



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



Universidad
Nacional
de Quilmes

Messina, Mariela Rosana

La Mugica. Diagnóstico y propuesta de mejoras para una radio comunitaria de Mar del Plata en clave de economía social y solidaria



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:

Messina, M. R. (2026). *La Mugica. Diagnóstico y propuesta de mejoras para una radio comunitaria de Mar del Plata en clave de economía social y solidaria. (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/20.500.11807/6256>*

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

La Mugica. Diagnóstico y propuesta de mejoras para una radio comunitaria de Mar del Plata en clave de Economía Social y Solidaria.

Trabajo final integrador

Mariela Rosana Messina

marielamessina88@hotmail.com

Resumen

El siguiente proyecto de intervención plantea alternativas de acciones que contribuyen a generar condiciones de sostenibilidad integral del medio de comunicación y favorecen la inclusión de los participantes del equipo de la radio a los ámbitos de trabajo social y comunitario. Esta propuesta adquiere mayor relevancia frente al contexto socioeconómico y cultural actual, ya que fomentar proyectos elaborados desde las bases de la sociedad y a través de los cuales se reflejen sentires, se compartan saberes y se visibilice la realidad del campo popular, permite que la palabra de los sectores excluidos del sistema se haga presente en un lugar de expresión y construcción colectiva. Dentro de este marco la participación de los jóvenes en el proyecto radial, la promoción de valores solidarios, el fomento de la interrelación con otros medios comunitarios y la diversificación de las fuentes de obtención de recursos potencian el sostenimiento de la organización y amplían el alcance de la propuesta comunicacional.

Especialización en Gestión de Economía Social y Solidaria

Trabajo Integrador Final

Universidad Nacional de Quilmes

La Mugica. Diagnóstico y propuesta de mejoras para una radio comunitaria de Mar del Plata en clave de Economía Social y Solidaria.

Estudiante: Mariela Rosana Messina

Director: Santiago Errecalde

Co Director: Henry Chiroque Solano

CAPÍTULO I	2
1. Introducción	2
2. Metodología de trabajo	2
3. Marco conceptual	7
CAPÍTULO II	11
1. Características de radio La Mugica	12
2. Dimensiones de la sostenibilidad integral.	19
3. Mapeo de Actores	31
4. Delimitación de la situación problemática	35
4.1 Mapeo de problemas	35
4.2 Árbol de problemas	37
4.3 Formulación de la situación problemática	39
4.4 Factores críticos, línea base.	39
CAPÍTULO III	41
1. Propuesta de intervención	41
1.1 Objetivos	42
1.2 Esquema de planificación de acciones.	43
1.3 Cronograma de Tareas	44
1.4. Presupuesto	46
1.5 Evaluación	46
CAPÍTULO IV	48
Conclusiones finales	48

CAPÍTULO I

1.Introducción

Con la finalidad de diagnosticar y construir propuestas de mejora para la radio comunitaria “La Múgica”, perteneciente al Hogar de Cristo del Centro Barrial “Carlos Múgica” de la ciudad de Mar del Plata, se realiza este trabajo basado en los conceptos y características esenciales de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS). El diagnóstico se construye a través de dinámicas participativas tendientes a conocer en profundidad el estado actual de la organización desde la mirada de los diferentes miembros de la misma. Tomando como punto de partida este análisis, se proponen una serie de mejoras para la radio que apuntan a fortalecer su sostenibilidad integral como proyecto de ESS, medio comunitario y espacio de trabajo con jóvenes.

Los Hogares de Cristo son entidades sociales de carácter comunitario con objetivos de integración social de las personas en situación de vulnerabilidad o consumos problemáticos. En el Hogar del centro barrial Carlos Múgica, como resultado de la realización de un taller de radio, surgió la creación de un espacio de comunicación comunitaria en el cual participa de manera activa un grupo de jóvenes que asisten al mismo.

