

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: ESTUDIO DE CASO EN FUNDACIÓN LA ROSA DE SAN JOSÉ

Financial Sustainability in Community Organizations: A Case Study of La Rosa de San José Foundation

Luis José González Castillo
Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt
luisjose.unermb@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8007-8603

Resumen

Este estudio analiza las estrategias de sostenibilidad financiera de la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José, ubicada en el municipio Miranda, estado Falcón, Venezuela, mediante una investigación de campo integrada con revisión documental. El objetivo es comprender cómo esta organización sin fines de lucro (OSFL) mantiene su viabilidad financiera en un entorno económico volátil, proponiendo estrategias adaptativas replicables. Se emplearon entrevistas no estructuradas y análisis de documentos para recopilar datos empíricos y contextualizar los hallazgos. Los resultados revelan la ausencia de herramientas financieras clave, como flujos de caja y presupuestos, así como la falta de alineación entre los objetivos financieros y la filosofía organizacional. Se concluye que es esencial implementar un sistema de gestión financiera integral, que incluya la definición de una filosofía corporativa clara, la elaboración de presupuestos y la adopción de estrategias de mercadeo. Estas acciones fortalecerán la sostenibilidad financiera y el impacto comunitario de la emisora. Se recomienda capacitar a los directivos en herramientas estratégicas, establecer mecanismos de seguimiento y explorar fuentes de financiamiento diversificadas.

Palabras clave: Sostenibilidad financiera, Organizaciones sin fines de lucro, Estrategias financieras; Gestión comunitaria, Emisoras comunitarias.

Abstract

This study examines the financial sustainability strategies of the La Rosa de San José Community Radio Foundation, located in the municipality of Miranda, Falcón State, Venezuela, through field research integrated with documentary review. The objective is to understand how this nonprofit organization (NPO) maintains its financial viability in a volatile economic environment, proposing adaptive strategies that can be replicated. Unstructured interviews and document analysis were used to collect empirical data and contextualize the findings. The results reveal the absence of key financial tools, such as cash flow statements and budgets, as well as a misalignment between financial objectives and organizational philosophy. It is concluded that implementing a comprehensive financial management system is essential, including the definition of a clear corporate philosophy, budget development, and the adoption of marketing strategies. These actions will strengthen the financial sustainability and community impact of the radio station. It is recommended to train managers in strategic tools, establish monitoring mechanisms, and explore diversified funding sources.

Keywords: financial sustainability, nonprofit organizations, financial strategies, community management, community radio.

Introducción

La gestión financiera en organizaciones sin fines de lucro (OSFL) representa un desafío complejo debido a la naturaleza multifacética de sus fuentes de financiamiento y su enfoque en el impacto social más que en la rentabilidad económica. Este estudio se centra en la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José, ubicada en el municipio Miranda, estado Falcón, Venezuela, como caso emblemático para analizar las estrategias de sostenibilidad financiera en el sector no lucrativo. A través de una investigación de campo integrada con revisión documental, se busca comprender cómo esta organización ha logrado mantener su viabilidad financiera mientras cumple su misión social, y proponer estrategias adaptativas que puedan ser replicadas en contextos similares.

En 1989, Peter F. Drucker publicó un artículo en la Harvard Business Review con el título sugerente "What business can learn from nonprofit" (¿Qué pueden aprender las empresas de las organizaciones sin fines de lucro?). Este trabajo sorprendió a los lectores habituales de la revista, quienes eran ejecutivos de empresas poco acostumbrados a recibir lecciones, y menos aún de un sector como el no lucrativo. Consecuentemente, las reflexiones de Drucker no se limitaron a llamar la atención sobre ciertas características de las OSFL que merecían ser consideradas por las empresas.

En efecto, sus observaciones fueron más contundentes al señalar que las organizaciones no lucrativas se encontraban muy por delante de las empresas mercantiles en sus modelos de gestión para enfrentar el futuro, particularmente en dos aspectos: la estrategia y la eficacia de la junta directiva. Estas instituciones practican lo que la mayoría de las empresas comerciales solo predicaban, como el diseño e implementación de estrategias financieras eficaces. Por otro lado, el principal indicador de éxito de una empresa suele ser los beneficios obtenidos al final del año. Aunque es cierto que esta cifra no es suficiente y debe ser contextualizada con otras variables, sigue siendo el principal indicativo para determinar si el año ha sido exitoso y si la gestión, especialmente la financiera, está en la dirección correcta.

En contraste, en una organización no lucrativa como la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José, el éxito no se mide únicamente por indicadores financieros tradicionales, como los beneficios anuales o la rentabilidad sobre la inversión. En su lugar, el principal indicativo de éxito radica en el cumplimiento de su naturaleza organizacional, su impacto en el área de acción social y el uso eficiente de los recursos humanos y financieros para cumplir su misión, es decir, el hacer. En otras palabras, se evalúa en función de su impacto comunitario y su capacidad para mantener operaciones sostenibles; termino que describe la capacidad de una organización en generar y mantener un nivel aceptable de flujos de beneficios financieros, los cuales cubrirán los costos operativos presentes y futuros durante toda la vida económica de la organización. Aún en un entorno económico volátil.

