de estrategia defensiva a poner en marcha |
| F2 | A1 | Crear programas de participación para dar a conocer la etapa del postconflicto y su impacto para la comunidad |
| | A2 | Mejorar la potencia de transmisión y/o cobertura de la emisora para mantener y fortalecer el reconocimiento y posicionamiento ante la comunidad. Ejemplo: Uso de herramientas de streaming. |
| | A3 | Conservar la programación inclusiva y participativa que de reconocimiento y posicionamiento frente a otras emisoras de carácter comercial |
| | A4 | Promover radio digital para brindar mayor calidad en el servicio y fortalecer los espacios de promoción cultural dentro de un ámbito de integración y solidaridad. |
| | A5 | Conservar el reconocimiento y posicionamiento de la emisora para mantener la concesión de licenciamiento otorgada por el Ministerio de Comunicaciones. |
| | A6 | Identificar las necesidades de información de los grupos de interés y sus expectativas en aras de orientar la programación hacia la satisfacción de las mismas. |
| | A7 | Definir los temas materiales relativos al ámbito medioambiental y proponer los lineamientos para el desarrollo de los mismos |
| | A8 | Definir un derrotero para informar a la comunidad los temas relativos al COVID-19, (prevención, cifras oficiales, medidas gubernamentales, etc.,) |
| F1 | A3 | Generar espacios de comunicación, formación, debate y promoción cultural que involucre a la comunidad impactada por el postconflicto armado en la zona del Catatumbo. |
| F2 | | Conservar la programación inclusiva y participativa que de reconocimiento y posicionamiento frente a otras emisoras de carácter comercial |
| F3 | | Garantizar la experiencia y competencia de los periodistas y personal administrativo frente a últimos avances tecnológicos, tales como podcast, radio digital, transmisión IP, entre otras, que permitan generar contenidos de manera innovadora a grupos de comunidades. |
| F4 | | Promover programas con la comunidad en diferentes áreas de desarrollo económico, cultural y ambiental que marquen la diferencia ante la competencia. |
| F5 | | Ofrecer espacios de participación con contenido actualizado, respuesta inmediata a necesidades de la comunidad y programación educativa y entretenida, que vincule al oyente a una frecuencia dial de mejor agrado al momento de informarse. |
| F6 | | Estructurar lineamientos rectores para garantizar la imparcialidad en la información y los contenidos transmitidos por la emisora. |
| F7 | | Definir los temas materiales relativos al ámbito medioambiental y proponer los lineamientos para el desarrollo de los mismos |
| F8 | | Definir los protocolos de funcionamiento de la emisora en tiempos de pandemia |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Cruce Debilidades – Amenazas. Estrategias de supervivencia

| DEBILIDADES (D) – AMENAZAS (A) (área vulnerable) | | |
|---|----------|--|
| D | A | Propuesta de estrategia de supervivencia a poner en marcha |
| D2 | A1 | Es necesario centralizar y medir los impactos que la emisora genera en la comunidad de Ocaña y la región, para plantear los mecanismos de control frente a los impactos del conflicto armado de la zona del Catatumbo. |
| | A2 | Por ser una emisora comunitaria la potencia de transmisión y cobertura se debe fortalecer para así cubrir las principales noticias de una manera oportuna. |
| | A3 | Para ser reconocido en el mercado y establecer un factor diferenciador ante la competencia, es necesario realizar un plan de relacionamiento con los grupos de interés donde se centralice y midan los impactos que genera la comunidad. |
| | A4 | Para evitar impactos asociados a la inclusión de la radio digital, es necesario realizar una identificación, calificación y priorización de impactos que la emisora genera en la comunidad. |
| | A5 | Al renovar la licencia de concesión de servicio comunitario de Sabrosa Stereo se centralizarán los impactos generados en la comunidad de Ocaña y la región. |
| | A6 | Determinar un mecanismo que permita la consolidación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la emisora |
| | A7 | Determinar un mecanismo que permita la medición y monitoreo de los impactos de las acciones sostenibilidad emprendidas por la emisora |
| | A8 | Determinar un mecanismo que permita la medición y monitoreo de los impactos de las acciones sostenibilidad emprendidas por la emisora |
| D1 | A3 | Si se integran y/o articulan las iniciativas de participación ciudadana se podrá optimizar la programación inclusiva y participativa con la comunidad. |
| D2 | | Para ser reconocido en el mercado y establecer un factor diferenciador ante la competencia, es necesario realizar un plan de relacionamiento con los grupos de interés donde se centralice y midan los impactos que genera la comunidad. |
| D3 | | Capacitar al personal técnico y administrativo en tecnología de punta y en los beneficios en la prestación del servicio |
| D4 | | Es necesario establecer convenios con instituciones de educación, entidades públicas y privadas, líderes comunales y religiosos para asignar presupuesto que permita impulsar el desarrollo social, académico, cuidado del ambiente, cultural y deportivo de la comunidad Ocañera y la región. |
| D5 | | Definir y priorizar los temas de materialidad de la emisora y proponer planes para el despliegue de cada uno de ellos |
| D6 | | Identificar y caracterizar buenas prácticas de sostenibilidad de otras emisoras comunitarias, de manera que se puedan replicar en la emisora o proyectar escenarios de trabajo en conjunto con estos medios. |
| D7 | | Definir los temas materiales relativos al ámbito medioambiental y proponer lineamientos para el desarrollo de los mismos por medios digitales |
| D8 | | Establecer la relación costo / beneficios de la adquisición de equipos o software para la transmisión fuera del estudio y así impulsar la radio digital |

Fuente: Elaboración Propia

8. PLANIFICACIÓN

En la etapa de planificación de la estrategia de sostenibilidad, es fundamental determinar los temas materiales de la emisora, para ello, esta labor se soportó en la identificación de los grupos de interés de la emisora Sabrosa Stereo, según las dimensiones de la sostenibilidad, en los ámbitos económico, social y ambiental. Esta actividad se realizó mediante una lluvia de ideas el Director General, un Director de programa y la Secretaria General de la emisora quienes validaron la lista inicial de partes interesadas presentadas por la estudiante.

Seguidamente, se realizó la calificación, la cual fue realizada por los actores seleccionados pertenecientes a los grupos de interés identificados en la etapa anterior, quienes mediante encuestas calificaron el nivel de influencia que a su juicio tienen las partes interesadas en la emisora. Los actores seleccionados para realizar esta actividad fueron los siguientes:

- Gerente
- Secretaria General
- Locutor (Lunes – Viernes 10:00 – 12:00 am)
- Cliente Corporativo (Inmobiliaria)
- Líder junta de acción comunal (Barrio Betania)
- Funcionario CORPONOR (Coordinador Técnico)

Para cada actor se seleccionaron las partes interesadas a calificar, las cuales se asignaron teniendo como criterio principal, la existencia de un relacionamiento del calificador con la parte interesada a calificar, esta relación se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 25. Partes interesadas a calificar por los actores seleccionados

| Actores Calificadores | Gobierno Corpo. | | Clientes y usuarios | | Proveed y contratistas | | Empleados | | | Sociedad | | | | | Medio Amb | |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|------------|------------------------|---------|----------------------------|-------------|----------------|----------|---------------|-----------------|----------------|---------------------|-----------|--------------|
| | Gerente | Director programa | Corporativo | P. Natural | Tecnología Comunica. | Básicos | Locutores - Corresponsales | Comerciales | Administrativo | Min TIC | Líder Comunal | Autoridad Local | Otras Emisoras | Comunidad - Oyentes | Líder MA | Autoridad MA |
| Gerente | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Secretaria General | x | x | x | x | x | x | x | x | | x | x | x | | x | x | x |
| Locutor | x | x | x | x | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Cliente Corporativo | x | x | | | | | x | x | x | | | x | x | x | | |
| Líder Junta Acción Comunal | x | x | | | | | x | x | x | | | x | x | x | x | x |
| Funcionario CORPONOR | x | x | | | | | x | x | x | | x | x | x | x | | |

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente en esta etapa se aprovechó la intervención de actores internos y externos para preguntarles qué temas consideraban importantes para que la emisora los tuviera en cuenta al momento de formular sus estrategias de comunicación y prestación del servicio. Esta información se recopiló y será un insumo para la construcción de la matriz de materialidad.

Posteriormente, se promediaron las calificaciones de la actividad anterior y con el total obtenido se clasificaron los grupos de interés en las categorías: Esencial, Importante y Básico, siguiendo lo establecido en el manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés de (Díaz Caceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012)

Finalmente, se definió la matriz de materialidad, la cual, según lo decidido por la Gerencia General, inicialmente tendrá en cuenta a los grupos clasificados como Esenciales, los cuales se catalogan en cuatro de los seis ámbitos definidos: Gobernanza; Prácticas laborales y de Derechos Humanos; Prácticas con la Comunidad y Prácticas Ambientales. Para ello, se analizó la información recopilada en la actividad anterior y con ella se propusieron estrategias para el

relacionamiento con los stakeholders, las cuales se plantearon en la matriz de materialidad siguiendo el modelo propuesto en el manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés de (Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012).

