



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Bordón, Enrique M.

# Sostenibilidad de emprendimientos asociativos. El caso del Diario digital Nueva Mirada Corrientes



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Bordón, E. M. (2023). *Sostenibilidad de emprendimientos asociativos. El caso del Diario digital Nueva Mirada Corrientes. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes*  
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4021>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Sostenibilidad de emprendimientos asociativos. El caso del Diario digital *Nueva Mirada Corrientes***

***Trabajo final integrador***

**Enrique M. Bordón**

[enriquembordon@gmail.com](mailto:enriquembordon@gmail.com)

### **Resumen**

El presente trabajo aborda la experiencia del emprendimiento asociativo “Nueva Mirada”; diario digital que se gestiona desde la ciudad de Corrientes.

Con el estudio de esta experiencia, se pretende profundizar en las discusiones acerca de la sostenibilidad de entidades y procesos asociativos y la importancia del trabajo desempeñado por los medios comunitarios como aporte a la batalla cultural que debe estar presente en cualquier experiencia de la Economía Social y Solidaria.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y  
SOLIDARIA**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Título:**

***Sostenibilidad de emprendimientos asociativos. El caso del Diario digital  
Nueva Mirada Corrientes***

**Carrera:** Especialización en Gestión de la Economía Social y Solidaria

**Estudiante:** Lic. Bordón, Enrique M.

**Director:** Esp. Errecalde, Santiago M.

**Modalidad:** Estudio de caso

Año 2023



***Sostenibilidad de emprendimientos asociativos. El caso del  
Diario digital Nueva Mirada Corrientes***

**Enrique M. Bordón**

enriquembordon@gmail.com

*A los/as asociados/as de Nueva Mirada Corrientes, por la confianza desinteresada y su  
contribución a una comunicación más democrática y plural.*

*A mi Director, Santiago Errecalde, por la predisposición permanente, el  
acompañamiento y los consejos precisos.*

## Índice

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Introducción                                                                                 | 5  |
| II. Contexto de origen e importancia del caso elegido                                           | 6  |
| III. Encuadre metodológico: el estudio de caso a partir del relato de sus propios protagonistas | 9  |
| IV. Acerca de los medios comunitarios como organizaciones de la Economía Social y Solidaria     | 14 |
| IV. 1. Dimensiones de la Sostenibilidad en medios comunitarios                                  | 15 |
| V. Análisis y presentación de resultados                                                        | 19 |
| V.1. Un poco de Historia                                                                        | 20 |
| V.2. La sostenibilidad en el diario digital Nueva Mirada Corrientes                             | 25 |
| V.2.a. Sostenibilidad organizativa                                                              | 25 |
| V.2.b. Sostenibilidad social                                                                    | 31 |
| V.2.c. Sostenibilidad info-tecnológica                                                          | 37 |
| V.2.d. Sostenibilidad político-legal                                                            | 38 |
| VI. Reflexiones finales                                                                         | 40 |
| Bibliografía                                                                                    | 42 |
| Anexos                                                                                          | 45 |

## **I. Introducción**

El presente trabajo aborda la experiencia del emprendimiento asociativo “Nueva Mirada”; diario digital que se gestiona desde la ciudad de Corrientes.

Con el estudio de esta experiencia, se pretende profundizar en las discusiones acerca de la *sostenibilidad* de entidades y procesos asociativos y la importancia del trabajo desempeñado por los medios comunitarios como aporte a la batalla cultural que debe estar presente en cualquier experiencia de la Economía Social y Solidaria.

Indagamos en los principales aspectos que hicieron posible la permanencia ininterrumpida del diario digital Nueva Mirada desde sus inicios, partiendo de reconocer que existen múltiples dimensiones para considerar a un emprendimiento como sostenible y con proyección de futuro.

En particular, se analizará el recorrido histórico del emprendimiento, las redes de relaciones indispensables que fueron tejiendo a lo largo de este tiempo, su soporte económico - financiero y cómo es la organización del trabajo al interior del diario, para concluir de qué manera repercute en la vida de sus integrantes como trabajadores/as de prensa que integran un proyecto comunicacional colectivo.



## **II. Contexto de origen e importancia del caso elegido**

A comienzos del S. XIX, en pleno proceso de expansión capitalista, se registran las primeras experiencias cooperativas del país. Se trataba de migrantes europeos que llegaron a raíz de la nueva organización del Estado argentino y trajeron consigo las ideas de organización del trabajo asociativo (Plotinsky, 2015).

Es así, que aparte de las organizaciones capitalistas y estatales coexisten diversas experiencias con sus particulares formas de organización que integran el mapa económico y social de nuestras comunidades. Todas ellas generan, de diferentes formas, valor y tejido social. Como lo indica Polanyi (2011), desde una mirada sustantiva de lo económico podemos observar diversas prácticas, objetivos y principios que orientan las acciones para la satisfacción de las necesidades en el marco de una economía mixta o plural.

Por su parte, el asociativismo hace referencia a las prácticas sociales -informales o institucionalizadas- desarrolladas por grupos de personas que cooperan por tener intereses u objetivos en común (Tiriba, 2007). Estas asociaciones pueden darse en los más variados ámbitos de la actividad humana, uno de los cuales es el económico.

Como respuesta a la crisis del trabajo, el financiamiento y la naturaleza, como lo indica Pastore (2006 y 2010) surgen una serie de iniciativas asociativas y autogestionadas entre las que se cuentan los medios comunitarios. Los medios comunitarios en Argentina se expandieron a partir de la década del 80 (Segura, et.al; 2018) constituyendo una respuesta y propuesta a las iniciativas comunicacionales desde el asociativismo y la autogestión.

En la presente investigación se indagará acerca del trabajo autogestionado realizado por el medio digital “Nueva Mirada Corrientes” desde las perspectivas de la *sostenibilidad*. Se entiende a la sostenibilidad como un concepto y práctica en plena construcción dentro del campo de la Economía Social y Solidaria que, en general, como afirma Vázquez (2010, 2022) hace referencia a la capacidad de perdurar en el tiempo de cierta actividad, proceso u organización.

El diario digital Nueva Mirada<sup>1</sup> se desarrolla como un portal de noticias que nace en mayo de 2014 a partir de la iniciativa de un grupo de 11 estudiantes y técnicos/as en periodismo de la ciudad de Corrientes. Tenían la intención de crear un medio cuya voz no se encuentre condicionada por exigencias de una patronal; que les posibilite tener una línea editorial propia centrada en la actualidad local y en las problemáticas sociales de sectores generalmente invisibilizados por los grandes medios y que, además, les permita obtener ingresos para vivir de su trabajo.

La actividad que realizan se enmarca dentro del trabajo autogestionado porque, siguiendo a Albuquerque (2004), se trata de prácticas sociales y económicas que se caracterizan por la naturaleza democrática de los procesos de gobierno y que favorecen la autonomía de un colectivo. Es un ejercicio de poder compartido que busca intencionalmente relaciones sociales más horizontales y democráticas.

Según Vázquez (2010), los *emprendimientos asociativos* están centrados en el trabajo humano: sus tareas se inician y despliegan a partir de las capacidades de trabajo de sus integrantes, que ellos mismos organizan y gestionan en función de sus propios intereses, siendo la reproducción de la vida de los/las trabajadores/as y sus familias su principal horizonte.

En ese sentido cabe destacar que hasta la culminación del presente trabajo se observó que el diario digital Nueva Mirada continúa funcionando de manera ininterrumpida, principalmente, gracias al trabajo constante de sus integrantes. Sin embargo, en este tiempo, el medio no ha logrado ser la principal fuente de ingresos para sus trabajadores/as y la mayoría tiene otro empleo que le asegura la subsistencia.

Uno de los ingresos económicos fundamentales del diario proviene de las pautas publicitarias de pequeños comercios locales o municipios, cuya permanencia no está asegurada, lo que representa una dificultad para el sostenimiento y desarrollo del proyecto en el mediano y largo plazo.

Desde finales del año 2019 el medio digital inició un proceso de institucionalización para constituirse en una cooperativa de trabajo. La obtención de la matrícula llegó en

---

<sup>1</sup> <https://nuevimiradacorrientes.com/>

septiembre del 2021, lo que pretende ser una herramienta con la que podrán mejorar su situación a futuro.

En este marco, la presente propuesta indaga en dos ejes: el de proyecto de comunicación digital y el de la Economía Social y Solidaria. Pensando sus intersecciones, vinculaciones y anclaje territorial.

Volviendo a las discusiones sobre la sostenibilidad en estos procesos, el debate dentro de la Economía Social y Solidaria sigue abierto y, por eso, es interesante analizarlo en una experiencia concreta. Al tratarse de una empresa de comunicación, la experiencia presenta características particulares que suelen ser abordados desde los estudios de medios comunitarios, populares y/o alternativos.

Al respecto, Villamayor (2007) indica 4 dimensiones de sostenibilidad para el caso de emisoras radiales, las que se dividen en política, comunicacional, organizativa y económica. Por su parte, Barranquero (2021) distingue como dimensiones de sostenibilidad específicas para medios digitales a las siguientes: económica, político-legal, social, info-tecnológica y la organizativa. Estas dimensiones y sus variables son descritas en el apartado de marco teórico.

En este marco cabe preguntarse: ¿cómo se comportan las dimensiones de sostenibilidad en el diario digital Nueva Mirada Corrientes? ¿Cómo las perciben y qué representaciones construyen de ellas los/as integrantes de la experiencia? ¿Cuáles podrían ser acciones a desarrollar para fortalecer la gestión de Nueva Mirada?