Aunque la rentabilidad tiene relevancia en las OSFL, no constituye el criterio decisivo, ya que estas instituciones priorizan su contribución social y comunitaria sobre los resultados económicos. En consonancia con esto, es esencial desarrollar indicadores adaptados a su contexto, que evalúen no solo la gestión financiera, sino también el alcance de sus objetivos sociales y la sostenibilidad de sus operaciones. De manera paralela, en las organizaciones sin fines de lucro, la utilidad de los indicadores tradicionales para medir los resultados de sus actividades, tales como el beneficio o la rentabilidad sobre la inversión, no tiene el mismo peso que en las empresas mercantiles.

En este sentido, la complejidad inherente a la gestión financiera de las organizaciones no lucrativas, en comparación con las empresas mercantiles, radica fundamentalmente en la naturaleza

multifacética de sus modelos de financiación y las estrategias financieras que adoptan para garantizar su sostenibilidad operativa (Drucker, 1989). A diferencia de las empresas comerciales, que obtienen sus recursos principalmente a través de ingresos generados por la venta de bienes y servicios, las OSFL enfrentan un panorama más diversificado e intrincado en términos de fuentes de financiamiento.

Estas incluyen, ingresos comerciales derivados de actividades económicas propias, subvenciones gubernamentales o institucionales, rendimientos provenientes de fondos patrimoniales (cuando existen), así como donativos de individuos, fundaciones empresariales u otras entidades privadas. En última instancia, esta diversidad de fuentes de financiamiento requiere una gestión financiera más compleja y adaptable para asegurar la viabilidad a largo plazo de las OSFL.

La heterogeneidad en las fuentes de ingresos introduce desafíos significativos en la administración financiera de las organizaciones sin fines de lucro, ya que exige el desarrollo de capacidades organizacionales específicas y la formulación de estrategias financieras adaptativas para gestionar cada tipo de recurso de manera eficiente. En este marco, se requiere una habilidad estratégica avanzada para integrar dichas fuentes de manera coherente, evitando que la dependencia excesiva de alguna de ellas comprometa la misión institucional o limite su capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. Consecuentemente, la identificación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la estrategia financiera emerge como un componente esencial para comprender cómo estas organizaciones pueden lograr un equilibrio sostenible entre la consecución de recursos y el cumplimiento de su propósito social. En Venezuela, existen ejemplos de estas organizaciones como son: Fe y Alegría, y Grupo Social CESAP, entre otros.

En este contexto, el análisis cobra particular relevancia en el caso de entidades como la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José, donde la viabilidad financiera se convierte en un pilar indispensable para el fortalecimiento de su rol comunitario y su impacto social. En paralelo, las organizaciones sin fines de lucro se ven incentivadas a establecer metas claras y medibles, definir estándares de calidad aspiracionales y determinar los recursos financieros necesarios para materializar sus propósitos. Este ejercicio estratégico constituye el punto de partida en la formulación de estrategias financieras, las cuales actúan como un marco orientador flexible pero robusto, diseñado para asegurar la viabilidad y efectividad tanto de las estrategias mismas como de las actividades operativas que de ellas se desprenden (Steiner, 2016).

En este entorno complejo, la toma de decisiones financieras efectivas y la formulación de estrategias sostenibles para el crecimiento organizacional requieren una base sólida de información financiera y contable, así como una interpretación perspicaz por parte de los gestores financieros. Desde una perspectiva integral, estas estrategias financieras no solo apuntan a asegurar la supervivencia institucional, sino que también buscan impulsar el desarrollo social y la sostenibilidad económica, elementos cruciales para mantener la competitividad y relevancia en un entorno dinámico y exigente (Sarmiento & Álvarez, 2021).

Para concretar esta visión, se requiere un plan de acción estructurado que defina las actividades clave para lograr los objetivos organizacionales. Este plan convierte las expectativas en metas cuantificables evaluables a corto y largo plazo. Su efectividad depende del compromiso activo de directivos y personal, quienes deben alinearse con la visión, misión y valores durante la implementación de estrategias. Este enfoque colectivo es crucial para garantizar el éxito en un entorno competitivo (Sarmiento & Álvarez, 2021). En el caso de OSFL, como la fundación La Rosa de San José, la planificación estratégica es vital para alinear recursos con necesidades comunitarias, asegurando un impacto positivo y sostenible en el tejido social.

En la presente investigación, el énfasis está focalizado en los pasos para la elaboración de estrategias financieras que aseguren la sostenibilidad de la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José en el municipio Miranda del estado Falcón. Con este propósito, se busca alcanzar lo planteado por Steiner (2016), quien destaca la importancia de identificar sistemáticamente las fortalezas actuales y oportunidades futuras, combinándolas con factores clave como la misión, visión, valores y políticas. Esto proporciona la base para tomar las mejores decisiones en el presente, aprovechando las oportunidades y evitando los peligros, lo que permitirá a la fundación alcanzar sus objetivos con sostenibilidad financiera.