El siguiente proyecto de intervención plantea alternativas de acciones que contribuyen a generar condiciones de sostenibilidad integral del medio de comunicación y favorecen la inclusión de los participantes del equipo de la radio a los ámbitos de trabajo social y comunitario. Esta propuesta adquiere mayor relevancia frente al contexto socioeconómico y cultural actual, ya que fomenta proyectos elaborados desde las bases de la sociedad y a través de los cuales se reflejen sentires, se compartan saberes y se visibilice la realidad del campo popular, permite que la palabra de los sectores excluidos del sistema se haga presente en un lugar de expresión y construcción colectiva. Dentro de este marco la participación de los jóvenes en el proyecto radial, la promoción de valores solidarios, el fomento de la interrelación con otros medios comunitarios y la diversificación de las fuentes de obtención de recursos potencian el sostenimiento de la organización y amplían el alcance de la propuesta comunicacional.

2. Metodología de trabajo

El trabajo se lleva adelante utilizando mecanismos participativos, lo que implica involucrar a los integrantes de la organización en los diferentes momentos del desarrollo del

proyecto. En términos prácticos, la intervención comprende dos etapas: el diagnóstico y la construcción del plan.

Técnicas de construcción de la información

En este apartado se detallan las herramientas implementadas para la recolección de información.

2.1.1 Relevamiento de registros bibliográficos

2.1.1 a) Fuentes primarias

Vélez Restrepo (citado por Hoffman, et al., 2023, p.63-64) plantea que la estética y los sentidos incorporados en elementos visuales y audiovisuales manifiestan la identidad cultural que representa a las organizaciones como integrante de la realidad actual. Siguiendo al autor, consideramos la categoría de fuentes primarias en sentido amplio, por lo que se incluyen al análisis como tales a los afiches y banderas con lemas y mensajes observados en el comedor del Hogar, donde se realizaron tanto la entrevista como las actividades con los jóvenes. De este modo, se identifican como ejes esenciales para la Mugica el trabajo comunitario, la inclusión social y lucha contra adicciones porque son integrados al espacio comunicacional como parte del mensaje a transmitir. Por otra parte, también se destaca la reivindicación de figuras reconocidas por su lucha y compromiso social como Carlos Mugica, quien da nombre a la radio, dibujado en la bandera del centro barrial; Enrique Angelelli y los mártires riojano¹ cuya foto se encuentra en un altar ubicado en el comedor. La presencia del altar denota la importancia que asigna la organización al aspecto espiritual dentro de la dinámica cotidiana.

2.1.1 b) Fuentes secundarias

Para el diseño del proyecto de intervención se realizaron consultas a textos bibliográficos y artículos relacionados en páginas web. A su vez, se describió el perfil de la organización en la cual se inserta el espacio radial tomando como fuente, además de las fuentes primarias y la observación, los datos consignados en la página web de la Federación “Familia Grande Hogares de Cristo”.

¹ Beato Enrique Angelelli, los padres Carlos de Dios Murias y Gabriel Longueville y el laico Wenceslao Pedernera.



Foto tomada en el Hogar Carlos Mugica el día de la entrevista.

2.1.2 Observación

En octubre de 2023, durante la visita al centro barrial Carlos Mugica donde funciona la radio, se realizó una entrevista grupal con seis miembros del grupo de jóvenes que conforman el equipo de trabajo de la radio. Además, se llevaron a cabo diversas actividades grupales. Según lo acordado con anterioridad con el coordinador, los jóvenes finalizaron su participación en el taller de técnica radial para almorzar en el comedor y, posteriormente, mantener una charla en el salón comedor. El tono de la entrevista fue cordial y la actitud del grupo muy colaborativa. La observación incluyó tanto las características del espacio físico como a las personas que trabajan en el Hogar de Cristo, prestando especial atención a la dinámica de la rutina diaria de los jóvenes y de sus relaciones interpersonales.