### **III. Encuadre metodológico: el estudio de caso a partir del relato de sus propios protagonistas**

Como se indicó, este trabajo busca identificar y analizar las dimensiones de sostenibilidad del Diario digital “Nueva Mirada Corrientes” para construir propuestas que colaboren en la consolidación de la experiencia en tanto medio comunitario y organización de la Economía Social y Solidaria.

En ese sentido, se desarrolla un estudio cualitativo de la experiencia a partir de su fundación en el año 2014 y hasta junio de 2021. Para realizar el trabajo se combinaron dos estrategias de recolección de información. Por un lado, se trabajó a partir de fuentes secundarias en dos grandes ejes interconectados por la dimensión de la sostenibilidad: economía social y solidaria y medios de comunicación comunitarios. Por el otro, se trabajó en la construcción de datos de fuentes primarias realizando entrevistas a integrantes de Nueva Mirada, registrando observaciones en sus publicaciones y generando instancias participativas de trabajo colectivo en el marco de un taller.

Ambas estrategias se concibieron como parte de una Investigación Acción Participativa (IAP) lo que implicó re-pensar la relación sujeto-objeto, establecer una dialéctica entre teoría y práctica e involucrar a los diferentes participantes del proceso investigativo en las diversas etapas de realización del trabajo (Tomassino y Pérez, 2022). Es decir, este trabajo surge del (re)conocimiento mutuo, se desarrolló a partir de diferentes aportes y espera volver en forma de propuesta de acción a la experiencia que le dio origen.

Orlando Fals Borda, citado por Tomassino Ferraro y Pérez Sánchez (2022), asevera acerca de la (IAP) como nuevo paradigma que:

(...) combinar la praxis con la ética, el conocimiento académico con la sabiduría popular, lo relacional con lo existencial, lo sistemático con lo fractal. Rompe la dicotomía sujeto-objeto. Se inspira en el concepto democrático pluralista de alteridad y de servicios, que favorece vivir con las diferencias, y que introduce perspectivas de género, clases populares y pluriethnicidad en los proyectos. Pero este paradigma no aparece aún como algo redondeable o final: sigue vivo el rico desafío estratégico de la apertura del proyecto que la IAP no se construya como algo excluyente o totalista. (Fals Borda, 2010, p. 249)

Es decir, el aporte de la IAP es dinámico y constante, porque incluye a quienes son parte de sus proyectos a ser actores de transformación de sus propias prácticas y los/las induce a revisarlas permanentemente.

El cuerpo principal de este documento presenta un análisis de ese trabajo colectivo: resultado de los debates, acuerdos y producciones de las entrevistas en profundidad y los encuentros realizados entre julio y noviembre de 2021 en el que participaron los/las integrantes de Nueva Mirada Corrientes.

El taller se co-diseñó con sus miembros: se acordaron las temáticas a abordar, las formas de la convocatoria a todas las personas integrantes, los tiempos de realización y la metodología de trabajo: ¿qué instrumentos se diseñaron? ¿De qué manera?

La actividad se materializó en el mes de noviembre del año 2021 en horario de la tarde. La propuesta estuvo dividida en dos momentos: en el primero (momento expositivo) se presentaron conceptos fundamentales sobre economía social y solidaria (con eje en el cooperativismo) y medios comunitarios. En el segundo se trabajó en la co-construcción de un organigrama y un mapa de actores.

En todo momento, quienes forman parte de Nueva Mirada mostraron predisposición a participar de todas las propuestas e incluso resolvieron la logística indispensable como el espacio físico y material de librería (cartulinas y resaltadores) para llevar adelante la instancia de taller.

Estos dos instrumentos surgen de los diálogos previos con integrantes de la experiencia analizada y fueron seleccionados por tres razones fundamentales: en primer lugar, porque brindan información relevante para el análisis de la sostenibilidad de la experiencia; en segundo lugar, porque esa información ayudaría a la co-construcción de un panorama interno y externo de los vínculos del medio de comunicación a partir de sus voces; y por último, porque las técnicas elegidas favorecen el intercambio y expresión de puntos de vista de las personas participantes que contribuirían a la realización dos expresiones gráficas de esas relaciones hacia dentro y hacia fuera.

Para dinamizar el trabajo se presentaron diferentes formatos de organigrama y de mapa de actores sociales, luego se propuso elegir uno de acuerdo a las características percibidas del medio y, finalmente, realizarlo.

Figura 1. **Encuentro taller participativo con Nueva Mirada**



Nota: Fotografía tomada por Enrique Bordón en noviembre de 2021.

La necesidad de plasmar en un instrumento la división de roles y funciones elementales que hacen a las actividades del medio surgió en las conversaciones previas como un elemento importante. Nueva Mirada no contaba con escritos que hablen de la gestión del trabajo en su interior. Se avanzó para revertir dicha situación lo que sirvió para que se reconocieran como partes integrantes de una organización, su organización.

Por un lado, en el organigrama se observará el resultado del trabajo colectivo desarrollado durante la instancia de taller. En el mismo se dispone de manera gráfica la distribución de roles y funciones elementales de cada integrante.

Según Sallán un organigrama “es la expresión gráfica de la estructura formal de una organización” (1984, p. 183). Donde se definen el puesto, las funciones ejercidas y las responsabilidades.

También se construyó, con base en mapas sociales y redes, un sociograma, que da cuenta el escenario en el que Nueva Mirada se encuentra respecto de su comunidad.

Ubica al emprendimiento como parte de una red de relaciones con otros actores del medio en el que se desenvuelve.

Según Villasante citado en Gutierrez (2000, p.96) “(...) el sociograma representa gráficamente las relaciones sociales que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores”. Siguiendo esta propuesta y en clave de IAP construimos el sociograma a partir de la siguiente dinámica:

El método es sencillo. Consiste en explicarles a los colaboradores “las reglas del juego” (...). Desplegar un papel lo suficientemente amplio (...) y repartir rotuladores (...) Una vez puesta en marcha la dinámica, el animador no debe condicionar el desarrollo de la misma (...) (Gutiérrez, 2000, pp. 98)

La estrategia de trabajo colaborativo en papel fue la misma que se utilizó para la elaboración del organigrama del que ya hemos hecho mención.

Finalmente, diseñamos la siguiente matriz que sintetiza los aspectos observables de Nueva Mirada, para así describir cada dimensión de sostenibilidad y dar cuenta de su comportamiento en el medio. Estos procesos han sido resultado de las entrevistas que hemos hecho a sus integrantes y aparecen trabajados en el apartado de análisis.

**Tabla 1. Dimensiones y variables a observar en Nueva Mirada**

| <b>Dimensiones</b>     | <b>Variables a observar</b>                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económico – financiera | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrumentos de obtención de ingresos.</li> <li>● Procedencia de fondos.</li> <li>● Proyectos de inversión.</li> </ul>                             |
| Organizativa           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formas de gobierno.</li> <li>● Modalidad de trabajo.</li> <li>● Organización de los procesos de trabajo y tiempo dedicado a las tareas.</li> </ul> |
| Info-tecnológica       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrumentos y herramientas de trabajo – Formación y capacitación.</li> </ul>                                                                      |
| Político - legal       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Forma legal que adquiere.</li> <li>● Normativa en que se encuadra.</li> </ul>                                                                      |
| Social                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Redes de relaciones con otros actores del medio local, regional y nacional.</li> </ul>                                                             |

Nota: Elaboración propia a partir de Barranquero y Candón Mena (2021), Pastore (2006, 2010) y Villamayor (2007).

Los elementos que están incluidos en la matriz son ampliados en la sección que sigue, la de marco teórico, que, además de contener un eje que discute la sostenibilidad de medios comunitarios, tiene otro que define a los medios asociativos y el lugar que ocupan dentro de la Economía Social y Solidaria.



#### **IV. Acerca de los medios comunitarios como organizaciones de la Economía Social y Solidaria**

Con el afán de asegurarse la subsistencia, hombres y mujeres a lo largo de la historia han desarrollado un ilimitado número de actividades, generalmente estableciendo lazos entre pares, necesarios para llevar adelante una actividad económica que les posibilite la satisfacción de las necesidades más elementales que de otra manera no podrían.

Luego de la década del 70', comienza una etapa en la que el empleo asalariado deja de ser el eje estructurador de las y los trabajadores dentro de un sistema que continúa siendo hegemónico pero que cada vez menos se ocupa de los problemas de las mayorías. Castel (2009) describe este proceso como la crisis de la sociedad salarial, al afirmar que a partir de ese momento comienzan a sucederse dos transformaciones decisivas: el aumento del desempleo como fenómeno estructural del capitalismo globalizado y el crecimiento de las formas de empleo precario y de carácter inestable. En ese marco, además, se desarrollan nuevas formas de trabajo.

Es decir, como una respuesta a la problemática a la crisis del trabajo asalariado (y coexistiendo, como dijimos, con las organizaciones propias de la economía de capital, las del sector estatal y las clásicas de la economía social -como cooperativas y mutuales) emerge lo que se conoce como la *nueva economía social*. Según Pastore (2010), la nueva economía social, está constituida por un amplio abanico de experiencias, organizaciones y emprendimientos que si bien tienen sus diferencias, comparten aspectos identitarios comunes puesto que realizan una actividad económica con finalidad social, tienen elementos de carácter asociativo y autogestivo con autonomía del Estado y del sector privado.