En el desarrollo de esta actividad se acogió el instrumento propuesto para este fin descrito en el manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés de (Díaz Cáceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa, 2012), el resultado se presenta a continuación:

Tabla 26. Grupos de interés identificados

| DIMENSIÓN | ÁMBITO | GRUPOS DE INTERÉS | SUBGRUPOS |
|----------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| ECONÓMICO | Prácticas de gobernanza en la empresa | Gobierno Corporativo | Gerente |
| | | | Directores de programas |
| | Prácticas con Clientes | Clientes y usuarios | Corporativos |
| | | | Personas Naturales |
| | Prácticas con Proveedores | Proveedores y contratistas | Tecnología / Comunicaciones |
| | | | Básicos |
| SOCIAL | Prácticas Laborales y DD.HH | Empleados | Locutores - Corresponsales |
| | | | Comerciales |
| | | | Administrativos |
| | Prácticas con la Comunidad-Sociedad | Sociedad | MinTIC |
| | | | Líderes / Organizaciones Comunitarias |
| | | | Autoridades Locales |
| | | | Otras Emisoras |
| | | | Comunidad en General - Oyentes |
| MEDIO AMBIENTE | Prácticas Ambientales | Medio Ambiente | Líderes medioambientales |
| | | | Autoridades medioambientales |

Fuente: Elaboración propia

8.1 Calificar grupos de interés:

Luego de obtener las 6 calificaciones por parte de cada uno de los actores seleccionados, éstas se ponderaron para obtener un total general, el resultado fue el siguiente:

Tabla 27. Resultado ponderado de calificaciones a las partes interesadas

| Grupo de interés | Subgrupos | CRITERIOS | | | | | Total |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------|-------|
| | | Toma de decisiones | Obtención de ingresos | Operación del negocio | Estrategia empresarial | Reputación | |
| Gobierno Corporativo | Gerencia | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| | Directores de programas | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| Clientes y usuarios | Corporativos | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| | Personas Naturales | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 16 |
| Proveedores y contratistas | Tecnología / Comunicaciones | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 16 |
| | Básicos | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Empleados | Locutores - Corresponsales | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 21 |
| | Comerciales | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| | Administrativo | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| Sociedad | MinTIC | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| | Líderes / Organizaciones Comunitarias | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| | Autoridades Locales | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| | Otras Emisoras | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| | Comunidad en General - Oyentes | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| Medio Ambiente | Líderes medio ambientales | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 |
| | Autoridades medio ambientales | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 |

Fuente: Elaboración propia

8.2 Clasificar grupos de interés:

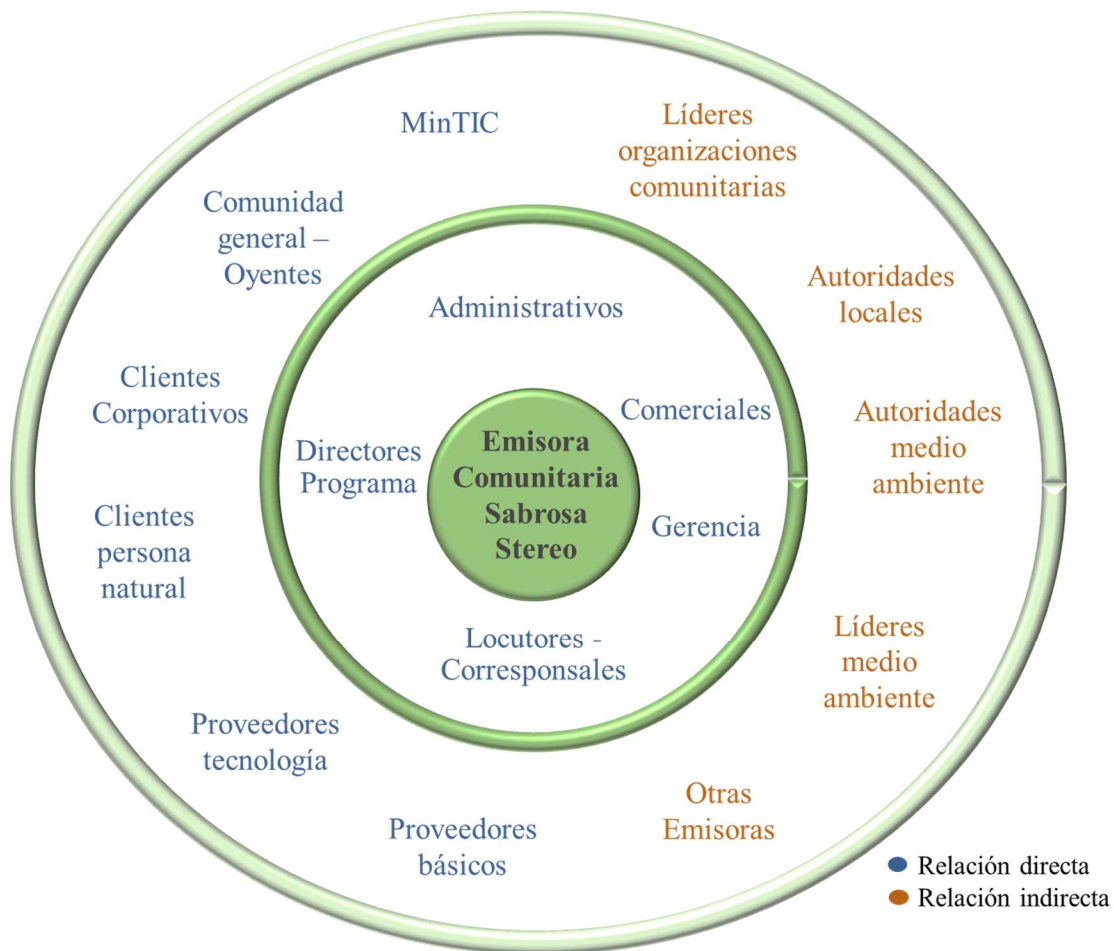
La priorización de los grupos de interés se presenta a continuación:

Tabla 28. Clasificación Grupos de interés

| ESENCIALES | IMPORTANTES | BÁSICOS |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Directores de programa • Locutores - Corresponsales • MinTIC • Líderes / Organizaciones Comunitarias • Autoridades Locales • Comunidad en General - Oyentes | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes Corporativos • Clientes Personas Naturales • Proveedores Tecnología / Comunicaciones • Empleados Comerciales • Empleados Administrativos • Otras emisoras | <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Básicos • Líderes medio ambientales • Autoridades medio ambientales |

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Relación grupos de interés Sabrosa Stereo



Fuente: Elaboración Propia

8.3 Proponer matriz de materialidad:

Las entrevistas realizadas con las partes interesadas para la calificación de los grupos de interés, permitieron realizar de manera paralela la recolección de información frente a las necesidades y expectativas de cada uno de éstos grupos, lo anterior se convirtió en el insumo principal para la definición de los temas materiales de la emisora

A continuación se presenta el resultado de la matriz de materialidad definida para los grupos de interés catalogados como esenciales:

Tabla 29. Matriz de Materialidad

| Grupo de interés | Subgrupos de Interés | Temas Relevantes | Relación con los Objetivos Estratégicos | Respuesta de la empresa | | | | | | | |
|----------------------|---------------------------------------|--|---|-------------------------|---------------|-------------|--------------|----------------|-----------------------|-------------------------|---|
| | | | | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo | Tema Latente | Tema Emergente | Tema en Consolidación | Tema Institucionalizado | |
| Gobierno corporativo | Gerencia | Velar por la calidad en el lenguaje y la expresión | Si | X | | | | | X | | |
| | | Transparencia en la información | Si | X | | | | | X | | |
| | Directores de Programa | Derecho a informar | Si | X | | | | | | X | |
| | | Libertad de prensa | Si | X | | | | | | X | |
| Empleados | Locutores - Corresponsales | Clima laboral | Si | | X | | | | X | | |
| | | Condiciones de trabajo | Si | | X | | | | | X | |
| Sociedad | MinTIC | Cumplimiento de normatividad | Si | X | | | | | | X | |
| | Líderes / Organizaciones Comunitarios | Espacios para la participación de la comunidad | Si | X | | | | | | X | |
| | | Autoridades locales | Programas para la comunidad campesina | Si | X | | | | | | X |
| | Comunidad en General - Oyentes | Promover y reconocer la diversidad social, étnica y cultural | Si | | | X | | | | X | |
| | | Promover espacios para el apoyo a las víctimas de la violencia | Si | | | X | | | | X | |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| Grupo de interés | Subgrupos de Interés | Temas Relevantes | Relación con los Objetivos Estratégicos | Respuesta de la empresa | | | | | | |
|------------------|--|---|---|-------------------------|---------------|-------------|--------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| | | | | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo | Tema Latente | Tema Emergente | Tema en Consolidación | Tema Institucionalizado |
| Sociedad | MinTIC Líderes / Organizaciones Comunitarios Autoridades locales Comunidad en General - Oyentes | Educación en temas ambientales | Si | | X | | X | | | |
| | | Promover y fortalecer principios éticos y religiosos | Si | | X | | | | | X |
| | | Promover el desarrollo social | Si | | | X | | X | | |
| | | Promoción de la música colombiana y sus autores | Si | | X | | | | | X |
| | | Mensajes para prevenir el consumo de bebidas alcohólicas y del tabaco | Si | | X | | | X | | |
| | | Difundir tradiciones y costumbres | Si | | X | | | | | X |
| | | Información actualizada y confiable referente al COVID-19 | Si | X | | | | X | | |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Priorización temas materiales

| | | | | | | | | |
|---------------|---|--|--|--|---|--|------------------------------|--|
| Corto Plazo | <ul style="list-style-type: none"> • Información actualizada y confiable referente al COVID-19 | | <ul style="list-style-type: none"> • Velar por la calidad en el lenguaje y la expresión • Transparencia en la información | | <ul style="list-style-type: none"> • Derecho a informar • Libertad de prensa • Cumplimiento de normatividad • Espacios para la participación de la comunidad • Programas para los campesinos | | | |
| | Desarrollar | | Mantener | | | | | |
| Mediano Plazo | <ul style="list-style-type: none"> • Educación en temas ambientales | | <ul style="list-style-type: none"> • Mensajes para prevenir el consumo de bebidas alcohólicas y del tabaco | | <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Promover espacios para el apoyo a las víctimas de la violencia | | | |
| Largo Plazo | <ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo social | | <ul style="list-style-type: none"> • Promover y fortalecer los principios éticos y religiosos • Promoción de la música colombiana y sus autores • Difundir tradiciones y costumbres | | | | | |
| No aplica | Explorar | | Fortalecer | | | | | |
| | Tema Latente | | Tema Emergente | | Tema en consolidación | | Tema institucionalizado | |
| Ámbito | Gobernanza | | Prácticas Laborales y DDHH | | Prácticas con la Comunidad | | Prácticas Ambientales | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Integración de temas materiales con Principios Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible

| TEMAS MATERIALES | DH | NL | MA | LC | SC | G | ODS |
|---|----|----|----|----|----|---|-------------------------|
| Promover espacios para el apoyo a las víctimas de la violencia | X | | | | X | | 16 |
| Promover y fortalecer principios éticos y religiosos | X | | | | X | | 10 |
| Espacios para la participación de la comunidad | X | | | | X | | 10 -/11 |
| Condiciones de trabajo | X | X | | | | | 8 |
| Clima laboral | X | X | | | | X | 8 |
| Derecho a informar | | X | | X | | | 16 |
| Libertad de prensa | | X | | X | | | 16 |
| Educación en temas ambientales | | | X | | | | 4/ 6 / 7 / 13 / 14 / 15 |
| Programas para los campesinos | | | X | | X | | 4/ 12 / 15 |
| Transparencia en la información | | | | X | | X | 16 – 17 |
| Promoción de la música colombiana y sus autores | X | | | | X | | 10 |
| Difundir tradiciones y costumbres | X | X | | | X | | 10 |
| Promover y reconocer la diversidad social, étnica y cultural | X | X | | | X | | 5 / 10 |
| Promover el desarrollo social | X | | | | X | | 1 / 2 / 3 / 9 |
| Mensajes para prevenir el consumo de bebidas alcohólicas y del tabaco | | | | | X | | 3 |
| Información actualizada y confiable referente al COVID-19 | X | | | | X | | 3 |
| Velar por la calidad en el lenguaje y la expresión | X | | | | | X | 16 |