En este contexto, Castellano, D. y otros (2001:64) afirman que, “para orientar una organización hacia la creación de valor económico sostenible, es crucial desarrollar una estrategia que integre los procesos del negocio, optimizando el uso de los recursos disponibles. Esta estrategia debe considerar no solo el rendimiento financiero, sino también la satisfacción de usuarios, clientes, colaboradores y la comunidad en general”. Al alinear las acciones con una visión amplia y global, se resuelven las contradicciones entre el estado actual y el deseado, contribuyendo así a un crecimiento sostenible y responsable. Este enfoque integral es esencial para generar valor a largo plazo y prosperar en un entorno complejo.

En última instancia, para que una estrategia genere sostenibilidad financiera en la organización, Burbano y Ortiz (2005) manifiestan que estará amparada en ventajas competitivas perdurables y flexibles en el tiempo, donde la rentabilidad real sea mayor al costo de los recursos empleados, generando un excedente económico. En este sentido, la orientación de los planes de acción estratégicos hacia la creación de condiciones sustentables de la organización no implica encontrar una fórmula resolutoria de todos los problemas, sino más bien un enfoque que admite diversas soluciones concretas, pero que tiene como características comunes orientar a la organización a la sostenibilidad financiera basada en sus fortalezas y oportunidades. Para la fundación, esto significa aprovechar su arraigo comunitario y su reputación como medio de comunicación plural para atraer donaciones y patrocinios.

En el contexto actual, marcado por una alta incertidumbre y volatilidad en el entorno internacional y venezolano, el gerente financiero y las organizaciones deben evitar subvalorar las estrategias financieras, ya que esto podría llevarlas a ser víctimas de las circunstancias en lugar de beneficiarse de las oportunidades que puedan surgir. En este sentido, los problemas financieros son comunes en todas las empresas, pero cada una tiene posibilidades y vías diferentes para solventarlos. Consecuentemente, las empresas nacionales deben ajustar sus políticas económicas para minimizar el impacto que sufre la economía venezolana.

En particular, las emisoras comunitarias son algunas de las organizaciones más impactadas, ya que están conformadas con la finalidad de construir relaciones sociales que contribuyan a empoderar a las comunidades, dándoles participación activa y protagónica a quienes nunca han tenido voz, con el apoyo del Estado. Así lo establece el Reglamento de radio difusión sonora y televisión abierta comunitaria de servicio público, sin fines de lucro (2001). Estas organizaciones son creadas para producir servicios, garantizando la sostenibilidad financiera de las mismas. Además, deben mantener el equilibrio en las relaciones existentes entre las organizaciones no gubernamentales, el Estado y las comunidades.

Por lo tanto, el objetivo de las emisoras comunitarias no es producir dividendos económicos ni capitalizar bienes, sino utilizar los posibles ingresos en inversiones de interés colectivo y sostenerse financieramente en el tiempo. Aun en el entorno económico venezolano, caracterizado por alta incertidumbre y volatilidad, que representa un desafío adicional para la sostenibilidad financiera de las OSFL. En este contexto, el gerente financiero de la fundación debe adoptar un enfoque proactivo, anticipándose a los cambios en el entorno y ajustando las estrategias según sea necesario. Esto incluye

la implementación de políticas económicas que minimicen el impacto de la inflación y la devaluación monetaria, así como la diversificación de las inversiones para reducir el riesgo financiero.

Las emisoras comunitarias, como la Fundación La Rosa de San José, desempeñan un papel crucial en la construcción de relaciones sociales y el empoderamiento de las comunidades. Su sostenibilidad financiera no solo es esencial para su supervivencia, sino también para garantizar que continúen cumpliendo su misión de promover la participación ciudadana y la comunicación plural. En este sentido, las estrategias financieras deben estar alineadas con los objetivos sociales de la organización, asegurando que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente y efectiva.

Metodología

Este estudio emplea una investigación de campo, definida como el análisis sistemático de problemas reales mediante métodos diversos y datos originales, complementada con una investigación documental basada en trabajos previos y fuentes divulgadas, donde la originalidad radica en el enfoque del autor (Manual UPEL, 2022). A través de entrevistas no estructuradas y el análisis de la Fundación La Rosa de San José, se busca comprender las estrategias de sostenibilidad financiera que han permitido su permanencia en el tiempo, identificando teorías y métodos aplicables para proponer una guía que contribuya a la sostenibilidad de organizaciones similares, adoptando un enfoque metodológico de estudio de caso.