Una de las experiencias propias de la economía social contemporánea se corresponde con los servicios informativos de organizaciones que se engloban dentro de lo que se conoce como medios comunitarios o medios socio-comunitarios, que, según afirma Segura:

(...) son, desde mediados del siglo XX, una parte esencial del sistema mediático en todos los países de América Latina, en gran medida, porque han acompañado a los movimientos sociales en las críticas condiciones económicas y políticas que atravesaron sus campesinos, pueblos originarios y sectores populares

urbanos. Se desarrollaron también en base a la desconfianza de las organizaciones de la sociedad civil con respecto a los Estados. (Segura, 2006, p. 3)

En definitiva, desde sus inicios vienen siendo portavoz de sectores históricamente relegados por quienes detentan el poder en la estructura social.

Por otro lado, la misma autora sostiene que estos medios se articulan para oponerse al sistema mediático de lógica mercantil privada, los medios estatales y los no lucrativos en ilegalidad, y con los gobiernos que impulsan políticas que favorecen la concentración de la propiedad en la comunicación. Además, adoptan diversas formas jurídicas como ser cooperativas de trabajo, de servicios, asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, etc. e incluso muchos funcionan sin personería jurídica (Marino, et.al 2015), lo que dificulta contabilizarlos.

Ahora bien, asumiendo la existencia de los medios socio-comunitarios como parte del campo de la Economía Social y Solidaria, habiendo introducido algunos de sus fines y formas; nos preguntamos ¿cómo se sostienen? Es decir, cuáles son las dimensiones que les permiten su continuidad y sobre las que se asientan. En tal sentido, existen muchos debates dependiendo del enfoque por donde se mire.

#### **IV. 1. Dimensiones de la Sostenibilidad en medios comunitarios**

Como adelantamos al principio del trabajo, Villamayor (2007) estudia las emisoras comunitarias y afirma que existen al menos cuatro dimensiones desde las cuales es posible analizar su sostenibilidad como medio, que resultan útiles para observar otras experiencias, ellas son las: organizativa, económica, comunicacional y política; de esas cuatro considera como centrales y que condicionan a las demás a las dimensiones política y comunicacional, lo que sería la construcción de sentido que persiguen desde un proyecto político cultural que parte del conocimiento cabal de la comunidad donde se encuentran.

Por su parte, Segura (2016) refiere que la sostenibilidad se debe no sólo a su dimensión económica sino también a la institucional, en la temática y estética, y en su inserción social y territorial; afirma que ninguna de esas dimensiones puede pensarse sin la otra y

agrega que “todas ellas en conjunto definen el particular proyecto político-comunicativo de cada medio”.

Para Barranquero (2021) las dimensiones de sostenibilidad en los medios digitales o *cybermedios* con fines no lucrativos se reconocen en las siguientes:

- Sostenibilidad económica: procedencia y diversificación de las fuentes; personal destinado a la búsqueda y gestión de fondos; toma de decisiones sobre la financiación; otros (acceso al crédito, nuevas vías como crowdfunding, fondos públicos directos, etc.)
- Sostenibilidad político-legal: forma jurídica (cooperativas, asociaciones, fundaciones, etc.); contexto político, leyes y regulaciones que afectan al medio (concesión de licencias; dotación de infraestructuras; etc.); otros (promoción de la educación mediática; derecho de acceso; publicidad institucional; etc.)
- Sostenibilidad organizativa: formas y canales de organización y coordinación del trabajo; participación en la toma de decisiones; medidas para el fomento de la motivación, la participación y la pertenencia al grupo; medidas de transparencia, de igualdad de género, de inclusión y participación, derechos laborales, etc.
- Sostenibilidad ecosocial: comunidad de apoyo y evaluación de logros sociales; conocimiento del público (análisis de procesos y estudios de recepción); colaboración de/con organizaciones locales, de derechos humanos y otros medios y redes; valoración del impacto ambiental y de las medidas destinadas a la sostenibilidad ecológica.
- Sostenibilidad infotecnológica: uso de herramientas digitales para el establecimiento de redes o el fomento de la participación; incorporación de innovaciones tecnológicas; uso de software libre; acciones formativas sobre comunicación y tecnologías; planes y protocolos de comunicación interna y externa.

Abonando a lo anterior, Vázquez (2022) refiere a la importancia de construir estrategias de *sostenibilidad plural*, es decir, además de las dimensiones elementales; que han sido descritas en párrafos anteriores, el autor plantea complejizar aún más los elementos que hacen a la sostenibilidad a través de “(...) reconocer la pluralidad de los principios ‘polanyianos’ (reciprocidad, redistribución, administración doméstica e intercambio

mercantil), la pluralidad de niveles (micro, meso y macro)” (p.44). Esto podría traducirse, dice, “en la práctica en un conjunto complejo de estrategias, políticas y recursos que confluyen hacia la reproducción de estas organizaciones y de los trabajadores que las integran” (Vázquez, 2022, p. 45)

Entonces, podemos dar cuenta que existen múltiples dimensiones para analizar la permanencia de los medios comunitarios asociativos.

Asumiendo que la dimensión organizativa contiene los elementos que hacen a la gestión del trabajo asociado, resulta relevante tomar algunos conceptos para facilitar el posterior análisis en dicho sentido.

Dejours (1998) concibe trabajo como a aquella actividad que despliegan hombres y mujeres y resulta de conjugar el trabajo prescrito -lo que se debe hacer- con el trabajo real, es decir, lo que realmente se puede hacer en el contexto en que se encuentra inmerso cada trabajador/a. Esto es importante, porque entiende al trabajo enraizado en acciones complejas que deben desempeñar estos trabajadores/ras para lograr la utilidad social del producto o servicio final y de esa manera recibir las contraprestaciones remuneradas y/o simbólicas que correspondan.

Siguiendo la línea sobre el trabajo, Neffa (1990) define el proceso de trabajo y sus componentes como resultantes:

(...) del trabajo humano (actividad orientada hacia un fin), de los medios de trabajo (maquinarias y equipos, instalaciones, herramientas, tecnologías utilizadas) y de los objetos de trabajo (materias primas, repuestos y otros insumos) que procura la producción de bienes que tengan un valor de uso social. Esto significa que dichos bienes deben tener la propiedad de servir para la satisfacción de necesidades humanas experimentadas por el resto de la población. (pág. 35)

Por su parte, el tipo de trabajo que domina dentro de las organizaciones de la ESS, principalmente en aquellas autogestionadas por sus trabajadores/as, en general, se trata de trabajo autogestionado o asociativo. Al decir de Vázquez (2022, p. 35): “es una forma específica de trabajo alternativa en relación al trabajo asalariado dependiente, que es la idea dominante de trabajo en el imaginario y en la experiencia práctica de la

mayoría de los trabajadores”. Para este grupo de organizaciones el trabajo es abordado a través de principios de participación y democracia interna.

Por trabajo autogestionado, Schujman (2019) entiende a aquel diferenciado del trabajo en relación de dependencia y del trabajo autónomo. Este tipo de trabajo se lleva adelante con otros/as a través de la coordinación y la toma de decisiones que recae en los/as propios/as dueños/as de la organización. (p. 17)

Para Rivera Rogel (2015) en el caso de los diarios digitales, al no tener como punto de partida el medio tradicional o físico, sus hacedores trabajan al ritmo de la generación de la información, es decir, establecen sus propias rutinas de trabajo en la medida que se van presentando las noticias.

Según García Orosa citada por Rivera Rogel, las rutinas productivas son “pautas de comportamiento consolidadas en la profesión, asimiladas por costumbre y habitualmente ejecutadas de forma mecánica, que están presentes en todo el proceso de producción informativa” (2009: 32).

Entonces, la dinámica acelerada de aparición de las noticias sumado a las costumbres de actuar casi mecánicamente para darlas a conocer son algunos elementos que surten importancia al momento de pensar en la jornada y procesos de trabajo de quienes integran organizaciones de medios digitales. Veremos durante el transcurso del trabajo cuáles otros elementos se agregan y complejizan el análisis observando particularmente la experiencia de Nueva Mirada.

En sentido de lo anterior han surgido algunos de los interrogantes para explorar en la sostenibilidad del emprendimiento digital Nueva Mirada Corrientes para, posteriormente, elaborar reflexiones que puedan ser tenidas en cuenta en los debates dentro del campo de la economía social y solidaria en general y en el sector de medios socio-comunitarios en particular.

## V. Análisis y presentación de resultados

Antes de dar inicio al grueso resultante de esta investigación, se presentan a los/las trabajadores/as de Nueva Mirada (NM en adelante) quienes gentilmente accedieron a ser entrevistados/as y, también, se sumaron a los talleres participativos que convenimos en su momento. Se aclara, además, que dieron el visto bueno para el uso de sus nombres.

Se puede decir que los perfiles de los/las integrantes de NM coinciden de manera general, todos ellos están estrechamente relacionados a la actividad principal del medio porque provienen de formación y experiencias ligadas a la comunicación o la creación de contenido audiovisual.