*DH = Derechos Humanos; NL = Normas Laborales; MA= Medio Ambiente; LC = Lucha contra la Corrupción; SC = Sociocultural; G = Gobernanza

Fuente: Elaboración Propia

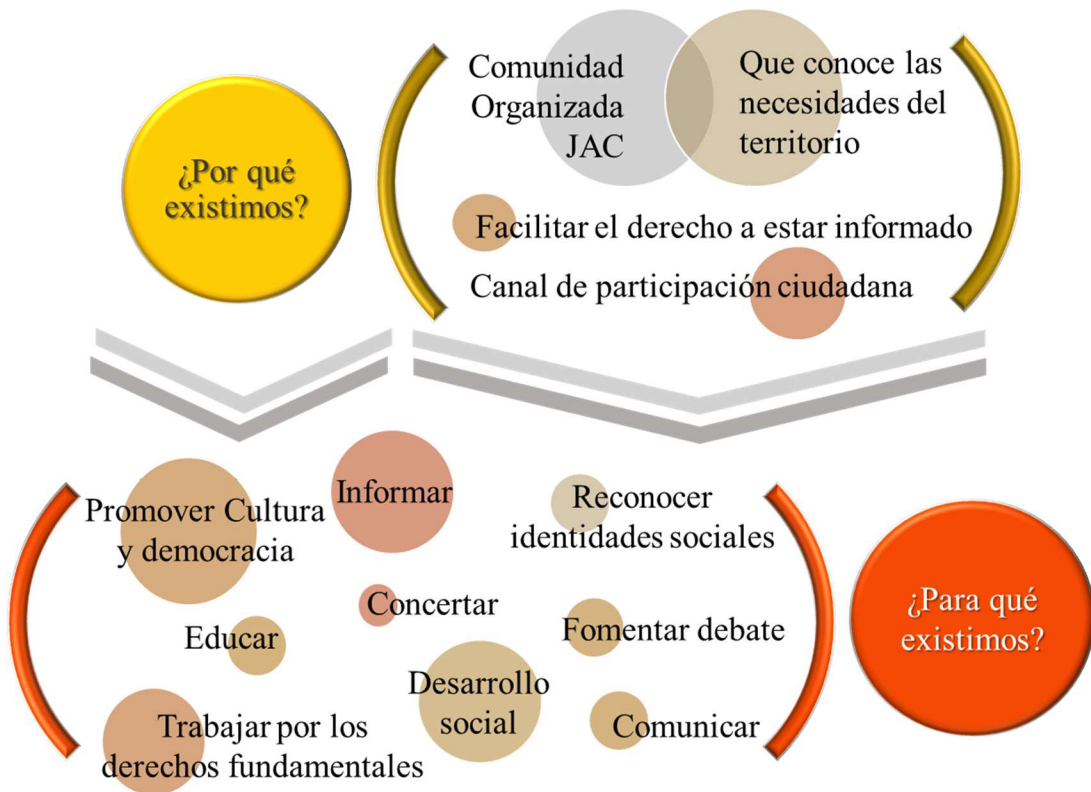
9. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

9.1 Marco de Sostenibilidad

Acorde con lo planteado en la metodología de intervención definida se llevaron a cabo dos reuniones con el gerente general, la secretaria administrativa y un director del programa donde se revisaron los referentes estratégicos de la emisora, a la luz de los cuatro ámbitos que resultaron como esenciales en el análisis de materialidad: Gobernanza; Prácticas laborales y de Derechos Humanos; Prácticas con la Comunidad y Prácticas Ambientales. Adicionalmente se reflexionó en el por qué y para qué existe la emisora.

Los resultados de la revisión se presentan a continuación:

Figura 11. ¿Por qué y para qué existimos?



Fuente: Elaboración Propia

9.1.1 Misión

La revisión de la misión de la emisora resultó con el ajuste de la misma hacia las directrices que proponen los cuatro ámbitos del análisis de materialidad así:

- Se amplió el concepto de “incentivar los valores sociales” por el “respeto de los derechos humanos”
- Se incluyó el compromiso por la “conservación del medio ambiente” y “el rescate de las expresiones culturales del territorio”
- Se mantuvo como eje principal de la misión el ser una institución radial participativa y abierta que está al servicio de la provincia de Ocaña.

La misión actualizada se presenta a continuación;

Estar al servicio de la provincia de Ocaña mediante una programación radial participativa, abierta y de alta calidad, brindando información veraz y oportuna que incentive el respeto por los derechos humanos, la conservación del medio ambiente y el rescate de las expresiones culturales del territorio, siendo así una mano amiga para la comunidad en general.

9.1.2 Visión

De la misma manera, la visión de la emisora se revisó a la luz de los cuatro ámbitos del análisis de materialidad y adicionalmente, se incluyeron elementos como el horizonte de tiempo y una proyección de la institución en el futuro. En este caso, el resultado evidencia en un cambio contundente de este referente estratégico:

Para el 2030 Sabrosa Stereo será una de las emisoras comunitarias más reconocidas del Nororiente colombiano por su labor social, ambiental e informativa, por sus espacios de participación abierta para la comunidad y ser un gestor para la construcción y desarrollo de una sociedad integral.

9.1.3 Objetivos estratégicos

Finalmente se realizó la revisión de los objetivos estratégicos, los cuales se encontraron acordes y se pudieron enmarcar en los cuatro ámbitos del análisis de materialidad, en este referente el cambio fue mínimo, solo se ajustó la redacción para incluir el componente ambiental.

- Ofrecer una programación con contenidos y fuentes de información de calidad, pertinentes y confiables, que fomenten la información ciudadana y el entretenimiento mediante el uso de un lenguaje apropiado e imparcial.
- Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad en los procesos sociales, económicos, políticos y ambientales y que faciliten la expresión del quehacer artístico y cultural de la población la provincia de Ocaña.
- Gestionar convenios con instituciones de educación, entidades públicas y privadas, líderes comunales y religiosos para impulsar el desarrollo social, académico, cuidado del ambiente, cultural y deportivo de la comunidad Ocañera y la región.
- Promover el diálogo multilateral para la superación pacífica de los conflictos y reconstrucción del tejido social.
- Difundir el respeto por los derechos humanos exhortando una convivencia ciudadana fundamentada en valores, el respeto por el otro.
- Garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la emisora mediante la administración óptima de los recursos, la gestión adecuada del talento humano y la prestación de un servicio de calidad con sentido social y ambiental

9.1.4 Valores Institucionales

En el ejercicio de análisis de los objetivos estratégicos, se encontró que éstos estaban declarados los valores institucionales, lo cual sirvió como punto de partida para la definición de este referente.

Los valores aceptados por la emisora fueron:

- Honestidad
- Solidaridad
- Tolerancia
- Respeto
- Equidad

9.2 Matriz de indicadores

Teniendo como punto de partida el marco de sostenibilidad definido en el numeral anterior, se realizó una sesión de trabajo conjunto con el Gerente General, la Secretaría Administrativa y un Director de Programa cuyo propósito principal consistía en definir los indicadores para realizar el seguimiento y control al cumplimiento de cada objetivo estratégico y definir la relación de cada uno de ellos con los ámbitos de la sostenibilidad y unas acciones generales para garantizar la consecución de los mismos. Los indicadores definidos fueron diseñados de acuerdo al contexto de la emisora y a sus capacidades de recolección de información para su seguimiento y medición. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 31. Indicadores para el Objetivo Estratégico 1

| Objetivo 1 | | | |
|--|--|---|----------------------|
| Ofrecer una programación con contenidos y fuentes de información de calidad, pertinentes y confiables, que fomenten la información ciudadana y el entretenimiento mediante el uso de un lenguaje apropiado e imparcial | | | |
| Ámbito: | Gobernanza Prácticas con la comunidad | | |
| Indicador 1.1 | Nombre | Fórmula | |
| | % Temas materiales incluidos en programación | $\frac{\# \text{ Temas materiales incluidos}}{\# \text{ Total temas materiales}} * 100$ | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 80% | Sin datos | Mensual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Planificar la programación mensual teniendo como insumo los Temas Materiales | | Director de Programa |
| | Ajustar contenido de la parrilla de programación semanal conforme a los Temas Materiales seleccionados para el mes | | Director de Programa |
| Indicador 1.2 | Nombre | Fórmula | |
| | % Contenido Conforme | $\frac{\# \text{ Contenidos cumplen parámetros}}{\# \text{ Total de contenidos}} * 100$ | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 90% | Sin Datos | Semanal |
| | Acciones | | Responsable |
| | Revisión de contenidos previa emisión de los mismos | | Director de Programa |
| | Ajustar contenidos conforme al resultado de la revisión | | Locutor |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Indicadores para el Objetivo Estratégico 2

| Objetivo 2 | | | |
|--|--|---|--------------------|
| Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad en los procesos sociales, económicos, políticos y ambientales y que faciliten la expresión del quehacer artístico y cultural de la población la provincia de Ocaña | | | |
| Ámbito: | Prácticas con la comunidad Prácticas Ambientales Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | | |
| Indicador 2.1 | Nombre | Fórmula | |
| | Espacios de participación ciudadana | $\frac{\# \text{Eventos ejecutados}}{\# \text{Eventos planificados}} * 100$ | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 90% | Sin datos | Mensual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Elaborar un listado anual de días conmemorativos | | Secretaría General |
| | Elaborar un listado de eventos potenciales | | Director Programa |
| | Elaborar el calendario anual de eventos para conmemorar | | Director Programa |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Indicadores para el Objetivo Estratégico 3