A partir de este análisis, se propondrán lineamientos prácticos para fortalecer la sostenibilidad financiera de organizaciones sin fines de lucro, tomando como caso de estudio a la emisora comunitaria ubicada en Coro, Barrio San José, municipio Miranda, estado Falcón, Venezuela. La investigación, se implementó entre noviembre de 2024 y febrero de 2025, combina teoría y praxis (entrevistas realizadas) para ofrecer soluciones adaptadas al entorno complejo del sector, contribuyendo a la eficiencia y sostenibilidad de la radiodifusión comunitaria. y la entidad analizada.

Marco Teórico-conceptual

El marco teórico-conceptual de este estudio se fundamenta en la naturaleza jurídica, filosófica y operativa de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), con especial énfasis en las emisoras comunitarias como la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José, ubicada en el municipio Miranda, estado Falcón, Venezuela. Estas entidades, reguladas por el Código Civil Venezolano (1982) y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se caracterizan por su enfoque en la utilidad pública y su compromiso con el desarrollo social, cultural y económico de las comunidades a las que sirven. En este contexto, la sostenibilidad financiera emerge como un desafío crítico, dado que su viabilidad depende no solo de la gestión eficiente de recursos, sino también de su capacidad para alinear sus estrategias financieras con su misión y visión.

La Fundación La Rosa de San José, establecida en 2008, opera como una emisora comunitaria en el dial 92.3 FM, con el objetivo de promover la comunicación libre y plural en la parroquia San Gabriel. Su estructura jurídica como asociación civil sin fines de lucro le permite enfocarse en el bienestar comunitario, priorizando el impacto social sobre la rentabilidad económica. (Acta Constitutiva de la Fundación Emisora Comunitaria la Rosa de San José, 2012).

Sin embargo, su sostenibilidad financiera enfrenta desafíos significativos, derivados de la volatilidad económica en Venezuela y la diversidad de fuentes de financiamiento, que incluyen ingresos por publicidad, donaciones y subvenciones gubernamentales. Este estudio adopta un enfoque de investigación de campo, complementado con revisión documental, para analizar las estrategias financieras implementadas por la fundación y proponer lineamientos que fortalezcan su viabilidad a largo plazo.

Bases Teóricas y Conceptuales

Las Organizaciones Sociales sin Fines de Lucro (OSFL) en Venezuela, como la Fundación La Rosa de San José, se rigen por el Código Civil Venezolano (1982), que las define como personas jurídicas con capacidad para adquirir derechos y obligaciones. Su objeto social debe ser de utilidad general, abarcando áreas como el arte, la ciencia, la literatura y el bienestar social. Además, la Constitución de 1999 (1999) y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2002) reconocen el papel de las emisoras comunitarias como medios de participación ciudadana y democratización de la comunicación. Estas normativas establecen un marco legal que respalda la creación y operación de entidades como la Fundación La Rosa de San José, cuyo propósito es servir como un espacio de diálogo y empoderamiento comunitario.

En este contexto, la filosofía organizacional de las OSFL se basa en la definición de una misión y visión claras, que guíen sus acciones y decisiones. Según Steiner (2016), la misión describe el propósito central de la organización, mientras que la visión establece un horizonte aspiracional hacia el cual se dirige. En el caso específico de la Fundación La Rosa de San José, su misión es importante que procure centrarse en promover la comunicación plural y el desarrollo comunitario, mientras que su visión aspire a consolidarse como un referente de sostenibilidad e impacto social en la región. Consecuentemente, estos elementos no solo orientaran su gestión interna, sino que también sirven como base para la formulación de estrategias financieras alineadas con sus objetivos sociales.

Investigación previa al diseño de estrategias

El diseño de estrategias financieras efectivas requiere un análisis detallado de la situación organizacional, utilizando herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Según David, F. R. (2013), este enfoque permite identificar los recursos y capacidades internas que facilitan el cumplimiento de objetivos, así como las limitaciones y riesgos externos que pueden afectar el desempeño. En el caso de la Fundación La Rosa de San José, las fortalezas incluyen su arraigo comunitario y su reputación como medio de comunicación plural, mientras que las debilidades se relacionan con su dependencia de fuentes de financiamiento volátiles. Las oportunidades incluyen la posibilidad de diversificar ingresos a través de alianzas estratégicas, mientras que las amenazas se derivan de la inestabilidad económica y política en Venezuela.

La estrategia financiera

La estrategia financiera se define como un marco dinámico y adaptativo que integra la planificación, asignación y gestión eficiente de recursos para alcanzar objetivos económicos y sociales (Welsch et al., 2005). En el contexto de la Fundación La Rosa de San José, esto implica no solo la identificación de recursos disponibles, sino también la adaptación a las cambiantes condiciones económicas y sociales. La estrategia financiera debe estar alineada con la misión y visión de la organización, asegurando que cada acción contribuya al cumplimiento de sus objetivos sociales y a su sostenibilidad a largo plazo.