Los detalles referidos a quiénes son las personas que forman parte de NM se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. **Integrantes de Nueva Mirada Corrientes**

| Entrevistados/as | Edad/ formación                         | Antigüedad en el medio hasta 2021 | Fundador/a |
|------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Diego            | 38 años/ trabajador de prensa           | 7 años                            | Si         |
| María            | 37 años/ Técnica en periodismo; docente | 6 años                            | No         |
| Matías           | 24 años/ diseño gráfico autodidacta     | 6 años                            | No         |
| Jeremías         | 29 años/ Técnico en periodismo          | 7 años                            | Si         |
| Tatiana          | 29 años/ Técnica en periodismo          | 1 año y medio                     | No         |
| Mariano          | 35 años/ Programador autodidacta        | 7 años                            | Si         |

Nota: Elaboración propia en el marco de entrevistas a los/as integrantes de NM.

## V.1. Un poco de Historia

Nueva Mirada Corrientes nace a principios de 2014; la iniciativa surgió de un grupo de estudiantes de periodismo que, atravesados/as por su entonces incipiente formación académica y sensibilizados/as por lo que acontecía en los medios correntinos por entonces, tomaron la decisión de crear uno con sello propio, con una línea editorial diferenciada a la de los dominantes. En principio, NM no era una cooperativa sino que cobró vida como emprendimiento colectivo y autogestivo entre pares del ámbito de la comunicación social, amigos/as que compartían las mismas inquietudes. Desde sus inicios hasta el año 2019 operaron de esa forma hasta que tomaron la decisión de iniciar su proceso de formalización como cooperativa de trabajo que se terminó dando en el 2021.

En palabras de un socio fundador, quien recordó algunos de los motivos que dieron vida al medio:

*(...) acá en Corrientes la característica de los medios de comunicación es que dependen mucho de la pauta oficial del gobierno de la provincia y por lo tanto influye -claramente el gobierno de la provincia y las grandes empresas que están ligadas también al gobierno de la provincia- influyen en la línea editorial de los medios, por eso es que confluimos con un grupo de compañeros y compañeras de la carrera de Comunicación Social de la UNNE en la idea de fundar este medio alternativo, que de una mirada distinta a la que dan los medios tradicionales acá en Corrientes, una mirada crítica y también tocando temas que por ahí no se tocan en los medios tradicionales como ser temas sociales, sindicales, las reivindicaciones de los distintos movimientos que existen en los sectores populares de la provincia. (Diego, Nueva Mirada)*

De esa manera se fue conformando Nueva Mirada Corrientes, con una impronta “alternativa” entre los demás medios locales, por su postura crítica ante problemáticas entendidas por sus hacedores/as como escasamente tratadas.

Fruto del esfuerzo y compromiso, a los pocos meses de haberse creado el portal, alquilaron un pequeño local de dos ambientes ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Corrientes, donde contaban con servicio de internet y escasos mobiliarios que les posibilitaron comenzar a hacerse lugar como organización con una rutina medianamente aceptada. Las noticias empezaban a producirse y darse a conocer diariamente al público

que apuntaban, principalmente centrado en correntinos/as apabullados por la línea que impartían los grandes medios locales.

Ante la inestabilidad económica y la necesidad de trabajo estable de varios/as de sus integrantes; el medio tuvo que atravesar al menos dos reorganizaciones a nivel del grupo. Una primera etapa de cambios se dio apenas transcurrido el segundo año de existencia de NM – a principios de 2016- , cuando se volvió imposible continuar costear el alquiler del local y otros gastos fijos.

Como consecuencia de la imposibilidad para cubrir los costos debieron abandonar el espacio físico de trabajo. En ese entonces de un grupo de siete quedaron cuatro (Diego, Mariano, Jeremías y Fabiana) quienes permanecieron sosteniendo el proyecto garantizando la actualización diaria de noticias; a la vez que salieron a convocar a nuevos/as interesados/as en sumarse a un proyecto que recién acababa de tomar forma. Rápidamente pudieron reclutar a María y Matías, quienes comenzaron a aportar su trabajo al medio de noticias.

En un segundo momento, a inicios de 2019, NM volvió a necesitar personas vinculadas al campo de la comunicación y la realización audiovisual que quisieran participar y apostar al emprendimiento, ya con la intención de ir conformándose en cooperativa de trabajo; es allí que convocan a Tatiana y van completando el grupo que se mantiene hasta la actualidad.

Durante el período descrito también sufrieron altibajos provocados por el propio trabajo que llevaban adelante. Algunos de los acontecimientos que sus integrantes recuerdan con mayor fuerza tienen que ver con las noticias que más repercusión han tenido y que terminaron de posicionar a NM como un medio alternativo, no sólo por su forma autogestiva, sino por el contenido y forma de presentar las noticias.

Entre las noticias que más trascendieron la opinión pública correntina se destaca el caso de “la casita regalada” (Figura 2) publicado en junio de 2015, que trataba la denuncia contra un ex gobernador de la provincia al que un empleado le habría cedido una lujosa vivienda por lo que el caso llegó a la justicia. La mencionada noticia había sido publicada por pocos medios.



Figura 2. Noticia producida por Nueva Mirada



Nota: Captura del sitio <http://www.nuevimiradacorrientes.com/>

La noticia llegó a ser compartida por miles de lectores en pocas horas y provocó lo que entre quienes integran NM consideraron un ataque debido a que la página web del portal habría sido hackeada:

*(...) y creo que también eso fue clave, creemos que sufrimos un ataque...que nos habían hackeado nuestra página...estuvimos caídos mucho tiempo hasta que pudimos recuperar la página y demás cuestiones que se habían dañado...y bueno eso nos hacía ver a nosotros que estábamos marcando otra forma de hacer periodismo en Corrientes. (Jeremías, NM)*

Situaciones como la descrita hicieron tomar dimensión a sus hacedores/as que el tipo de medio que habían imaginado se iba convirtiendo en una realidad que generaba repercusiones de distinto tipo. Lejos de intimidarse, lo vieron como una buena señal.

Otras de las noticias que marcaron fuertemente al medio fueron el caso Eli Verón (Figura 3), donde tuvieron la oportunidad de cubrir el primer juicio por femicidio de la provincia de Corrientes; otra fue la cobertura del asesinato de Maximiliano Aquino, un joven estudiante de Veterinaria cuyo caso fue resuelto rápidamente pero que NM

siempre tuvo dudas acerca de la veracidad de dicha resolución por haberse sucedido en plena campaña electoral, cuando el entonces ministro de seguridad de la provincia participaba como candidato. Otros acontecimientos noticiables resonantes que NM supo cubrir desde una perspectiva en Derechos Humanos tenían que ver con las denuncias de torturas y malos tratos en comisarías o suicidios dudosos en la penitenciaría más grande de la ciudad.

Figura 3. **Noticia producida por Nueva Mirada**



Nota: Captura del sitio <http://www.nuevamiradacorrientes.com/>

Otra noticia, que además llegó a medios nacionales a partir de haberse dado a conocer desde NM, bien iniciada la pandemia, refería al despido de una trabajadora de una importante cadena de supermercados de la ciudad (Figura 4) que había posteoado en redes sociales que la empresa no estaba cumpliendo con las medidas sanitarias dispuestas por el gobierno nacional:

Figura 4. Noticia producida por Nueva Mirada



Nota: Captura del sitio <http://www.nuevamiradacorrientes.com/>

Dar cuenta del tipo de noticias y la forma de tratarlas no es azaroso a los fines del presente trabajo, puesto que el contenido de sus producciones en el marco de un medio asociativo hace a la identidad de la organización en estudio, y por lo tanto a su impronta simbólica e incidencia cultural en Corrientes y alrededores.

Ya en 2019 iniciaron los trámites para constituirse en cooperativa de trabajo, intención que fuera materializada durante el período de pandemia gracias a las facilidades que ofrecía INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social), sobre todo durante el año 2020 en el marco de los trámites exprés aprobados por su directorio mediante la Resolución N° 7/2020. Esta decisión política influyó como factor determinante para asegurar el incremento en cantidad de nuevas cooperativas matriculadas durante la crisis sanitaria por COVID -19.

## **V.2. La sostenibilidad en el diario digital Nueva Mirada Corrientes**

En este apartado, siguiendo la matriz presentada (Tabla 1), se describirán las dimensiones de sostenibilidad a partir de los aportes recogidos en las entrevistas y talleres. Aparece, nuevamente, la importancia de los procesos participativos de la Investigación Acción que describimos en el encuadre metodológico. La descripción de las dimensiones de sostenibilidad en Nueva Mirada, a partir de la interpretación del discurso de sus integrantes, contribuye a pensar acciones futuras para el fortalecimiento del proyecto. Algunas propuestas o posibles estrategias vuelven a verse al cierre del trabajo como reflexiones finales.

### **V.2.a. Sostenibilidad organizativa**

La mayoría de las actividades laborales requieren de espacios con infraestructura y acondicionamiento necesarios para el ejercicio de los procesos de trabajo; los medios digitales, sea cual sea su origen, público, privado o comunitario no son la excepción. Poder contar con un lugar de referencia donde reunirse para discutir y tomar decisiones o llevar adelante las tareas que requieran el uso de herramientas e insumos, así como para fortalecer los vínculos entre compañeros/as es fundamental porque colabora a que se afiance la identidad organizacional. Como adelantamos anteriormente, NM contó con un espacio de trabajo – alquilado - que funcionó durante algún tiempo hasta que tuvieron que prescindir de él:

*Nosotros cuando empezamos alquilábamos un local por Roca casi Junín, casi en el microcentro de la ciudad de Corrientes, que eso alquilamos durante el primer año y pico de la cooperativa. Después obviamente con la crisis económica que sufrió el país desde que asumió Mauricio Macri la presidencia se hizo insostenible sostener el pago del alquiler, y desde ese momento funcionamos de manera remota, por así decirlo. (Diego, NM)*

Lo que describe nuestro entrevistado produjo grandes cambios en la dinámica de trabajo de NM. Como consecuencia inmediata se tuvo que apelar a la adaptación hacia una nueva forma de trabajo; ahora todo debía realizarse de manera remota. Si bien es cierto que varias de las tareas que el medio desarrolla requieren movilizarse a diferentes lugares, a esto se le agregó que cada integrante debía enviar sus producciones desde el domicilio particular de cada uno/a; actividad que antes se hacía en instalaciones del local. Otros de los procesos que pasaron a hacerse en casas particulares son la edición

de videos, el desgrabado de entrevistas, el diseño de imágenes y el mantenimiento del sitio web.