| Objetivo 3 | | | |
|---|---|--|--------------------|
| Establecer convenios con instituciones de educación, entidades públicas y privadas, líderes comunales y religiosos para impulsar el desarrollo social, académico, cuidado del ambiente, cultural y deportivo de la comunidad Ocañera y la región. | | | |
| Ámbito: | Prácticas con la comunidad Prácticas Ambientales Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | | |
| Indicador 3.1 | Nombre | Fórmula | |
| | Convenios Establecidos | $\frac{\# \text{Convenios cerrados}}{\# \text{Convenios proyectados}} * 100$ | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 100% | Sin datos | Anual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Elaborar un listado de instituciones potenciales con las cuales se pueden gestionar convenios en lo académico, público, privado, religioso, comunitario | | Secretaría General |
| | Relacionar los convenios con los espacios de participación en que puede apoyar cada institución | | Director Programa |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Indicadores para el Objetivo Estratégico 4

| Objetivo 4 | | | |
|--|---|---|--------------------------------------|
| Promover el diálogo multilateral para la superación pacífica de los conflictos y reconstrucción del tejido social. | | | |
| Ámbito: | Prácticas con la comunidad Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | | |
| Indicador 4.1 | Nombre | Fórmula | |
| | Espacios de participación actores del posconflicto | $\frac{\# \text{ Espacios ejecutados}}{\# \text{ Espacios planificados}} * 100$ | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 100% | Sin datos | Mensual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Incluir dentro de la programación mensual por lo menos un espacio para la participación de actores del posconflicto | | Director Programa |
| | Participar en las mesas de diálogo promovidas por el gobierno nacional | | Gerente General Director Programa |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Indicadores para el Objetivo Estratégico 5

| Objetivo 5 | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|
| Difundir el respeto por los derechos humanos exhortando una convivencia ciudadana fundamentada en valores y el respeto por el otro | | | |
| Ámbito: | Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | | |
| Indicador 5.1 | Nombre | Fórmula | |
| | Campaña Institucional | % Implementación campaña institucional para la promoción de los Derechos Humanos | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 100% | Sin datos | Anual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Definir la población a la cual va dirigida la Campaña | | Gerente General Director Programa |
| | Definir los temas, los contenidos y piezas por medio de los cuales se va a realizar la difusión | | Director Programa Locutor |
| Incluir dentro de la programación los espacios necesarios para la difusión de los contenidos | | Director Programa | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Indicadores para el Objetivo Estratégico 6

| Objetivo 6 | | | |
|---|---|---|--|
| Garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la emisora mediante la administración óptima de los recursos, la gestión adecuada del talento humano y la prestación de un servicio de calidad con sentido social y ambiental | | | |
| Ámbito: | Gobernanza Prácticas con la Comunidad Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | | |
| Indicador 6.1 | Nombre | Fórmula | |
| | Estrategia de Sostenibilidad | % Implementación estrategia de sostenibilidad | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 100% | Sin datos | Anual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Definir el marco de la estrategia de sostenibilidad | | Gerente General Director Programa Maestrante |
| | Definir los planes de acción para implementar la estrategia | | Gerente General Director Programa Maestrante |
| Indicador 6.2 | Nombre | Fórmula | |
| | Adhesión a Pacto Global | %Proceso para la adhesión a Pacto Global | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 100% | Sin datos | Anual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Diligenciar aplicación en la página WEB | | Gerente General |
| | Enviar carta al Secretario General de la ONU solicitando aprobación de adhesión | | Gerente General |
| Planificar el envío de informes | | Gerente General | |
| Indicador 6.3 | Nombre | Fórmula | |
| | Informe de Sostenibilidad | %Proceso para construcción de informe | |
| | Meta | Línea Base | Frecuencia |
| | 100% | Sin datos | Anual |
| | Acciones | | Responsable |
| | Definir la estructura del informe | | Gerente General Maestrante |
| | Recolección de información y elaboración de informe | | Secretaría General |
| Publicación del informe y envío a Pacto Global | | Gerente General Secretaría General | |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Balanced Scorecard

| | | | | | |
|--------------------|--|---------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Visión | Para el 2030 Sabrosa Stereo será una de las emisoras comunitarias más reconocidas del Nororiente colombiano por su labor social, ambiental e informativa, por sus espacios de participación abierta para la comunidad y ser un gestor para la construcción y desarrollo de una sociedad integral | | | | |
| Misión | Estar al servicio de la provincia de Ocaña mediante una programación radial participativa, abierta y de alta calidad, brindando información veraz y oportuna que incentive el respeto por los derechos humanos, la conservación del medio ambiente y el rescate de las expresiones culturales del territorio, siendo así una mano amiga para la comunidad en general | | | | |
| Prioridades | Gobernanza | Prácticas laborales | Derechos Humanos | Prácticas con la Comunidad | Prácticas Ambientales |
| Resultados | Participación Comunitaria | | Calidad en la Información | | Rescate Expresiones Culturales |

| | Objetivos Estratégicos | Indicador | Meta | Acciones |
|-------------------|-------------------------------|---|--|--|
| Financiero | | <ul style="list-style-type: none"> • Convenios establecidos | <ul style="list-style-type: none"> • 100% | <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio de eventos • Donaciones |
| Cliente | | <ul style="list-style-type: none"> • Temas materiales en programación • Contenidos conformes • Participación ciudadana | <ul style="list-style-type: none"> • 100% • 90% • 90% | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar programación mensual • Eventos anuales • Espacios participación |
| Procesos Internos | | <ul style="list-style-type: none"> • % Implementación estrategia de sostenibilidad • # informes publicados | <ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1 anual | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción • Capacitación |
| Innovación | | <ul style="list-style-type: none"> • Campaña derechos humanos • Espacios postconflicto | <ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1 mensual | <ul style="list-style-type: none"> • Definir temas, población, contenidos de la campaña • Mesas de diálogo |

Fuente: Elaboración Propia

10. COMUNICACIÓN

10.1 Inventario y plan de comunicaciones

Luego de la definición y priorización de los temas materiales y de definir cuáles se deben desarrollar, mantener, explorar y fortalecer, se definió el inventario de comunicación que sirva como instrumento de apoyo al relacionamiento con los grupos de interés, para ello se tomó como punto de partida la herramienta propuesta por Diaz Caceres, Castaño Quintero, & Lozano Correa (2012).

Tabla 37. Inventario de comunicaciones

| Grupos de interés | Sub grupo de interés | Punto de Contacto | Canales | Oportunidades / Potencialidades | Barreras / dificultades | Recomendaciones |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|--|---|--|---|
| Gobierno corporativo | Gerencia | Gerente | *Reuniones periódicas *Informe de Sostenibilidad | * Disponibilidad de escuchar y tener en cuenta las opiniones de los colaboradores * Implementar las propuestas que sean válidas * Motivar a los colaboradores | * Falta de participación / interés de los colaboradores | * Programación de reuniones para el diálogo * Seguimiento a las decisiones tomadas |
| | Directores de Programa | Representantes de los directores | | | | |
| Empleados | Locutores - Corresponsales | Representantes de los Locutores | | | | |
| Sociedad | MinTIC | Ministro Subdirección Radiodifusión sonora | * Oficina atención al usuario * Espacios en la programación * Eventos públicos y privados * Redes Sociales, Internet * Campañas sociales *Informe de Sostenibilidad *Entrevistas | * Creación de espacios para el diálogo * Articulación entre emisora - comunidad * Difusión en los programas de la emisora | * No acceso a internet * Falta de conocimiento de los intereses de la comunidad | * Mensajes claros a la comunidad * Invitar a participar a todos los actores de la sociedad |
| | Líderes / Organizaciones Comunitarias | Representantes de los líderes comunitarios | | | | |
| | Autoridades locales | Alcalde / Secretarios municipales | | | | |
| | Comunidad en General | Representantes de la comunidad | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el plan de comunicación con los grupos de interés esenciales, se definió de la siguiente manera:

Tabla 38. Plan de Comunicación

| Grupo de interés | Sub - Grupo de interés | Recomendaciones | Mensajes/Contenidos | Plan de acción (Ejecución) | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|--|--|----------------------------------|-----------|
| | | | | Actividades | Mix de medios | Responsable | Prioridad |
| * Gobierno corporativo * Empleados | | * Asegurar que todos los miembros de la emisora conozcan el concepto de la RSE * Usar un lenguaje claro y sencillo | * Concepto de RSE * Alcance de la RSE | * Capacitación | * Reunión * Folletos | Maestrante | Alta |
| | * Gerencia * Directores de Programa | * Involucrar a todos los colaboradores * Alcance de la RSE claro | * Importancia de la implementación de un modelo de responsabilidad social en la emisora | * Reuniones periódicas | * Folletos * Cartelera Institucional | Maestrante | Alta |
| | * Locutores * Corresponsales | * Disponer los espacios para que los colaboradores expongan sus opiniones * Evaluar las sugerencias | * Clima laboral adecuado. * Importancia de la opinión de los colaboradores en los contenidos de los programas y en la relación emisora - comunidad | * Reuniones periódicas * Implementación de acciones sugeridas (cuando sea viable) * Actualización de la parrilla de programación * Actualización en los contenidos de los programas | * Cartelera Institucional * Reuniones | Gerente y Directores de Programa | Media |
| Sociedad | * MinTIC * Líderes / Organizaciones Comunitarias * Autoridades locales | * Hacer extensivo el mensaje a toda la comunidad * Promover e incentivar la participación comunitaria * Incentivar la participación de las minorías | * Importancia de la participación de la comunidad para el desarrollo social * Analizar los problemas e inquietudes de la comunidad | * Diálogo con la comunidad | * Programas radiales * Disposición de espacio en el noticiero | Gerente y Directores de Programa | Alta |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| Grupo de interés | Sub - Grupo de interés | Recomendaciones | Mensajes/Contenidos | Plan de acción (Ejecución) | | | |
|------------------|------------------------|---|--|---|--|----------------------------------|-----------|
| | | | | Actividades | Mix de medios | Responsable | Prioridad |
| | * Comunidad en General | <ul style="list-style-type: none"> * Conocer las necesidades de la comunidad * Involucrar a órganos independientes para garantizar la transparencia de las campañas | <ul style="list-style-type: none"> * Promover la solidaridad y el sentido social en la región en situaciones de emergencia, calamidad pública o particular | <ul style="list-style-type: none"> * Diálogo con la comunidad * Jornadas de recolección de recursos | <ul style="list-style-type: none"> * Programas radiales * Disposición de espacio en el noticiero * Cuñas radiales | Gerente y Directores de Programa | Alta |
| | | <ul style="list-style-type: none"> * Tener una posición imparcial * Confiabilidad en fuentes de información * Equilibrio informativo | Servir de veedores e informadores frente a la gestión de recursos públicos | <ul style="list-style-type: none"> * Dialogo con las autoridades locales | <ul style="list-style-type: none"> * Programas radiales * Disposición de espacio en el noticiero * Cuñas radiales | Gerente y Directores de Programa | alta |
| | | <ul style="list-style-type: none"> * Reconocer la diversidad social, étnica y cultural * Promoción del consumo responsable de bebidas alcohólicas | <ul style="list-style-type: none"> * Importancia del desarrollo cultural y de las tradiciones y costumbres regionales y nacionales * Promoción de la música colombiana | <ul style="list-style-type: none"> * Promoción y Apoyo de actividades culturales | <ul style="list-style-type: none"> * Programas radiales * Disposición de espacio en el noticiero * Cuñas radiales | Gerente y Directores de Programa | Alta |