Planeación de estrategias financieras

Ahora se comprende porque, la estrategia financiera se define como un marco dinámico y adaptativo que integra la planificación, asignación y gestión eficiente de recursos para alcanzar objetivos económicos y sociales (Welsch et al., 2005). Adviértase, en efecto, que en el contexto de la Fundación La Rosa de San José, esto implica no solo la identificación de recursos disponibles, sino también la adaptación a las cambiantes condiciones económicas y sociales. Al mismo tiempo, la estrategia financiera debe estar alineada con la misión y visión de la organización, asegurando que cada acción contribuya al cumplimiento de sus objetivos sociales y a su sostenibilidad a largo plazo.

En consecuencia, la planeación de estrategias financieras es un proceso sistemático que integra el análisis de la situación presente y futura de la organización, la definición de su dirección estratégica y el desarrollo de medios para cumplir su misión (Koontz et al., 2012). En el caso de la Fundación La Rosa de San José, este proceso se estructura en dos niveles: organizacional y funcional. A nivel organizacional, se toman decisiones sobre la inversión de recursos actuales y la obtención de recursos futuros, mientras que, a nivel funcional, se enfoca en la ejecución efectiva de las estrategias a través de acciones concretas.

Este enfoque dual permite a la organización mantener un equilibrio entre la visión global y las necesidades específicas de sus áreas operativas, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos generales. Además, el diseño de estrategias no es responsabilidad exclusiva de la dirección general, sino un esfuerzo colaborativo que involucra a todos los niveles de la organización, incluyendo equipos de finanzas, la comunidad y otros actores clave. Con referencia a lo anterior, el diseño de estrategias financieras tiene como propósitos principales consolidar y ampliar el área de cobertura, identificar asuntos estratégicos relevantes, concentrar recursos en prioridades locales y mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones (Steiner, 2016; Burbano, 2005). En el caso de OSFL, la planeación de estrategias financieras establecerá el camino para alcanzar sus objetivos, asegurando sostenibilidad, gestión adecuada del efectivo, acceso a financiamiento y niveles óptimos de ingresos.

Actividades clave en el diseño de estrategias financieras

Por las consideraciones anteriores, el diseño de estrategias financieras implica la realización de actividades clave, como el análisis detallado de los flujos financieros, la elaboración de proyecciones sobre decisiones de financiamiento y el uso de excedentes, la evaluación de alternativas y sus posibles impactos, así como el monitoreo constante del desempeño financiero (Steiner, 2016; Burbano, 2005). Consecuentemente, estas acciones permiten estimar que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos organizacionales y contribuyan a la sostenibilidad y eficiencia financiera de la entidad. En última instancia, este enfoque sistemático garantiza que la gestión financiera sea proactiva y orientada hacia el cumplimiento de la misión institucional de organizaciones como la OSFL.

Resultados

Las personas entrevistadas coinciden en que la emisora comunitaria lleva registros sistemáticos de ingresos y egresos, lo que, según Steiner (2016), proporciona información oportuna para la toma de decisiones financieras. Además, perciben que las cuentas por pagar están al día, lo que, parafraseando a Burbano (2005), contribuye a establecer una imagen positiva ante los sectores con los que la emisora mantiene relaciones de intercambio, fortaleciendo su credibilidad y sostenibilidad financiera. En este sentido, la gestión financiera de la emisora parece tener un enfoque organizado en ciertos aspectos, pero aún enfrenta desafíos en otros.

No obstante, los entrevistados afirman que la emisora no lleva un flujo de caja, lo que dificulta la estimación precisa de ingresos, egresos, costos y gastos, generando subvaloraciones o sobreestimaciones de recursos financieros. Esta situación contrasta con lo planteado por Steiner (2016) y Burbano (2005), quienes destacan la necesidad de sistemas de referencia para presupuestos realistas. Consecuentemente, se evidencia la falta de políticas de cobranza para cuñas y colaboraciones, lo que, según Burbano (2005), puede derivar en pérdidas por ventas no cobradas y obstaculizar el flujo de efectivo. Estos hallazgos reflejan la carencia de estrategias en la gestión financiera de la emisora, afectando su sostenibilidad.

Asimismo, los entrevistados indican que la emisora comunitaria no elabora presupuestos de ningún tipo, lo que limita su capacidad para estimar los impactos de las actividades generadoras de

ingresos y egresos sobre los pronósticos de efectivo y la formulación de estrategias. Esta situación contrasta con Burbano (2005), quien define el presupuesto como una herramienta esencial para planificar estrategias. Además, la emisora no utiliza créditos bancarios del sector público, desaprovechando oportunidades de financiamiento. Steiner (2016), Kotler y Armstrong (2012), y Fred R. (2013) destacan que la innovación estratégica y el análisis del entorno son clave para identificar oportunidades, como el crédito bancario.

Los entrevistados señalan que la emisora no aplica estrategias de mercadeo, lo que dificulta la captación de contratos y patrocinios, afectando los flujos constantes de efectivo y la elaboración de presupuestos basados en una base sólida de clientes. Esta realidad contrasta con lo planteado por Steiner (2016), Kotler y Armstrong (2012), y Fred R. (2013), quienes destacan que la innovación estratégica y el análisis de mercados son esenciales para identificar oportunidades atractivas y mantener una programación alineada con las necesidades de los usuarios.