La dinámica de reuniones también sufrió modificaciones; se volvieron menos periódicas y la mayoría de las veces no asistían en su totalidad los/las integrantes, lo que al principio provocó dispersión e hizo difícil la comunicación directa entre pares. Durante los encuentros que presentaban una dinámica semanal se diseñaba la agenda de noticias y temas a cubrir hasta la siguiente.

Luego de asimilar que las labores se concentrarían principalmente en sus domicilios, durante una de las asambleas tomaron la decisión que el grupo de redactores/as se comprometía a enviar dos noticias diarias y quienes se ocupaban de las producciones audiovisuales debían asegurar al menos tres contenidos por semana. Se continuó priorizando la mañana de cada día para actualizar el portal, mientras por las tardes aprovechaban para dedicarse a escribir, producir, editar, etc. así como para cumplir con otras actividades personales, laborales, de cuidados o de estudios según el caso. Es decir, no se exige un horario fijo o rígido que cumplir sino que trabajan por objetivos, lo que es muy valorado por sus miembros:

*No hay un tiempo fijo, eso es la verdad... no somos como Época (otro diario que además tiene su edición en papel) por ejemplo, que te dice vení de 7 a 13; esto es muy autogestivo y te permite la libertad de hacer otras cosas, de organizarte con el estudio como es mi caso. Organizarme con tareas que no tienen que ver con el trabajo y el estudio. La independencia del tiempo es bastante buena y creo que también me hace cumplir con el trabajo de otra forma porque no es una presión que se te mete sino que es como una libertad que te hace rendir de otra forma. (Tatiana, NM)*

*No tenemos un tiempo, un horario específico para hacer la labor; lo hacemos en el momento que tenemos disponible que siempre tenemos que tener unas horas que nosotros cada uno manejamos para dedicarle y nos organizamos dentro de las otras tareas individualmente que cada uno tiene. (María, NM)*

El no encontrarse sujetos/as a pautas tradicionales de trabajo, como un lugar donde “marcar” entrada y salida o dónde cumplir con una jornada laboral estandarizada, habilita cierto grado de auto-organización que es bien visto por quienes hacen NM. La

mayoría continúa estudiando o tienen otro trabajo que ayuda a completar el ingreso que requiere cualquier persona para mantenerse. De esta manera direccionan sus esfuerzos en cumplir con la agenda semanal que se espera en materia de producción de contenidos por parte de cada uno/a.

Por otro lado, si bien cada integrante de NM sabe cuáles son sus funciones, las mismas nunca habían sido escritas o sistematizadas en un manual u organigrama, es decir, no contaban con un instrumento formal que confirme y delimite las actividades que se espera de cada trabajador/a. Durante el taller que realizamos en noviembre del 2021 tuvimos la oportunidad de saldar en parte dicha falencia al elaborar de manera colaborativa el primer organigrama de Nueva Mirada Corrientes. El resultado fue el blanqueo de las funciones, responsabilidades y tareas que cada uno/a hace diaria o semanalmente para el portal. Este ejercicio también dejó entrever las dificultades para cubrir otros frentes que son necesarios para asegurar la sostenibilidad del medio. El resultado gráfico fue el siguiente:

Figura 5. Organigrama Nueva Mirada



Nota: Elaboración colaborativa en el marco del Taller Participativo realizado en noviembre del 2021. Sistematización propia.

Luego de haberles presentado varios tipos de organigrama posibles y hacer la propuesta para que lo confeccionen en conjunto, enseguida se pusieron de acuerdo y optaron por un modelo circular, porque aducían que al ser una organización cooperativa no podría ser de otra manera, asumiendo su condición como iguales dentro de NM. Así, determinaron que el nombre de la organización debía estar en el centro porque es lo que los/las une y contiene, en tanto sus nombres y funciones principales terminaron rodeando a NM (Figura 5). Cabe mencionar que la actividad la realizaron con entusiasmo y en el marco de rápidos acuerdos, casi sin discusiones, como si lo tuvieran internalizado de cierta manera.

Aparecía otro interrogante: ¿con qué se trabaja? La tabla que sigue muestra el detalle de los instrumentos y herramientas de trabajo con que cuentan hasta la actualidad:

**Tabla 3. Instrumentos de trabajo de Nueva Mirada**

| Instrumentos de trabajo     | Disponibilidad                |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Cámara de fotos y filmadora | 1                             |
| Micrófono                   | 1                             |
| Trípode                     | 1                             |
| Celular                     | 2 (sólo uno soporta internet) |
| Notebook                    | 2                             |
| Grabadora de voz            | 1                             |
| Impresora multifunción      | 1                             |

Nota: Elaboración propia con base a entrevistas a integrantes de NM.

En relación a la información contenida en la Tabla 3, es importante mencionar que se trata de un lote escaso, lo que obliga a sus miembros a utilizar, además, los elementos propios de cada uno/a, cuya utilización genera un desgaste que muchas veces se compensa a fuerza de solidaridad interna. Este factor es destacable en el sentido que procuran de todas maneras llevar adelante su trabajo sin importar tener que recurrir a sus pertenencias personales; es claramente una señal de satisfacción con su trabajo y de confianza con el proyecto y a nivel grupal.

*Nueva Mirada nos provee de herramientas, primero las nuestras como los celulares y notebook, después si de las cooperativa, cámara digital, también contamos con trípode, micrófono y filmadora. Así vamos mejorando, cada vez que podemos vamos adquiriendo mayor herramienta. Los celulares de cada uno usamos más habitualmente porque la inmediatez de la noticia nos exige eso.* (María, NM)

*Si, con el tiempo adquirimos algunos materiales propios, computadora, cámara, trípode, micrófono...se fue adquiriendo con el tiempo y eso también fue ayudando y no dejamos de usar nuestros dispositivos tampoco.* (Jeremías, NM)



*Yo en mi caso trabajo con mi computadora personal que es una notebook, donde edito, sería donde trabajo con todo lo del portal. También en ocasiones que me toca salir a grabar utilizo el micrófono de la coope.; la filmadora de la cooperativa o mi cámara de fotos personal, esas son las herramientas básicas con las que trabajo. Luego para crear ya sea imágenes o videos utilizo distintos programas de diseño o de edición, ya sea Photo Shop, Premiere u otros.*  
(Matías, NM)

En los relatos se puede ver cómo tienen incorporado que deben utilizar insumos propios, asumiendo los límites con los que cuenta la organización pero valorando la realización de tareas por sobre cualquier otra cosa. De todos modos, entendemos que toda organización mientras más y mejor equipamiento posean repercutirá en la calidad del trabajo y mejores condiciones para sus trabajadores/as. Se trata de aspectos materiales de relevancia, sobre todo para el tipo de actividades que desempeñan en un medio digital.

Por último, durante las entrevistas también sobresalió la necesidad de formación y capacitación en cooperativismo y economía social. Desde NM tienen mucho conocimiento y ejercicio técnico profesional referido a periodismo y comunicación audiovisual pero reconocen como pendiente fortalecer su formación en organización y gestión cooperativa, también como parte de la batalla cultural para de-construirse:

*Y después en la cuestión de la economía social... si, yo creo que siempre hace falta una formación por esto de que no estamos acostumbrados a una lógica distinta a la del patrón que da las órdenes y le paga el salario a fin de mes a sus empleados...nosotros tenemos otra lógica...la lógica que, primero no tenemos patrones, que todos somos iguales y todos tenemos la misma capacidad para proponer cosas y decidir.* (Diego, NM)

*Me parece que el desarrollo de la cooperativa, eso es importantísimo; uno para crear cierta autonomía ¿no? También sabemos lo salvajes que pueden llegar a ser los empresarios y sectores privados en no cumplimiento de un montón de derechos que creo que acá se pueden cumplir mucho más; al menos es mi opinión meramente personal... siento mucho más digno o mayor satisfacción trabajar en una cooperativa de la manera que nosotros trabajamos y me gustaría que pueda haber más cooperativas (...) si me parece que sería*

*importante recibir más capacitación acerca de cómo manejar bien una cooperativa. Me parece que va por el lado de la administración, ver qué derechos tenemos como cooperativas, programas a los que podríamos acceder para crecer justamente. En el caso de NM para tener mayor visibilidad y bueno, eso (...)* (Matías, NM)