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Estructura del Informe de Sostenibilidad

Se analizó toda la información recolectada en el proceso de intervención a la emisora y se formuló una propuesta estructural que sirve como base para que la emisora construya su informe de sostenibilidad según los temas materiales identificados. Esta estructura se enmarcó en los cuatro ámbitos identificados en el análisis de materialidad, Gobernanza, Prácticas Laborales y Derechos Humanos, Prácticas con la Comunidad y Prácticas Ambientales. Se encontró pertinente proponer la elaboración del informe de sostenibilidad de la emisora bajo el Estándar GRI, y con carácter esencial, es decir, para los temas materiales es suficiente con cubrir un solo contenido de los propuestos por GRI.

De los 36 estándares que componen las 3 series de GRI, se seleccionaron 15 como lo que estarían inmersos en la estructura propuesta para el informe de sostenibilidad de la emisora:

Tabla 39. GRI 102: Contenidos Generales

| GRI 102: Contenidos Generales | | La emisora debe presentar la siguiente información |
|-------------------------------------|--|---|
| 1. Perfil de la Organización | | |
| 102-1 | Nombre de la emisora. | Nombre de la emisora, razón social, entre otros |
| 102-2 | Actividades, marcas, productos y servicios. | a. Descripción de las actividades de la emisora b. Los servicios principales |
| 102-3 | Ubicación de la sede. | Ubicación geográfica de la sede de la emisora |
| 102-4 | Ubicación de las operaciones. | Indicar dónde opera la emisora |
| 102-5 | Propiedad y forma jurídica. | Naturaleza de la propiedad y forma jurídica |
| 102-6 | Mercados servidos. | Mercados servidos e incluir: a. Las ubicaciones geográficas en las que se ofrecen el servicio b. Los tipos de clientes y beneficiarios, comunidades impactadas |
| 102-7 | Tamaño de la emisora. | Tamaño de la emisora, e incluir: a. El número total de empleados b. El número total de operaciones c. Los ingresos netos |
| 102-8 | Información sobre empleados y otros trabajadores | a. Número total de empleados por contrato laboral (permanente o temporal) y por sexo b. Número total de empleados por contrato laboral (permanente o temporal) y por región c. Número total de empleados por tipo de contrato laboral (a jornada completa o media jornada) y por sexo d. Si una parte significativa de las actividades de la emisora la llevan a cabo trabajadores que no sean empleados. Se debe incluir, si procede, una descripción de la naturaleza y la magnitud del trabajo realizado por los trabajadores que no sean empleados |
| 102-9 | Cadena de suministro. | Descripción de la cadena de suministro de la emisora, incluidos los elementos principales relacionados con las actividades marcas principales, productos y servicios de la emisora |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| | | |
|--|---|--|
| 102-10 | Cambios significativos en la emisora y su cadena de suministro. | Los cambios significativos de tamaño, estructura, propiedad o cadena de suministro de la emisora, incluidos: a. Los cambios en las operaciones o en su ubicación, incluidos aperturas, cierres y expansiones de instalaciones b. Los cambios en la estructura del capital social y otras operaciones de formación, mantenimiento y alteración del capital c. Los cambios en la ubicación de los proveedores, la estructura de la cadena de suministro o las relaciones con los proveedores, incluidos la selección y el despido |
| 102-11 | Principio o enfoque de precaución | Si la emisora aplica el principio o enfoque de precaución y cómo lo hace |
| 102-12 | Iniciativas externas | Lista de estatutos, principios y otros documentos de carácter económico, ambiental y social desarrollados externamente y a los que la emisora esté suscrita o respalde. |
| 102-13 | Afiliación a asociaciones | Lista de las principales afiliaciones a entidades del sector u otras asociaciones y las organizaciones de defensa de intereses a nivel nacional o internacional. |
| 2. Estrategia | | |
| 102-14 | Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones | Declaración del más alto responsable de la toma de decisiones de la emisora, el gerente general sobre la relevancia de la sostenibilidad para la emisora y su estrategia para abordar la sostenibilidad |
| 3. Ética e integridad | | |
| 102-16 | Valores, principios, estándares y normas de conducta | Descripción de los valores, principios, estándares y normas de conducta de la emisora |
| 4. Gobernanza | | |
| 102-18 | Estructura de gobernanza | a. La estructura de gobernanza de la emisora, incluidos los comités del máximo órgano de gobierno b. Los comités responsables de la toma de decisiones sobre temas económicos, ambientales y sociales |
| 5. Participación de los grupos de interés | | |
| 102-40 | Lista de grupos de interés | Lista de los grupos de interés con los que se relaciona la emisora |
| 102-41 | Acuerdos de negociación colectiva | Porcentaje del total de empleados cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva. |
| 102-42 | Identificación y selección de grupos de interés | La base para identificar y seleccionar a los grupos de interés participantes |
| 102-43 | Enfoque para la participación de los grupos de interés | El enfoque de la emisora con respecto a la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia de la participación por tipo y por grupo de interés y la indicación de si alguna participación ha tenido lugar específicamente como parte del proceso de preparación del informe |
| 102-44 | Temas y preocupaciones clave mencionados | Los temas y preocupaciones que han sido señalados a través de la participación de los grupos de interés e incluir: a. Cómo ha respondido la emisora a estos temas y preocupaciones, incluso mediante la elaboración de informes b. Los grupos de interés que han señalado cada uno de los temas y las preocupaciones clave |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Global Sustainability Standards Board, 2018)

Tabla 40. GRI 103: Enfoque de Gestión

| GRI 103: Enfoque de Gestión | | La emisora debe presentar la siguiente información |
|------------------------------------|---|---|
| 103-1 | Explicación del tema material y su Cobertura. | Para todos los temas materiales identificados, se debe realizar una explicación del mismo, especificando el alcance, impactos y las limitaciones del mismo |
| 103-2 | El enfoque de gestión y sus componentes | Para cada tema material definido se debe explicar cómo se gestiona, las políticas que lo rigen, compromisos, objetivos, metas, responsables, recursos |
| 103-3 | Evaluación del enfoque de gestión | Para cada tema material definido se debe evaluar la eficacia del enfoque de gestión, los resultados de la evaluación de gestión y se debe especificar cualquier modificación relacionada. |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Global Sustainability Standards Board, 2018)

Tabla 41. GRI 200: Desempeño Económico

| Indicador | La emisora debe presentar la siguiente información | Fuente de información | Evaluación y seguimiento |
|--|---|---|--|
| GRI 201 Desempeño Económico | | | |
| 201-1 | <p>Valor económico directo generado y distribuido</p> <p>El valor económico generado y distribuido (VEGD) de forma acumulada, incluidos los componentes básicos para las operaciones globales de la emisora que figuran a continuación.</p> <p>Si los datos se presentan sobre la base de efectivo (caja), se debe informar de la justificación de esta decisión, además de los siguientes componentes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor económico directo generado: ingresos - Valor económico distribuido: costes operacionales, salarios y beneficios de los empleados, pagos a proveedores de capital, pagos al gobierno (por país) e inversiones en la comunidad - Valor económico retenido: “el valor económico directo generado” menos “el valor económico distribuido” <p>Cuando sea significativo, se informa del VEGD por separado a nivel nacional, regional o de mercado y de los criterios utilizados para definir la significación</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Balance General * Estados Financieros * Presupuesto anual * Reportes de nómina | <ul style="list-style-type: none"> * Certificado de donaciones * Certificados de las retribuciones a los colaboradores * Certificado de entrega de dinero o especie a los beneficiarios * Se incluyen las campañas sociales que se desarrollan en los espacios promovidos por la emisora * Donaciones de terceros por medio de la emisora |
| GRI 202 Presencia en el mercado | | | |
| 202-1 | <p>Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local</p> <p>a. Cuando una proporción significativa de los empleados recibe su salario en función de las reglas sobre salarios mínimos, se debe informar de la ratio del salario de categoría inicial por sexo en las ubicaciones con operaciones significativas y el salario mínimo</p> <p>b. Cuando una proporción significativa de los trabajadores (excluidos los empleados) que llevan a cabo las actividades de la emisora recibe su salario en función de las reglas sobre salarios mínimos, se describen las medidas tomadas para determinar si a estos trabajadores se les paga por encima del salario mínimo</p> <p>c. Si el salario mínimo local no existe o es variable en las ubicaciones con operaciones significativas por sexo. En caso de que sea posible usar diferentes mínimos como referencia, se debe informar del salario mínimo que se utiliza</p> <p>d. La definición utilizada para “las ubicaciones con operaciones significativas”</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Reportes de nómina * Base de datos colaboradores HV * Base de datos de salarios en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> * Comprobantes de nómina |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Global Sustainability Standards Board, 2018)