La ausencia de presupuesto y la falta de estrategias de mercadeo y ventas explican por qué la emisora no posee una cartera de clientes. Esta situación contrasta con lo señalado por Steiner (2016), quien enfatiza que, al diseñar estrategias, es crucial implementar y mejorar prácticas exitosas de otras organizaciones del sector comunitario y comercial, lo que permitiría a la emisora fortalecer su gestión financiera y competitividad. En este sentido, la adopción de estrategias efectivas podría mejorar significativamente la posición competitiva de la emisora en el mercado.

En paralelo, los resultados evidencian que la toma de decisiones en la emisora se realiza de manera reactiva, basada en la coyuntura del momento y sin consenso, según lo expresado por los entrevistados. Esta práctica contrasta con lo planteado por Steiner (2016), quien sostiene que el diseño, elaboración de estrategias deben ser un proceso participativo y comunicativo, involucrando a todos los niveles de la organización para garantizar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos y la sostenibilidad a largo plazo. Consecuentemente, la falta de un enfoque proactivo en la toma de decisiones puede limitar la capacidad de la emisora para adaptarse a los cambios del entorno.

Además, la dimensión organizacional de la variable estrategia revela que los entrevistados desconocen la filosofía organizacional (misión, visión y valores) de la Emisora Comunitaria La Rosa de San José, lo que dificulta la construcción de una identidad compartida y la formulación de estrategias financieras alineadas. Esta carencia contrasta con Chiavenato y Sapiro (2017), quienes destacan que la visión y los valores son fundamentales para guiar las estrategias, asegurar la sostenibilidad y generar utilidades sociales y monetarias. En última instancia, la falta de enunciación de valores a los miembros de la organización, como señala Steiner (2016), limita la normalización de su vida interna y la definición de aspectos clave para su funcionamiento.

También, los entrevistados indican que "casi nunca" se realiza seguimiento a las decisiones tomadas, lo que representa una debilidad en la gestión de la fundación emisora comunitaria La Rosa de San José. Esta falta de seguimiento impide la revisión y ajuste oportuno de actividades, contrastando con lo señalado por Steiner (2016), quien destaca la importancia de examinar y modificar estrategias para mantener su efectividad. Además, como señala Guerrero et al. (2024), la estrategia financiera es un elemento clave para guiar y controlar la gestión organizacional, asegurando el logro de los objetivos planteados.

De ahí que, se evidencia la necesidad de sensibilizar a los integrantes de la Emisora Comunitaria La Rosa de San José sobre la importancia de establecer principios institucionales claros (misión, visión y valores). Como argumenta Steiner (2016), estas bases son esenciales para que las organizaciones definan su rumbo, generen utilidades monetarias y sociales; y aseguren su permanencia en el tiempo, consolidando así una identidad compartida y una gestión estratégica efectiva.

Conclusiones

La investigación revela que la Emisora Comunitaria La Rosa de San José carece de los conocimientos y herramientas teórico-prácticas necesarias para una toma de decisiones estratégicas efectiva, lo que deriva en una gestión administrativa empírica y reactiva. Esta situación dificulta la sostenibilidad financiera y organizativa, ya que las decisiones se toman de manera circunstancial y en función de necesidades coyunturales, sin un direccionamiento estratégico claro. La falta de análisis y planificación impide un crecimiento sostenido y la implementación de estrategias adecuadas, limitando la capacidad de la emisora para aprovechar oportunidades de inversión y financiamiento de manera pertinente y oportuna. Para superar estas limitaciones, es crucial fortalecer las capacidades gerenciales, implementar herramientas de análisis estratégico y establecer un marco de planificación que asegure la sostenibilidad a largo plazo.

La investigación evidencia que los objetivos financieros de la Emisora Comunitaria La Rosa de San José no se formulan dentro de los fundamentos de la planeación estratégica, ni se alinean con elementos clave como los objetivos organizacionales, planes de acción, programas y presupuestos. Esta desconexión limita su capacidad para asegurar el sostenimiento financiero y alcanzar la estabilidad esperada. Además, la ausencia de mecanismos de medición y control de resultados dificulta la evaluación de las acciones diseñadas para cumplir los objetivos, comprometiendo la sostenibilidad financiera y social de la organización. Para superar estas debilidades, es esencial integrar los objetivos financieros en un marco estratégico coherente, implementar herramientas de medición y control, y fomentar una cultura de evaluación continua que garantice la eficacia de las estrategias implementadas.

Este estudio evidencia que la investigación de campo, complementada con revisión documental y un enfoque de estudio de caso, es una metodología interesante para analizar problemas complejos en el sector no lucrativo. Los resultados no solo aportan elementos valiosos para la Fundación La Rosa de San José, sino que también ofrecen un marco de referencia para otras organizaciones que buscan fortalecer su sostenibilidad financiera en entornos desafiantes.