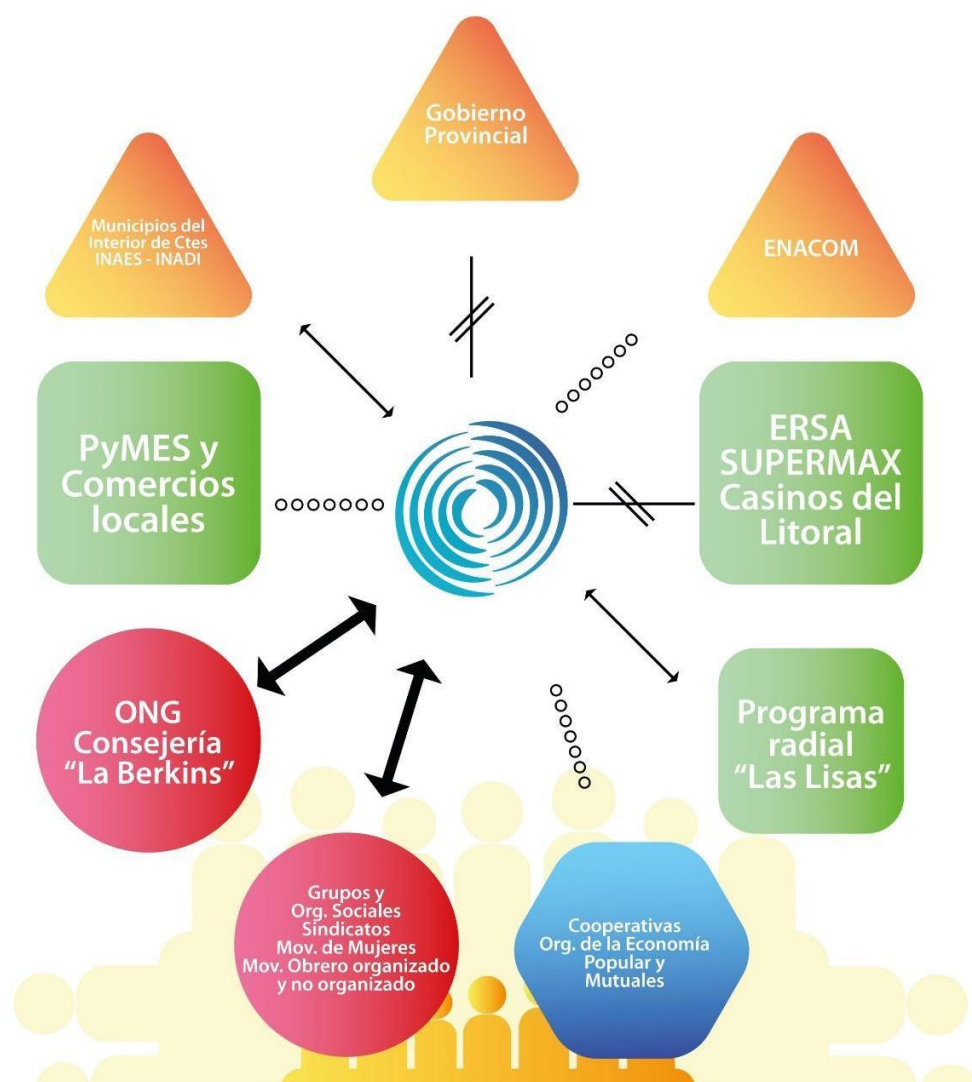
Así es como lo entienden los/las entrevistados/as, quienes definen en términos positivos la forma cooperativa, poniendo en valor “la lógica distinta a la del patrón que da las órdenes” o exaltando la dignificación de derechos como trabajadores/as son algunas de las señales que ayudan a conocer al grupo de NM y que se trata de personas que no están muy alejadas de comprender los principios y valores que promueve este tipo de organizaciones. Pero tampoco caen en la romantización porque se hacen cargo de la necesidad de formación para fortalecer la gestión de la cooperativa.

*Sí, yo por lo menos no tengo la más pálida idea, no te voy a mentir. Creo que es importante y hace falta o por lo menos a mí me falta (...) La cooperativa creo que lo que tiene de trasfondo tiene la solidaridad y que todas las personas que la conforman tienen un fin común y en la horizontalidad se van manejando y creo que eso es también lo importante.* (Tatiana, NM)

#### **V.2.b. Sostenibilidad social**

Luego de haber plasmado en el organigrama la distribución de roles y funciones a nivel interno se les propuso avanzar por fuera, es decir, conocer los actores sociales, organismos e instituciones con los que tienen algún tipo de relación que contribuye o no al fortalecimiento y desarrollo de NM.

Figura 6. Mapa de actores - Sociograma Nueva Mirada



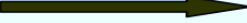
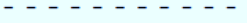
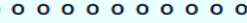
Nota: Elaboración colaborativa en el marco del Taller Participativo realizado en noviembre del 2021. Sistematización propia.

Referencias de Figura 6:

Tipo de actores:

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Círculo rojo:</b> Organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, ONGs. |
| <b>Cuadrado verde:</b> Sector privado (grandes empresas, PyMEs, emprendedores, etc).  |
| <b>Hexágono azul:</b> Organizaciones de la ESS, EP.                                   |
| <b>Triángulo naranja:</b> Estado y gobierno en sus distintos niveles.                 |

Tipo de relación:

|                                                                                   |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | Relación unidireccional             |
|  | Relación bi direccional             |
|  | Relación fuerte unidireccional      |
|  | Relación fuerte bi direccional      |
|  | Relación de oposición o conflictiva |
|  | Relación débil                      |
|  | Relación potencial                  |

Como resultado de lo trabajado durante el taller, los/as integrantes de NM determinaron gráficamente cómo es la relación actual con algunos actores del contexto local y cómo podrían ser los vínculos con otros a futuro (Figura 6).

Respecto de las relaciones *bidireccionales fuertes*, desde NM consideran que este tipo de interacción la mantienen con aquellas organizaciones sociales y sectores de la población organizada que son objeto de demandas ante el gobierno provincial y empresas privadas, es decir, que cuyas denuncias y reclamos se redactan como noticias y se dan a conocer a través del portal. Entre esas organizaciones se encuentran los movimientos sociales y políticos, el movimiento feminista correntino, los sindicatos y la ONG La Berkins; esta última, además de promover sus actividades con NM le aportan auspicio publicitario.

Por otro lado, existe una relación *bidireccional débil* con algunos municipios del interior provincial, con entidades gubernamentales como INADI e INAES, así como con el programa radial “Las Lisas”. Desde NM entienden que comparten información de INADI, reciben pauta de “Las Lisas” con quienes también hicieron producciones en conjunto<sup>2</sup>; y con las Municipalidades de Gobernador Virasoro y Paso de los Libres a quienes les hacen trabajo de prensa, y comenzaron a tener un acercamiento con la dependencia local del INAES a los fines de organizarse mejor a partir de su formalización en cooperativa. Con todas las organizaciones mencionadas se pretende mantener y fortalecer los nexos de dependencia y colaboración. Hasta el momento el tipo de relación es todavía débil.

<sup>2</sup> Una de las más importantes producciones en colaboración consistió en una producción audiovisual llamada “Verde Taragüí”. Un mini-documental que registró las voces de referentes del feminismo correntino y sus reflexiones para llegar a la sanción de la ley por el aborto legal, seguro y gratuito en nuestro país.

En el caso de los *vínculos conflictivos*, y en contraposición a los actores con quienes mantienen relaciones fuertes o incipientes, desde NM consideran que es producto de las denuncias que muestran públicamente, generalmente de injusticias que cometen las empresas más importantes de Corrientes, entre las que se encuentran la cadena de supermercados Super Max, la empresa de juegos y apuestas Casinos del Litoral, la red de farmacias FARMAR y el monopolio de transporte urbano ERSa. Dichas organizaciones han sido objeto de denuncias donde NM decidió acompañar a trabajadores/as o usuarios/as, según el caso, en sus reclamos haciendo el seguimiento directo por medio de crónicas. Se trata de relaciones que no tienen interés de recomponer porque iría contra el accionar y línea editorial consecuente del medio digital. Lo mismo ocurre con el gobierno provincial, con quien no comparten su gestión y lo demuestran en la redacción de noticias con fuertes críticas hacia concretas decisiones políticas.

También se puede leer en el mapa que existen *potenciales relaciones*, posibles vínculos que a los/as miembros de NM les gustaría iniciar. En este caso indican que el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) y otras organizaciones cooperativas –de medios y productivas- así como trayectorias de la economía popular podrán ser objeto de alianzas estratégicas, o para avanzar en su integración a una de segundo o tercer grado. En el caso de ENACOM para el ingreso a programas o futuras licitaciones que contribuyan a mejorar los recursos y el trabajo como cooperativa. Y con las entidades de la ESS para fortalecer redes entre organizaciones hermanas o con fines similares.

Por último, un aspecto que si bien no está plasmado en el mapa pero está asociado a relaciones con informantes clave, tiene que ver con la escena mediática local, este dato también surgió durante las entrevistas. Se trata del intercambio que se produce diariamente con trabajadores/as de medios periodísticos privados y que en su mayoría se trata de contactos que mantienen los/las integrantes de NM hace varios años con amigo/as o compañeros/as que conocieron en la universidad o trabajando en periodismo.