Tabla 42. GRI300: Desempeño Ambiental

| Indicador | | La emisora debe presentar la siguiente información | Fuente de información | Evaluación y seguimiento |
|--------------------------|---|---|--|--|
| GRI 302: Energía | | | | |
| 302-1 | Consumo energético dentro de la emisora | <ul style="list-style-type: none"> El consumo total de energía dentro de la emisora, en julios o múltiplos Los Estándares, las metodologías, los supuestos o las herramientas de cálculo utilizados La fuente de los factores de conversión utilizados | * Informes de consumo de energía, tanto en la emisora como en la estación de transmisores | <ul style="list-style-type: none"> * Certificados del consumo de energía * El consumo de energía es uno de los impactos más significativos, debido a que los equipos son de alto voltaje y se tiene una señal al aire las 24 horas del día |
| 302-4 | Reducción del consumo energético | <ul style="list-style-type: none"> La reducción de consumo energético lograda como resultado directo de las iniciativas de conservación y eficiencia, en julios o múltiplos. La base del cálculo de la reducción del consumo energético, como el año base o la línea base, incluida la justificación de la selección Los Estándares, las metodologías, las suposiciones o las herramientas de cálculo utilizados | * Informes de consumo de energía, tanto en la emisora como en la estación de transmisores | <ul style="list-style-type: none"> * Certificados del consumo de energía * Capacitación a los colaboradores en uso eficiente de la energía |
| GRI 306: Residuos | | | | |
| 306-2 | Residuos por tipo y método de eliminación | <ul style="list-style-type: none"> El peso total de los residuos peligrosos y no peligrosos desglosados de acuerdo con los siguientes métodos de eliminación cuando proceda: <ul style="list-style-type: none"> - Reutilización - Reciclaje Valores predeterminados por la emisora del contratista de eliminación de residuos | <ul style="list-style-type: none"> * Informes de entrega de materiales peligrosos (partes electrónicas) * Programa de reciclaje en las áreas administrativas | <ul style="list-style-type: none"> * Informes de disposición del material peligroso * Implementación de programa de reciclaje * Registro capacitación a colaboradores * Gestionar con los proveedores o con una empresa certificada la disposición de los residuos con partes electrónicas, repuestos, aparatos electrónicos (antenas, transmisores) * Capacitación a colaboradores |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Global Sustainability Standards Board, 2018)

Tabla 43. GRI 400: Desempeño Social

| Indicador | | La emisora debe presentar la siguiente información | Fuente de información | Evaluación y seguimiento |
|---|---|--|--|---|
| GRI 401: Empleo | | | | |
| 401-1 | Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal | <ul style="list-style-type: none"> El número total y la tasa de nuevas contrataciones de empleados durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región El número total y la tasa de rotación de personal durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región | * Base de datos de colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> * Consolidado de datos de trabajadores * Incluir los corresponsales de las provincias |
| 401-2 | Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales | <ul style="list-style-type: none"> Los beneficios habituales para los empleados a jornada completa de la emisora, pero que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales, en función de las instalaciones con operaciones significativas. Estos incluyen, como mínimo: seguro de vida, cobertura por incapacidad e invalidez, permiso parental, provisiones por jubilación, participación accionaria | <ul style="list-style-type: none"> * Base de datos de colaboradores * Reportes de nómina * Presupuesto para beneficios a colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> * Consolidado de datos de trabajadores * Certificados de pago |
| GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo | | | | |
| 403-2 | Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional | Los tipos de accidentes, la tasa de frecuencia de accidentes (TFA), la tasa de incidencia de enfermedades profesionales (TIEP), la tasa de días perdidos (TDP), la tasa de absentismo laboral (TAL) y las muertes por accidente laboral o enfermedad profesional para todos los empleados, desglosados por: i. región; ii. sexo | <ul style="list-style-type: none"> * Indicadores seguridad en el trabajo (ausentismo, accidentes laborales, enfermedades profesionales) * Informes ARL | <ul style="list-style-type: none"> * Soporte medición indicadores * Trabajar de la mano con la ARL |
| GRI 404: Formación y enseñanza | | | | |
| 404-1 | Media de horas de formación al año por empleado | La media de horas de formación que los empleados de la emisora hayan tenido durante el periodo objeto del informe, por: <ol style="list-style-type: none"> Sexo Categoría laboral | <ul style="list-style-type: none"> * Parrilla de programación * Charlas con la comunidad | <ul style="list-style-type: none"> * Registro de reuniones con la comunidad * Registro de capacitaciones <ul style="list-style-type: none"> * Capacitación a los colaboradores en temas de salud * Promoción de programas educativos en temas de salud |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| 404-3 | Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional | El porcentaje del total de empleados por sexo y por categoría laboral que han recibido una evaluación periódica del desempeño y desarrollo profesional durante el periodo objeto del informe | * Indicadores de desempeño | * Soporte medición indicadores |
| GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades | | | | |
| 405-2 | Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres | El ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres para cada categoría laboral, por ubicación con operaciones significativas | * Base de datos de colaboradores * Reportes de nómina | * Cuadro comparativo de salarios * Comprobantes de nómina |
| GRI 406: No Discriminación | | | | |
| 406-1 | Casos de discriminación y acciones correctivas emprendida | El número total de casos de discriminación durante el periodo objeto del informe | *El estatus de los casos y las acciones emprendidas. * Caso evaluado por la emisora. | *Aplicación de planes de reparación en curso * Planes de reparación cuyos resultados hayan sido implementados a través de procesos de revisión y gestión internos rutinarios |
| GRI 408: Trabajo infantil | | | | |
| 408-1 | Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil | Operaciones y proveedores que se han considerado que corren un riesgo significativo de presentar casos de: <ul style="list-style-type: none"> • trabajo infantil; • trabajadores jóvenes expuestos a trabajo peligroso | *El estatus de los casos y las acciones emprendidas. * Caso evaluado por la emisora. *matriz de riesgos | Medidas adoptadas por la emisora en el periodo objeto del informe y que tengan por objeto contribuir con la abolición del trabajo infantil |
| GRI 412: Evaluación de derechos humanos | | | | |
| 412-1 | Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos | El número total y el porcentaje de las operaciones sometidas a evaluaciones de derechos humanos o evaluaciones del impacto en los derechos humanos por país | *El estatus de los casos y las acciones emprendidas. * Caso evaluado por la emisora. | *Aplicación de planes de reparación en curso * Soporte medición indicadores |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| 412-2 | Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • El número total de horas durante el periodo objeto del informe dedicadas a la formación en políticas o procedimientos sobre derechos humanos y aspectos de los derechos humanos relevantes para las operaciones • El porcentaje de empleados que durante el periodo objeto del informe reciben formación en políticas o procedimientos sobre derechos humanos y aspectos de los derechos humanos relevantes para las operaciones | <ul style="list-style-type: none"> * Parrilla de programación * Charlas con los trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> * Registro de capacitaciones * * Promoción de programas educativos en temas de Derechos Humanos |
| GRI 413: Comunidades Locales | | | | |
| 413-1 | Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas y convenios establecidos • Número y tipo de población impactada y que participa en eventos realizados | <ul style="list-style-type: none"> * Calendario anual de eventos realizados * Convenios firmados * Alianzas establecidas * Parrilla de programación | <ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento a realización de eventos |

Fuente: Elaboración propia, basado en (Global Sustainability Standards Board, 2018)

Finalmente, se recomienda que la redacción del informe se haga de manera macro, es decir, abordar cada tema material por separado y asociarle a cada uno los eventos, actividades, campañas que fueron realizadas y que impactan el mismo. En la redacción se debe mencionar:

- ¿Por qué es un tema material? Mencionar apartes del contexto municipal y de la provincia. Necesidades que tiene la población
- ¿Cuál es la cobertura del tema? Población que participa, actores gubernamentales, líderes comunales, religiosos.
- ¿Cómo se gestiona el tema? Eventos, campañas, realizados, programación relevante. Aliados o convenios que se tengan para la gestión del tema
- ¿Cómo se evalúa? Resultado de la medición de los indicadores de los objetivos estratégicos. Análisis de los resultados. Seguimiento acciones derivadas de los eventos realizados.

11. PLAN DE INTERVENCIÓN

El objetivo principal de este punto es dotar a la emisora de una herramienta que permita el despliegue de la estrategia de sostenibilidad de una manera sistémica, periódica y que involucre a todos los grupos de interés.

11.1 Plan de Acción

El plan de acción se construyó con el Gerente General, la Secretaria Administrativa y un Director de Programa, se detallaron las actividades, metas e indicadores para dar cumplimiento a cada objetivo estratégico. El documento se presenta a continuación:

Tabla 44. Plan de Acción

| Plan de Acción | | | | | | |
|---|---|---|---------------------------------|---|------|------------|
| Objetivo | Ámbito | Acción | Responsable | Indicador | Meta | Frecuencia |
| Ofrecer una programación con contenidos y fuentes de información de calidad, pertinentes y confiables, que fomenten la información ciudadana y el entretenimiento mediante el uso de un lenguaje apropiado e imparcial | * Gobernanza * Prácticas con la comunidad | Planificar la programación mensual teniendo como insumo los Temas Materiales | Director de Programa | $\frac{\# \text{Temas materiales incluidos} * 100}{\# \text{Total temas materiales}}$ | 80% | Mensual |
| | | Ajustar el contenido de la parrilla de programación semanal conforme a los Temas Materiales seleccionados para el mes | Director de Programa | | | |
| | | Revisión de contenidos previa emisión de los mismos | Director de Programa | $\frac{\# \text{Contenidos parámetros OK} * 100}{\# \text{Total de contenidos}}$ | 90% | Semanal |
| | | Ajustar contenidos conforme al resultado de la revisión | Locutor | | | |
| | | Inventariar y evaluar la fiabilidad de las fuentes de información primarias | Director de Programa Locutor | | | |
| Generar espacios que estimulen la participación de la comunidad en los procesos sociales, económicos, políticos y | * Prácticas con la comunidad * Prácticas Ambientales | Elaborar un listado anual de días conmemorativos | Secretaría General | $\frac{\# \text{Eventos ejecutados} * 100}{\# \text{Eventos planificados}}$ | 90% | Mensual |
| | | Elaborar un listado de eventos potenciales en los días conmemorativos | Director Programa | | | |