Tras el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas, se concluye que es esencial proponer estrategias para la sostenibilidad financiera de la Emisora Comunitaria La Rosa de San José 92.3 FM, así como un conjunto de pasos para la elaboración y desarrollo de estrategias financieras adaptadas a organizaciones pequeñas y sin fines de lucro. Estas conclusiones se alinean con el objetivo general del estudio, subrayando la necesidad de implementar acciones que fortalezcan la gestión financiera, aseguren la operatividad y promuevan el impacto comunitario a largo plazo:

La investigación revela que la identificación y cuantificación de las fuentes de ingresos en la Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José se limita a registros básicos, sin integrarse de manera estratégica en la planificación y control financiero. Esta carencia dificulta la estimación precisa de los niveles de liquidez necesarios para cubrir obligaciones operativas y sostener la emisora en el corto, mediano y largo plazo. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fundamentar teórica y metodológicamente las estrategias financieras, incorporando herramientas que permitan una gestión más eficiente de los ingresos, egresos y recursos financieros. Al alinear estas estrategias con los principios de sostenibilidad y funcionamiento organizacional, se podrá fortalecer la capacidad de la fundación en el cumplir de su misión comunitaria y asegurar su viabilidad financiera en un entorno dinámico y desafiante.

La investigación evidencia la ausencia de una filosofía corporativa formal en la Emisora Comunitaria La Rosa de San José, lo que limita la normalización de su vida interna y externa con usuarios, proveedores, entes gubernamentales y otros actores clave. Esta carencia dificulta la definición de un rumbo claro, la generación de utilidades monetarias y sociales, y la permanencia en el tiempo. La

falta de normas, valores y creencias compartidas obstaculiza las interacciones efectivas y la alineación de las estrategias financieras con los objetivos organizacionales. Para superar estas limitaciones, es fundamental establecer una filosofía corporativa que guíe las acciones de la emisora, fortalezca su identidad y asegure su sostenibilidad financiera y operativa en el largo plazo.

La investigación identifica que los directivos de la Emisora Comunitaria La Rosa de San José no realizan análisis sistemáticos de los factores externos (económicos, sociales, políticos y competitivos) ni internos (visiones, valores y cohesión organizacional) que impactan su operatividad. Esta omisión limita su capacidad para diseñar estrategias que aprovechen oportunidades y mitiguen amenazas, elementos clave para la sostenibilidad financiera. La falta de reflexión sobre estos aspectos dificulta la alineación de las acciones con las realidades del entorno y las necesidades internas, comprometiendo la viabilidad a largo plazo. Para superar esta debilidad, es esencial implementar un enfoque estratégico que integre el análisis del entorno y la reflexión interna, fortaleciendo así la capacidad de la emisora para adaptarse y prosperar en un contexto dinámico y desafiante.

Recomendaciones

Establecer una Filosofía Corporativa Formal: Se recomienda definir y comunicar claramente la misión, visión y valores de la Emisora Comunitaria La Rosa de San José. Esto permitirá alinear las estrategias financieras con los objetivos organizacionales y fortalecer la identidad compartida, tal como sugiere Gómez (2003).

Para asegurar la sostenibilidad financiera de la emisora comunitaria, es fundamental implementar un sistema de flujo de caja que permita estimar con precisión ingresos, egresos, costos y gastos, evitando subvaloraciones o sobreestimaciones. Esto facilitará la planificación financiera y la toma de decisiones informadas, en línea con lo propuesto por Steiner (2016) y Burbano (2005). Además, diseñar y ejecutar presupuestos anuales que integren objetivos financieros, planes de acción y programas es esencial para asegurar una gestión eficiente de los recursos. Esto proporcionará una base sólida para la sostenibilidad financiera, como destaca Burbano (2005), permitiendo a la emisora alinear sus acciones con sus objetivos estratégicos y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Adoptar Estrategias de Mercadeo y Ventas: Se recomienda implementar estrategias de mercadeo que fomenten la captación de contratos y patrocinios, asegurando flujos constantes de efectivo. Creando programas de radio que sirvan como plataformas para el diálogo y la participación ciudadana, abordando temas de interés comunitario y promoviendo la resolución de problemas locales a través de la colaboración entre la emisora y la comunidad. Esto permitirá alinear la programación con las necesidades de los usuarios, tal como señalan Kotler y Armstrong (2012).

Fortalecer la Capacitación Gerencial: Es esencial capacitar a los directivos por no ser financieros en herramientas teóricas y prácticas para la toma de decisiones estratégicas (Lopes, 2024). Esto incluye el análisis del entorno, la identificación de oportunidades y amenazas, y la implementación de estrategias innovadoras, además de Implementar talleres y cursos que capaciten a los miembros de la emisora en el uso eficiente de las TICs para mejorar la difusión de contenidos y la interacción con la comunidad. Esto puede incluir el uso de plataformas digitales para la creación de contenido multimedia y la participación en redes sociales. en concordancia con Steiner (2016) y Fred R. (2013).