*La relación con otros colegas es por el conocimiento, nos conocemos casi todos de la carrera de Comunicación Social, la mayoría fuimos compañeros o compañeras. Siempre hay una relación de compañerismo dentro de lo que son los colegas de los distintos medios y esa relación por ahí se ve en algunas notas o temas que no se pueden tocar en otros medios por lo condicionados que están*

*desde el punto de vista de la línea editorial, y por ahí nos pasan a nosotros esos temas para que tengan visibilidad y salgan en NM o también hay una relación de decir, qué se yo, hay un tema que nos interesa que salga y que sale en otros medios pero también en NM con la relación que tenemos con otros periodistas, que es también una fuente a la que nosotros acudimos para tener temas que por ahí nosotros no los tenemos incluidos en nuestra agenda por falta de conocimiento y estos colegas nos transmiten para que la incluyamos. (Diego, NM)*

*Por otra parte, lo que es pasarnos información con colegas de sobre todo de acá va haber tal nota, o si necesito algún que otro contacto, pásame el número de tal, necesito hablar con fulano... o sabes a qué hora movilizan o nos vamos pasando. Tengo contactos de Época, LT7, de El Libertador (...) (Tatiana, NM)*

*Corrientes dentro de todo termina siendo una ciudad chica, con muchos de los colegas hemos cruzado pasillos en la facultad y hemos entablado contacto, algún vínculo y por ende nos relacionamos mucho con colegas de otros medios... justamente los hegemónicos de la ciudad, con ellos intercambiamos información, lo que ellos no pueden publicar por este conflicto de intereses de sus respectivos medios y lo podemos publicar nosotros...tenemos mucho contacto y llegadas con referentes barriales, de asentamientos, con organizaciones sociales, feministas, docentes y trabajadores y demás... creo que esa es la sociedad que tenemos con otros sectores. (Matías, NM)*

Se evidencia la solidaridad entre colegas a la vez que suman elementos de reciprocidad al momento de compartir información que puede resultar de utilidad. En este sentido varios de los contactos con quienes mantienen interacción conocen cómo se manejan los medios más importantes y no mezquinan datos, al contrario, deciden brindarlos a NM porque saben que hay temas que no tienen espacio en donde trabajan pero que NM por sus características puede llegar a publicarlos en formato de noticias y de esa manera no se pierde la información.

#### **V.2.c. Sostenibilidad económico – financiera**

Una de las dimensiones más débiles que se observa en la experiencia NM tiene que ver con los aspectos económicos y financieros del medio. La organización ha sabido

mantenerse a fuerza de algunos pocos ingresos provenientes principalmente de pauta publicitaria que se divide en dos grupos, uno más estable y otro que no. En el primer grupo se encontró que la pauta recibida habitualmente proviene de la Municipalidades de Gobernador Virasoro y la de Paso de los Libres; también de la productora del programa radial “Las Lisas” y la ONG “La Berkins”. Por otro lado, algunos ingresos esporádicos provienen de las “publi-notas”, que se obtienen cuando dan a conocer algún evento que requiere difusión, y otra parte de pequeños comerciantes que comienzan a invertir en publicidad pero que dura poco tiempo y terminan por suspender la suscripción.

En lo que respecta a ingresos públicos directos o de programas, llamados a concursos, etc. NM no ha obtenido hasta el momento alguno de ellos. Esto tiene que ver con la falta de información y la reciente obtención de la matrícula como cooperativa de trabajo. De todas formas se muestran entusiasmados y esperan que esto pueda revertirse y favorecer nuevas oportunidades para la captación de recursos de distinto tipo.

En algunas entrevistas se observó que estos problemas económico-financieros pueden deberse a una doble dificultad, asociadas a ser un medio alternativo y a estar enfrentados en cierta medida con el poder político y empresarial local:

*(...) pero yo sigo sosteniendo que si uno tiene constancia en el trabajo y sobre todo si hay personas que están dedicadas exclusivamente al sostenimiento financiero de un emprendimiento cooperativo puede ser fácilmente sustentable para los integrantes de ese emprendimiento. En el caso nuestro es doblemente difícil porque somos un medio alternativo dentro de una provincia donde la principal fuente de los medios es la pauta oficial que da el gobierno provincial o pauta privada de empresas que están muy ligadas al poder político acá en Corrientes. (Diego, NM)*

Lo económico – financiero es entendido como controversial, algo que volvió a surgir con fuerza durante la confección del organigrama que se presentó anteriormente. Las/los socios/as de NM reconocen que existen dificultades en tal sentido. Entienden que de ese aspecto debe ocuparse una persona en particular, que concentre toda su atención a trabajar para conseguir más y mejores recursos para la ahora cooperativa de trabajo. Sin embargo, ninguno/a de las/los asistentes al taller se reconoció apto/a para tomar la

función pero coincidieron que puede resolverse incorporando a un/una nuevo/a integrante cuyo perfil esté destinado a cubrir esa deficiencia.

Desde hace poco tiempo, el destino de los fondos que ingresa a NM comenzó a ser distribuido como reintegro por el trabajo realizado a cada socio/a, algo que todavía debe mejorar y estabilizarse como ya hemos mencionado. Otro de los destinos que alcanzan a cubrir tiene que ver con el mantenimiento del sitio web, el service a dispositivos electrónicos y en menor medida para la compra de elementos nuevos.

### **V.2.c. Sostenibilidad info-tecnológica**

Al tratarse de un medio digital, que necesita principalmente de internet para tener presencia y alcance, una de las dimensiones que posibilitan su existencia es la tecnología que utilizan. La responsabilidad de soporte web recae en una sola persona de NM que salva las actualizaciones y corrige errores que se van produciendo por la propia dinámica del medio.

*Desde un punto de vista técnico la web está hecha en un lenguaje de programación que se llama PHP con un framework que se llama KumbiaPHP. Esto está montado en un servidor web que se paga anualmente o bi-anualmente; ese servidor web se llama Donweb, que es el proveedor del servicio. Pagamos también anualmente la dirección nuevamiradacorrientes.com.*

*En lo que es soporte técnico estoy yo sólo y cuando hay algún error lo soluciono yo que fui el responsable de crear la página. La página no tuvo actualizaciones. Actualmente estoy trabajando en la primera actualización que va a hacer que la página sea más moderna por decirlo de alguna manera y más linda a la vista, con más recursos. Estoy un poco trabado con eso pero en cualquier momento tiene que salir. (Mariano, NM)*

Más allá del lenguaje técnico específico, lo comentado por el entrevistado da cuenta que NM debe recurrir a soportes y licencias pagas. Éste componente también fue indicado por otros/as entrevistados/as anteriormente, que explicaban en qué destinan parte de los ingresos que NM recibe. Además, se puede observar que la organización todavía no ha explorado opciones gratuitas o propias del software libre que aunque sean pagadas pueden contribuir con la reducción de costos.



Entendemos que para brindar un mejor servicio informativo el factor tecnológico y la actualización permanente en este campo no debe quedar librado al azar sino que tiene que ser una política y desafío a ser asumido por NM de cara a un proceso de profesionalización en la materia.

#### **V.2.d. Sostenibilidad político-legal**

Recordemos que NM nace como emprendimiento asociativo en el año 2014 y que hasta constituirse en cooperativa de trabajo en el 2020 funcionó amparada por lo establecido en nuestra carta magna. La Constitución Nacional Argentina establece en su art. 14 el derecho a “asociarse con fines útiles”. Sin más, los/las integrantes de NM asumieron el desafío de agruparse con fines comunes y el propósito de iniciar un trayecto como emprendimiento periodístico con miras a transformarse en un proyecto económico que pueda brindar trabajo y sustento a cada uno/a de sus miembros.

Para comenzar la formalización como entidad cooperativa, NM se valió de la legislación vigente en la materia y decidieron iniciar los trámites. El tipo elegido que se ajustó mejor a sus necesidades fue el de Cooperativa de Trabajo.

Según acta constitutiva, el 13 de febrero del año 2020, NM se constituye en cooperativa de trabajo y se comienza a regir gradualmente por lo establecido en la Ley 20.337 y resoluciones del INAES. Actualmente, todavía están en etapa de ir conociendo sus derechos, deberes y obligaciones, los que deben ir asimilando para también mejorar sus condiciones a partir del dominio de la normativa.

Por último, NM es reconocida formalmente por la autoridad nacional, recibiendo la matrícula N° 60181 del INAES como inscripta a partir del 24 de septiembre del año 2021.

Por otro lado, vale mencionar una dimensión más, que si bien no está indicada en la matriz (Tabla 1), apareció descrita de manera solapada en gran parte del trabajo. Se trata de la dimensión de sostenibilidad político – cultural, que también podemos denominar para este caso como *comunicacional*. Este criterio de sostenibilidad es importante, pues se trata de aquel que observa a NM desde sus elementos ideológicos, en términos de aporte a la batalla de ideas en el contexto en que incide. Se trata del proyecto político que persigue el medio, a partir de constituirse como tal con línea editorial propia para dar voz a sectores de la comunidad local que históricamente han sido olvidados por los

medios tradicionales (ej.: movimiento feminista, víctimas de violencia institucional, trabajadores/as despedidos/as, comunidad LGTBIQ+, organizaciones sindicales y de Derechos Humanos, etc.). NM viene a correr el velo ante el conveniente silencio, procurando mostrar problemáticas sociales concretas, que de lo contrario no podrían darse a conocer. Es, sin dudas, un aporte a la construcción de sentidos desde un lugar que sólo puede darse desde un medio comunitario y autogestivo con garantías de autonomía y sensibilidad social.

## **VI. Reflexiones finales**

Teniendo en cuenta que la sostenibilidad de un medio asociativo está relacionada con aspectos multidimensionales, hacer una lectura de los mismos en la experiencia Nueva Mirada Corrientes nos sirve como elemento para reconocer dificultades, fortalezas y oportunidades a los fines de planificar acciones tendientes a mejorar escenarios futuros en organizaciones similares, en este caso en medios cooperativos y/o comunitarios de tipo digital.