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| Plan de Acción | | | | | | |
|---|---|--|--------------------------------------|--|------|------------|
| Objetivo | Ámbito | Acción | Responsable | Indicador | Meta | Frecuencia |
| ambientales y que faciliten la expresión del quehacer artístico y cultural de la población la provincia de Ocaña | * Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | Elaborar el calendario anual de eventos para conmemorar | Director Programa | | | |
| Establecer convenios con instituciones de educación, entidades públicas y privadas, líderes comunales y religiosos para impulsar el desarrollo social, académico, cuidado del ambiente, cultural y deportivo de la comunidad Ocañera y la región | * Prácticas con la comunidad | Elaborar un listado de instituciones potenciales con las cuales se puede gestionar convenios en lo académico, público, privado, religioso, comunitario | Secretaría General | # Convenios cerrados * 100 # Convenios proyectados | 100% | Anual |
| | * Prácticas Ambientales | Relacionar las instituciones potenciales con los espacios de participación en que puede apoyar cada institución | Director Programa | | | |
| | * Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | Gestionar y ejecutar los convenios | Director Programa | | | |
| Promover el diálogo multilateral para la superación pacífica de los conflictos y reconstrucción del tejido social. | * Prácticas con la comunidad | Incluir dentro de la programación mensual por lo menos un espacio para la participación de actores del posconflicto | Director Programa | # Espacios ejecutados * 100 # Espacios planificados | 100% | Mensual |
| | * Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | Participar en las mesas de diálogo promovidas por el gobierno nacional (realizar streaming y nota informativa del evento) | Gerente General Director Programa | | | |
| Difundir el respeto por los derechos humanos exhortando una convivencia ciudadana fundamentada en valores y el respeto por el otro | * Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | Definir la población a la cual va dirigida la Campaña en DDHH | Gerente General Director Programa | % Implementación campaña institucional para la promoción de los Derechos Humanos | 100% | Anual |
| | | Definir los temas, los contenidos y piezas por medio de los cuales se va a realizar la difusión | Director Programa Locutor | | | |
| | | Incluir dentro de la programación los espacios | Director Programa | | | |

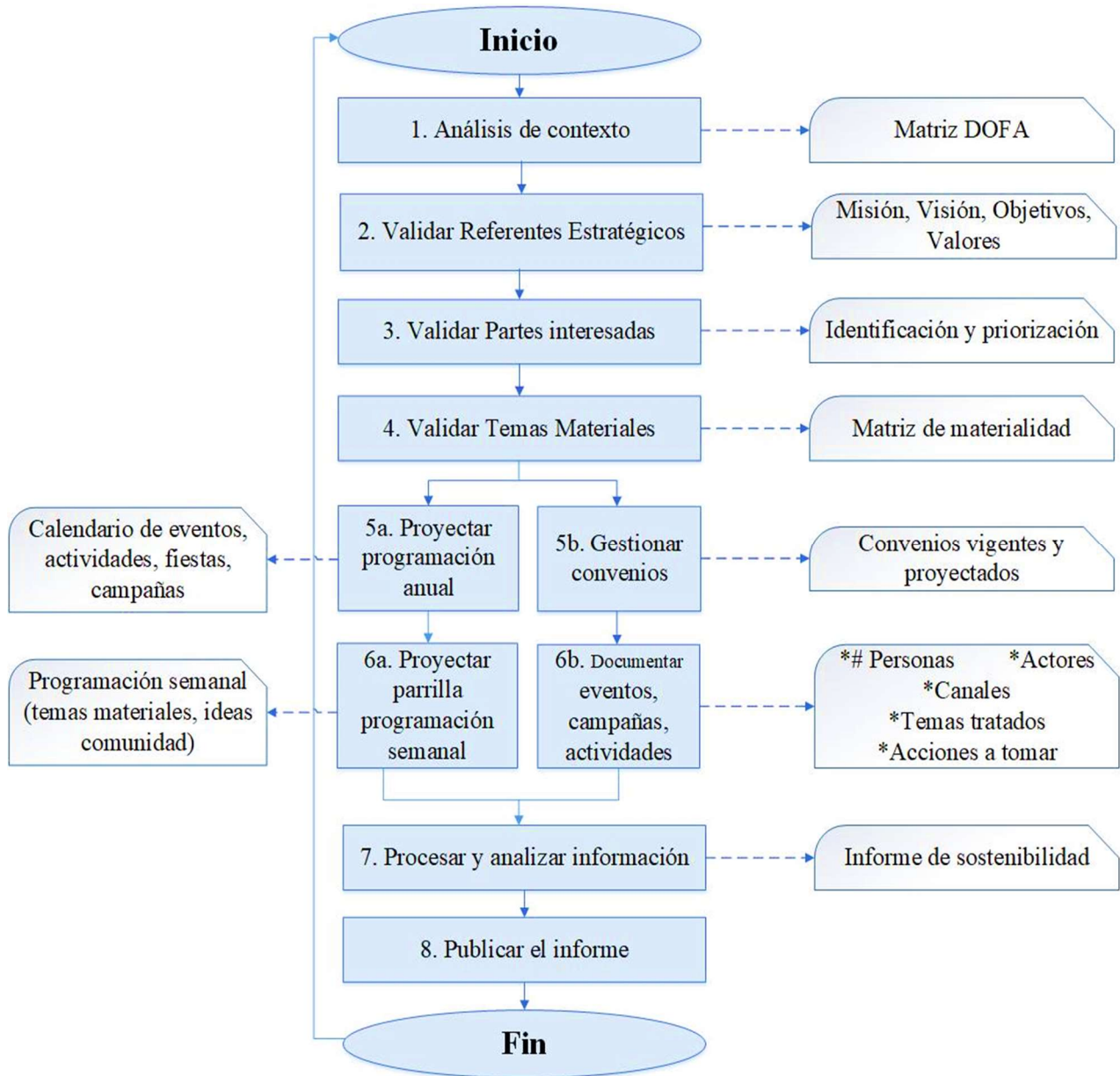
Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

| Plan de Acción | | | | | | |
|--|---|---|--|--|------|------------|
| Objetivo | Ámbito | Acción | Responsable | Indicador | Meta | Frecuencia |
| | | necesarios para la difusión de los contenidos | | | | |
| Garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la emisora mediante la administración óptima de los recursos, la gestión adecuada del talento humano y la prestación de un servicio de calidad con sentido social y ambiental | * Gobernanza * Prácticas con la Comunidad * Prácticas Laborales y de Derechos Humanos | Definir el marco de la estrategia de sostenibilidad | Gerente General Director Programa Maestrante | % Implementación estrategia de sostenibilidad | 100% | Anual |
| | | Definir los planes de acción para implementar la estrategia | Gerente General Director Programa Maestrante | | | |
| | | Elaborar y publicar el informe de sostenibilidad | Gerente General Director Programa Secretaría General | % de avance en elaboración del informe | 100% | Anual |
| | | Capacitar a los empleados en temas de sostenibilidad | Gerente General Director Programa | $\frac{\# \text{ Empleados capacitados} * 100}{\# \text{ Total de empleados}}$ | | |

Fuente: Elaboración Propia

Se construyó el siguiente esquema que conducirá el despliegue sistémico de la estrategia de sostenibilidad en la emisora:

Figura 13. Procedimiento despliegue estrategia de sostenibilidad



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se presenta un resumen del ciclo PHVA para el despliegue de la estrategia y los responsables en cada una de las etapas:

Figura 14. Ciclo PHVA para la estrategia de sostenibilidad.



Fuente: Elaboración Propia

11.2 Adhesión a Pacto Global

En reunión con el Gerente, la Secretaría General y los Directores de Programa se explicó el proceso para la adhesión a Pacto Global el cual consta de 6 pasos:

- Decidir voluntariamente adherirse a Pacto Global
- Preparar la comunicación de adhesión a Pacto Global (Anexo 2)
- Completar el formulario de aplicación online. Link: https://www.unglobalcompact.org/participation/join/application/step1/non_business
- Recibir confirmación de aceptación por parte del Global Compact Office (GCO)
- El GCO realizará la actualización de la lista de los adheridos
- Realizar la comunicación de progreso anualmente

En esta reunión se explicó la definición y alcance de los 10 principios de Pacto Global y cómo la emisora puede desplegar cada uno de ellos en su labor administrativa, operativa y comunicativa. Igualmente, se resaltaron las implicaciones que trae consigo la adhesión voluntaria a esta iniciativa, como son el mantenimiento del compromiso con los 10 principios promovidos por Pacto Global, la realización de acciones, la documentación de sus resultados y el reporte anual de progresos en

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

esta materia. Finalmente, se destacó la importancia de presentar el reporte anual para mantener activa la adhesión a esta iniciativa.

12. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

12.1 Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que la emisora es una institución sin ánimo de lucro y que el MinTIC limita y regula la comercialización de espacios, es importante, fortalecer la sostenibilidad económica de la emisora mediante el entendimiento constante del entorno, las tendencias, las oportunidades y retos a nivel local y nacional con el fin de proponer campañas acordes al contexto local y así gestionar relaciones con aliados estratégicos que patrocinen, auspicien o den apoyos financieros para la realización de eventos, en pro de la comunidad.
- Fortalecer los espacios para la vinculación de estudiantes de Comunicación Social que estén en su fase de práctica profesional con el ánimo de aprovechar su conocimiento técnico y actualizado en comunicación digital y demás tendencias en la materia y así mejorar, diversificar y fortalecer la calidad de los contenidos emitidos y a cambio brindarles, un espacio de entrenamiento práctico con periodistas de gran trayectoria y experiencia y con un alto conocimiento del contexto de la región.
- Aprovechar la alianza con las emisoras comunitarias del nororiente colombiano que recientemente ha establecido la emisora, para difundir mediante cuñas, anuncios y demás contenidos, no solo el compromiso y los resultados de las acciones emprendidas por la emisora en pro de la Sostenibilidad de la región, sino también, las prácticas exitosas que otras empresas de la zona estén implementando y que beneficien la comunidad.
- El Covid-19 ha impactado negativamente a los habitantes de la comunidad, particularmente en el ámbito educativo, la comunidad carece de medios tecnológicos para acceder a la educación virtual, ante ello y aprovechando la alianza de emisoras comunitarias la cual amplía el alcance de transmisión de la emisora, se recomienda estudiar la posibilidad de implementar espacios de educomunicación que beneficien a los niños y adolescentes y que faciliten el acceso a sus aulas de clase por este medio de comunicación.