Crear Mecanismos de Seguimiento y Control: Realizar evaluaciones administrativas periódicas para dar seguimiento a la eficiencia de los procesos internos, identificar áreas de mejora y optimizar el uso de recursos. Esto puede incluir la revisión de la gestión financiera, la planificación estratégica y la gestión de personal. Esto es, por ejemplo, establecer sistemas de medición y control que permitan evaluar la ejecución de las estrategias financieras y realizar ajustes oportunos. Esto asegurará la

eficacia y la liquidez financiera para transitar el camino complejo de la sociedad venezolana (Aguilar et al., 2019).

Explorar Opciones de Financiamiento: La emisora debe considerar el uso de diversas fuentes de financiamiento, siempre que estén respaldadas por presupuestos realistas. Esto ampliará sus recursos y fortalecerá su capacidad de inversión, en línea con las recomendaciones de Steiner (2016).

Fomentar una Cultura de Participación y Consenso: Se recomienda involucrar a todos los niveles de la organización en la toma de decisiones estratégicas, promoviendo un enfoque participativo y comunicativo. Esto garantizará la alineación de las acciones con los objetivos organizacionales, como propone Steiner (2016).

Implementar este modelo de pasos adaptables, el cual integra fundamentos teóricos y metodológicos que aseguran la sostenibilidad y eficacia de las estrategias financieras, alineadas con la filosofía organizacional y los objetivos planteados:

Diagnóstico de la Situación Actual: Realizar un análisis institucional que considere factores internos y externos que influyen en la operatividad de la fundación, utilizando un análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Recolección de Información: Aplicar técnicas como la observación científica, la investigación documental (revisando el Acta Constitutiva y normativas legales) y entrevistas no estructuradas con miembros del equipo de gestión, para obtener información detallada sobre el funcionamiento de la organización.

Análisis de Resultados: Analizar los datos recopilados para determinar la situación actual, identificar áreas críticas y oportunidades de mejora, y establecer prioridades que guíen la estructuración de estrategias financieras.

Formulación de Estrategias Financieras: Diseñar estrategias que resuelvan las prioridades identificadas, formulando objetivos financieros básicos y respetando la secuencia conceptual de la planeación estratégica.

Selección de Estrategias: Seleccionar las estrategias más eficientes y eficaces a implementar, considerando factores como la liquidez, la prestación de servicios deseados, la comunicación abierta y el control de la subjetividad en la toma de decisiones, en línea con Cohn y Lindberg (citados por Steiner, 2016).

Estas recomendaciones no solo contribuyen al objetivo general de identificar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la estrategia financiera de la fundación, sino que también establece un marco replicable para otras organizaciones comunitarias.

Referencias Consultadas

- Aguilar, J., Núñez, D., y León, A. (2019, septiembre). *Estrategias financieras para la eficiencia de las operaciones en departamento de finanzas*. Talento - Revista de Administración. <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/390/1442>
- Asamblea Nacional Constituyente, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36860 del 30 de diciembre de 1999.
- Asamblea Nacional de Venezuela. *Reglamento de Radiodifusión Sonora y Televisión Abierta Comunitarias de Servicio Público, sin fines de lucro* (2002). Gaceta Oficial N° 37.359 del 8 de enero de 2002.

- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. (Tercera edición). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Castellano, D. y otros. (2001) *Hacia una concepción del aprendizaje desarrollador*. La Habana: Colección Proyectos. ISP.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.
- Congreso Nacional de la República de Venezuela. *Código Civil de Venezuela*. (1982). Gaceta Oficial N° 2990 Extraordinario del 26 de julio de 1982.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1989, 1 julio). *What Business Can Learn from Nonprofits*. *Harvard Business Review*. Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits>
- Fundación Emisora Comunitaria La Rosa de San José. (2012). Acta Constitutiva, Numeral 26, folio 267 del tomo 2o, pto. 1, Coro, Estado Falcón. Oficina Inmobiliaria de Registro del Municipio Miranda del estado Falcón.
- Guerrero, W., Camacho-Silva, S., Guerrero-Martin, L., Arévalo, J., Fernandes, F.A.daS., Correa, E., y Guerrero-Martin, C., *Development of financial and administrative management strategies for business sustainability*. DYNA, 91(234), pp. 147-156, October - December, 2024. Recuperado 27 de febrero de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9869662>
- Koonts, H. Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª edición México Editorial: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*, (14 a Edición.) México: Pearson Educación.
- Lopes, G. (2024). *Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10007409>
- Sarmiento, F. y Álvarez, J. (2021). *Claves de una buena gestión financiera para mitigar los efectos por pandemia en pequeñas organizaciones*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318863>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador Vicerrectorado de Investigación y Postgrado [Manual UPEL]. (2022). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización Técnica, Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (6.a ed.). FEDUPEL.
- Welsch, G., Hilton, R., y Gordon, P. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Pearson Educación.