NM es un proyecto autogestivo que demuestra diariamente que uno de sus pilares más fuertes tiene que ver con la conformación de un grupo humano sólido, comprometido y con capacidad para el trabajo. Éste es sin duda uno de los elementos que ha sostenido al medio desde sus inicios. Los/las socios/as de la reciente cooperativa de trabajo se sienten parte de un proyecto que los/las incluye y avizoran un porvenir satisfactorio; a la vez que reconocen varios puntos débiles a ser atendidos, como las estrategias para obtener más y mejores recursos para contener toda la estructura organizativa..

Un medio que se autodefine como alternativo, en una región con las características que tienen Corrientes y sus alrededores, podrá ir consolidándose en el marco de la batalla de ideas aportando al debate desde una perspectiva crítica de la realidad. Esta es sin dudas otra de las potencialidades que contribuyen a que NM se siga sosteniendo. Que está ligado a la forma que decidieron adoptar; una organización no amparada por la clásica relación de dependencia de una patronal favorece la autonomía en cuanto a la línea editorial que sostienen, a la vez que se sus integrantes se van transformando en dueños/as de su propio destino a través del ejercicio diario en la toma de decisiones y la corresponsabilidad que exige el trabajo asociado.

Un diario digital de la ESS no sólo se trata de un proyecto que incluye con trabajo a estudiantes, técnicos/as o profesionales de la comunicación sino que la actividad que desarrollan contribuye a la formación de posicionamientos críticos ante problemáticas sociales que requieren ser tratadas en los márgenes de la prensa hegemónica. Este aspecto se convierte en fundamental para las comunidades del interior del país que tienen sus propias luchas, tensiones y contradicciones.

La actual conformación en cooperativa de trabajo también se asume como elemento positivo que deberá ser acompañado por formación permanente en materia de gestión y

planificación asociativa a la vez que se van estableciendo redes de contención y reciprocidad con otros medios con características similares para fortalecer el sector de la ESS en el mapa de la comunicación.

Observar los fenómenos desde la investigación o la intervención profesional permite encarar desafíos hacia lo que Gonzalo Vázquez llama sostenibilidad plural, porque es posible desmenuzar trayectos y experiencias, tanto en su entramado interno como externo para abordar sus problemáticas de manera compleja haciendo contribuciones hacia otra economía donde el centro está puesto en las personas y el desarrollo pleno de sus capacidades.

## Bibliografía

Barranquero Carretero, A.; Candón-Mena, J. (2021) La sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación en España. Diseño y aplicación de un modelo de análisis al estudio de caso de El Salto y OMC Radio. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, vol. 137, e71863. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.71863>.

Castel, Robert (2009) “¿Más allá del asalariado o más acá del empleo? La institucionalización del precariado”. En Castel, Robert: El ascenso de las incertidumbres. México: Fondo de Cultura Económica. Pp 125 a 145.

D Rivera Rogel, X Pereira-Fariña, J Yaguache Quichimbo (2015): “Rutinas de producción informativa en los ciberdiarios de referencia de Ecuador: El Universo, El Mercurio, El Diario y Crónica de la Tarde”. Revista Latina de Comunicación Social, 70, pp. 14 a 27. [http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1032\\_Loja/02es.html](http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1032_Loja/02es.html) DOI: 10.4185/RLCS-2015-1032

Dejours, Christophe (1998) De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En: Dessors y Guiho-Bailly. Organización del trabajo y salud. Buenos Aires, Lumen Humanitas.

Gutiérrez, P. M. (2000) “Mapas sociales: método y ejemplos prácticos” En: Villasante, Tomás R., Montañés, Manuel y Martín Pedro: Prácticas Locales de creatividad social. Construyendo Ciudadanía 2. Ed. El Viejo Topo, España.

Marino, S.; Mastrini, G.; Becerra, M.; Rubini, C. y Espada, A. (2015) “Diagnóstico sobre el acceso del sector sin fines de lucro a medios audiovisuales en la Argentina 2014.

Neffa, J. C. (1990). El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W Taylor y H. Ford. Buenos Aires: Hymnitas.

Pastore, R. (2006). Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social. Buenos Aires, documento del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Pastore, R. (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina. *Revista de Ciencias Sociales*, Segunda época. Año 2, n° 18, Pp. 47-74. Universidad Nacional de Quilmes.

Plotinsky, D. (2015). Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. *Revista Idelcoop* N°215. PP 157 - 178. Instituto de la Cooperación – Fundación de educación, investigación y asistencia técnica.

Polanyi, K. (2011) [1951]. *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica.

Sallán, J. G. (1984). Posibilidades y límites de los organigramas. *Educación*, 181-204.

Segura, M. S. (2016); Los medios comunitarios, populares y alternativos de Argentina desde la Ley Audiovisual. De la lucha por la legalidad al debate sobre la sostenibilidad. *Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social. Diálogos de la comunicación*; 92; 12-2015; 1-16

Shujman, M. S. (2019). *Carta del trabajador autogestionario*. Editorial UNR

Segura, María & Linares, Alejandro & Espada, Agustín & Longo, Verónica & Hidalgo, Ana & Traversaro, Natalia & Vinelli, Natalia. (2018). La multiplicación de los medios comunitarios, populares y alternativos en Argentina. Explicaciones, alcances y limitaciones. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*. 2. 88. 10.15304/ricd.2.9.5530.

Tiriba, Lia (2007), “Pedagogía(s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular?”, en Coraggio, José Luis (org.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires, UNGS, Altamira.

Tommasino Ferraro y Pérez Sánchez/ La investigación participativa: sus aportes a la extensión crítica. Saberes y prácticas. *Revista de Filosofía y Educación* / ISSN 2525-2089 Vol. 7 N° 1 (2022)

Vázquez G. (2014), ¿Son sostenibles los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados? Algunas reflexiones a contramano del sentido común, en *Voces en el Fénix*, N° 37 *Economía Social* (pp. 130-137), Fac. Cs. Económica, UBA, Bs As.

Vázquez, G. 2010. “El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados”, en Revista de Ciencias Sociales, segunda época, año 2 n°18, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, pp.97-120.

Vázquez, G. (2022). Aportes para pensar y actuar en la gestión de las organizaciones autogestionadas. Otra Economía, 15(27), 33-48.

Villamayor, C. (2007), Resumen. La dimensión político cultural en la sostenibilidad de radios comunitarias. UNLP – Arg.

## **Anexos**



## **Anexo 1. Modelo de entrevista a integrantes de Nueva Mirada**

Preguntas para relevamiento, experiencia Nueva Mirada. Tipo: entrevistas

### Les integrantes

Edad

Género auto-percibido (opcional)

Antigüedad en la organización (es fundador o no):

Sobre sostenibilidad:

Profesión – oficio – nivel de estudios. Comprobar o descartar que las tareas que desempeña en el portal estén vinculadas con las competencias que adquirió durante su formación.

### a) Contexto socio - cultural

¿Cómo y por qué ingresó a Nueva Mirada?

¿Participó de la constitución de la organización? ¿Qué recuerda? En caso de no haber formado parte del nacimiento de la entidad ¿Conoce o le contaron cómo surgió la misma?

¿Cuáles considera que fueron los acontecimientos más importantes por los que atravesó la organización? ¿Por qué? Según la percepción de cada integrante, los hechos más significativos pueden revestir connotación positiva o negativa.

¿Cómo caracteriza al contexto local – correntino – en relación a su actividad? Favorable o desfavorable. ¿Por qué?

¿Cómo caracterizaría al grupo que integra NM?

*\*Solicitar elaboración del organigrama y mapa de actores. Invitar a un Taller*

### b) El proceso de trabajo

¿Tiene conocimiento sobre cooperativismo y economía social? En caso de que su respuesta sea positiva ahondar en ¿qué sabe? y ¿dónde se informó?

¿Qué tareas realiza regularmente dentro del diario? ¿Cómo se fue definiendo su participación en cuanto a dichas responsabilidades?

Además de sus tareas regulares ¿desempeña trabajos esporádicos para la funcionalidad del portal? ¿Cuáles? ¿Por qué motivos los hace?

¿Cómo realiza sus actividades? ¿Qué herramientas utiliza? ¿Cómo obtuvieron/obtienen los elementos de trabajo? ¿Qué le hace falta para mejorar sus actividades?

¿Cuáles son las necesidades de formación y capacitación que requieren?

c) Aspectos económicos y financieros

A tener en cuenta: auspiciantes, ingresos provenientes de programas públicos (microcréditos u otros) o privados, distribución entre los miembros, mantenimiento del portal, etc.

¿De dónde derivan los ingresos económicos que tuvo/tiene Nueva Mirada? ¿Para qué son utilizados? ¿Qué tienen pensado para mejorar en este sentido? ¿Su objetivo continúa siendo que cada integrante pueda vivir del trabajo realizado en el medio?

c) Vínculo con actores

Para el sociograma se prevé una serie de preguntas relacionadas con los actores permanentes y circunstanciales con quienes el portal tiene/tuvo relación. (A elaborar en instancia de Taller)

## Anexo 2. Registro fotográfico durante la producción del Taller participativo

### Anexo Foto 1

---



Nota: Fotografía tomada por Enrique Bordón en noviembre del 2021 durante la elaboración del sociograma de NM.





Nota: Fotografía tomada por Enrique Bordón en noviembre del 2021 durante la elaboración del organigrama de NM. Se aprecia el resultado final.