- Teniendo en cuenta que la emisora se destaca por el emprendimiento y gestión de acciones, campañas y eventos comunitarios que favorecen e impactan a un gran número de habitantes de la región, se recomienda ser exhaustivos en la recolección y procesamiento de los datos y así garantizar la solidez de los mismos en la construcción de la línea base de medición y contar con resultados confiables en el cálculo de indicadores y presentación de cifras en el informe de sostenibilidad.
- Se recomienda continuar el ejercicio de gestión de relacionamiento con grupos de interés realizando aplicaciones periódicas (se sugieren intervalos bianuales), de la metodología usada, lo anterior con el ánimo de garantizar y validar la pertinencia de la información recolectada y analizada.
- Se recomienda hacer seguimientos anuales al plan de acción, a fin de mantener actualizada la información allí consignada y de renovarlo con temáticas que se vayan identificado como relevantes en los diferentes espacios en los cuales se tiene contacto con la comunidad.
- Se recomienda la unión a la Red de Periodistas para el Desarrollo Sostenible, el cual es un espacio que ofrece capacitación, información y fuentes oficiales en temas de sostenibilidad en aras de estar a la vanguardia de esta temática y de cubrir de una manera asertiva las notas y contenidos a emitir en esta materia.

12.2 Conclusiones

- Se generó un espacio para la revisión de los referentes estratégicos de la emisora: Misión, Visión, Objetivos y Valores, los cuales se analizaron a la luz de los resultados del diagnóstico, de la metodología de partes interesadas y de los temas materiales definidos. Como resultado de este ejercicio se puede concluir que los referentes estratégicos actuales de la emisora son pertinentes al contexto, tamaño y alcance de la misma y tienen inmersos componentes en los ámbitos social, económico y ambiental.
- Una vez desarrollados los cinco pasos correspondientes al diseño metodológico de este trabajo, se concluye que la emisora comunitaria Sabrosa Stereo cuenta con una estrategia de sostenibilidad la cual está enmarcada en su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores Institucionales, detalla los temas materiales, identifica, prioriza y gestiona sus partes interesadas, lo cual le permite organizar y alinear nuevas

oportunidades y todas las acciones que se venían emprendiendo de manera empírica en materia de sostenibilidad, para lograr ajustarlas de una manera planificada, monitorearlas y así poder medir cuantitativamente el impacto generado, lo anterior se condensa en el Balanced Scorecard, y da respuesta a los principios planteados por Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- Luego de aplicar los instrumentos de diagnóstico seleccionados, se concluye que la emisora comunitaria Sabrosa Stereo, tenía la iniciativa innata de emprender acciones sostenibles en pro de la comunidad, pero éstas no estaban estructuradas correctamente bajo una estrategia que las alineara y que permitiera su planificación y monitoreo en aras de conocer los impactos generados por las mismas.
- Los temas materiales identificados guardan una estrecha relación con los principios propuestos por Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible, pues éstos responden a los requerimientos de estas iniciativas y son el marco para definir la programación en la emisora, eventos, acciones y campañas a desarrollar en los ámbitos social, económico y ambiental, estos temas están alineados al contexto y a las necesidades y expectativas de las partes interesadas tanto externas como internas de la emisora, buscan fomentar un relacionamiento cercano con las mismas y ofrecen un derrotero para la búsqueda de aliados que quieran apoyar el desarrollo de estos temas en la región.
- La metodología para la gestión de partes interesadas permitió la identificación, calificación y priorización de los Stakeholders, fue de fácil entendimiento y aplicación por parte de los actores que participaron en el despliegue de la misma, generó un espacio para el diálogo con los grupos de interés que permitió la captura de sus necesidades y expectativas, lo cual fue base fundamental para la definición de los temas materiales de la emisora y en la definición del plan de acción para gestionar sus requerimientos.
- El sistema de indicadores diseñado cuenta con dos componentes: uno orientado al monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos y otro estructurado bajo los estándares GRI, lo anterior permite medir el impacto de las acciones, eventos y campañas realizadas. El esquema en el que se diseñó el sistema de indicadores junto con las herramientas de recolección de información que se estructuraron facilitan la consolidación, recolección y análisis de los datos para la elaboración del informe de sostenibilidad.

- El plan de acción propuesto permite monitorear cada uno de los elementos de la estrategia de sostenibilidad y brinda un panorama global para la toma de decisiones. Este plan de acción se complementa con el procedimiento para el despliegue de la estrategia de sostenibilidad, las dos herramientas guían el flujo de los elementos de la estrategia de sostenibilidad en la operación de la emisora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Naciones Unidas.
- Berbel Giménez, G., Reyes Gómez, J. D., & Gómez Villegas, M. (Enero de 2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar*, 17(29), 27-48.
- Bermejo Gómez de Segura, R. (2005). *La gran transición hacia la sostenibilidad. Principios y estrategias de economía sostenible*. Madrid, España: Catarata.
- Bermejo Gómez de Segura, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis* (Vol. 1). Bilbao, España: Hegoa.
- Cabezuelo Lorenzo, F., & Viñarás Abad, M. (Agosto - Octubre de 2010). La implementación de la responsabilidad social en la radio española: la consolidación de una tendencia metacomunicativa. *Razón y Palabra*(73). Obtenido de www.razonypalabra.org.mx
- Castillo, G. E. (Agosto de 2009). Desarrollo Conceptual y Metodológico de una Propuesta de Desarrollo Urbano Sostenible para la Ciudad-Región de Bogotá en clave de ciudad Latinoamericana. *Debate sobre la Sostenibilidad*, 13. Colombia.
- Club of Rome. (1968). *Club of Rome*. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <https://www.clubofrome.org>
- Corredor Díaz, E. (2013). *Cuaderno de casos - Emisora HJUT 106.9*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Díaz Cáceres, N., Castaño Quintero, C. A., & Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogota: Ediciones EAN. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/5013>
- Díaz Cáceres, N., Castaño Quintero, C., & Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogota: Ediciones EAN. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/5013>
- Dirección Nacional de Estadística - DANE. (2018). *Información Censo nacional de población y vivienda*. Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.

- Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundación Ideas para la Paz. (2016). *La oportunidad de la paz: una propuesta de transformación*. Bogotá: Zetta Comunicaciones.
- Global Sustainability Standards Board. (2018). *GRI 101: Fundamentos*. Ámsterdam: Global Reporting Initiative.
- Grupo Nutresa S.A. (2019). *Informe Integrado*. Obtenido de <http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf>
- Leguizamo Juez, M. A. (2018). La Animación Sociocultural como herramienta de la radiocomunitaria para fomentar procesos de paz y convivencia: Sembrando una transformación social en el municipio de Sutatenza Boyacá. Universidad Pedagógica Nacional.
- Malthus, T. R. (1993). *Primer ensayo sobre la población*. Madrid: Altaya.
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (13 de Abril de 2010). Resolución 415. *Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones*. Bogotá. Obtenido de https://mintic.gov.co/portal/604/articles-3797_documento.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (26 de Diciembre de 2019). *MINTIC*. Obtenido de Radiodifusión Sonora en Colombia: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sistemas-MINTIC/Sector-de-Radiodifusion-Sonora/Radiodifusion-Sonora/8588:Radiodifusion-Sonora-en-Colombia>
- Mora, Z. E. (2014). Colmundo Radio S.A. (ComprometeRSE, Entrevistador)
- Naciones Unidas. (2018). *Pacto Global Colombia*. Recuperado el 2019 de Febrero de 10, de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.htm>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas - Información General*. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/about-un/overview/index.html>

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas - Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pacto Global de las Naciones Unidas. (2017). *Guía para el liderazgo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. New York: UNGlobal Compact.
- Pacto Global. (s.f.). *Pacto Global Red Colombia*. Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/los-diez-principios-de-pacto-global.html>
- Pacto Mundial - Red Española. (2018). *Comunicando el Progreso 2018 - Una visión integrada en sostenibilidad y reporte*. Obtenido de https://www.pactomundial.org/?smd_process_download=1&download_id=12383
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas . (2007). *Guía operativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para las medianas empresas*.
- Prosperidad Social. (Julio de 2019). *Programas Especiales: Paz, Desarrollo y Estabilización*. Obtenido de https://www.prosperidadsocial.gov.co/pro/gd2/Paginas/Paz_desarrollo.aspx
- Quintero, K. V. (02 de Mayo de 2020). En medio de la cuarentena, vuelve la educación por radio a Boyacá. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/coronavirus/en-medio-de-la-cuarentena-vuelve-la-educacion-por-radio-boyaca-articulo-917469/>
- Ramírez Lozano, J. P. (2017). *Una voz que cambia vidas. Campañas de responsabilidad social en la radio: el caso de RPP Noticias*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- RS Revista. (2015). Caso PYME: Colmundo Radio S.A. *RS Revista*, 52-55.
- Salinas Abdala, Y. (2014). *Catatumbo: análisis de la conflictividades y construcción de paz*. Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- Saura Calixto, P., & Hernández Prados, M. (2008). La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 20, 179-204.
- The Global Compact. (2016). SDG Compass. *La guía para la acción empresarial en los ODS*, 30. Obtenido de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad en la Emisora Comunitaria Sabrosa Stereo ubicada en la provincia de Ocaña

Universidad de Cantabria. (16 de Enero de 2014). Definición de alternativas estratégicas. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjL6uaG5pLiAhWF1lkKHSkYDDwQFjAMegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fweb.unican.es%2Funidades%2Fserviciopdiretribuciones%2FGestionporprocesos%2FPDIPLA-03%2520DEFINICI%25C3%2593>

Valor Compartido. (13 de Febrero de 2020). *La radio como medio difusor de la RSC y la Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.valor-compartido.com/la-radio-como-medio-difusor-de-la-rsc-y-la-sostenibilidad/>

Vodkaribe. (2013). *Vodkaribe Radio 89.6 FM*. Obtenido de <https://www.vokaribe.net/>