Entrevistas

Para efectuar las entrevistas semi estructuradas (una individual con el coordinador del proyecto, realizada en el mes de julio de 2023, y otra grupal con los jóvenes integrantes de la Mugica, en octubre del mismo año), se elaboró una guía con preguntas orientadoras. Este formato de entrevistas es utilizado con el objetivo de abordar determinados temas de interés y, al mismo tiempo, abrir la posibilidad de escuchar otros puntos que pueden surgir y ser relevantes para la investigación.

2.1.1.a) Entrevista individual al coordinador del grupo

La primera entrevista tuvo lugar con el coordinador del proyecto de comunicación quien contó la historia, el presente y los desafíos a futuro de la radio. Este encuentro

constituyó un primer acercamiento a la radio, que permitió conocer a la organización y su funcionamiento.

2.1.1.b) Actividades grupales y entrevista al grupo de participantes de la radio

Durante la visita al centro barrial, se llevaron a cabo diferentes dinámicas participativas, a las que se le incorporó una serie de preguntas, dando lugar a una entrevista desestructurada. Mediante esta intervención, se construyó una charla amena en la que los jóvenes expresan sus ideas, sentires y deseos para el futuro.

A continuación, se describen las diferentes actividades grupales realizadas con los jóvenes del equipo de radio.

2.1.3.b) 1. Presentación. Dinámica del ovillo

La actividad de inicio fue la dinámica del ovillo, cuya consigna consistió en pasar el ovillo de lana de un compañero a otro. Quien recibía el elemento debía presentarse con su nombre, edad, tarea que desempeña en la radio y fecha de ingreso a la misma. Con los datos recopilados se construyó la siguiente tabla:

NOMBRE	EDAD	FECHA INGRESO RADIO	TAREA
Darío	26 años	año 2023	operación
Luciano	19 años	año 2022	operación y locución
Juan*	28 años	participac discontinua	-
Cristian	33 años	año 2021	operación y otras
Leo	19 años	año 2022	operación
Jonathan	22 años	año 2021	Manejo de redes, edición, diseño gráfico
Juan	36 años	año 2023	Efemérides, santorales.
Roberto**	65 años	año 2022	acompañante par

*Juan se retiró después de la actividad de presentación y no participó de las siguientes.

**Roberto no participó de la entrevista grupal por un tema de horarios pero se entrevistó individualmente antes de la actividad con el grupo.



Foto tomada en el Hogar Carlos Mugica durante la actividad de presentación.

2.1.3.b) 2. Dinámica de las tarjetas

La segunda actividad desarrollada fue una selección de tarjetas de manera aleatoria, cada una de ellas contenía un disparador diferente de inicio de conversación. Una vez que era elegida la tarjeta, su consigna era leída en voz alta para que cualquiera de los presentes pudiera responder libremente y aportar sus ideas. Se mencionan a continuación las leyendas correspondientes a cada tarjeta:

- Lo que más me gusta de la radio
- Un problema que tenemos
- Algo que me gustaría cambiar
- Lo que menos me gusta de la radio
- Algo nuevo para sumar

2.1.3.b) 3 Dinámica afiche

Como tercera y última actividad se propuso el llenado de manera grupal de un afiche a partir de consignas que buscan identificar cómo se perciben cada uno de los jóvenes a sí mismos y en relación con su desempeño en la radio. De manera sucinta, recuperamos los ítems elaborados por el grupo:

- *Cómo se ven en lo personal y cómo ven la radio en la actualidad ;
- *Qué desafíos se plantean en lo individual y lo colectivo;

*Cómo se ven en lo personal y cómo ven la radio en el futuro.

En el capítulo siguiente, se presentarán los resultados de estas dinámicas, así como los temas de interés compartidos durante las mismas.

3. Marco conceptual

El trabajo aborda tres campos temáticos: la comunicación comunitaria, la ESS y el trabajo realizado con jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Estas áreas comparten varios aspectos, desde el vínculo con el entramado de lazos solidarios hasta la centralidad de la persona y el deseo de transformación de la realidad.

Radio La Mugica es un emprendimiento asociativo autogestionado que se encuentra dentro del ámbito de la ESS y, en tanto medio de comunicación, se incluye en los denominados medios comunitarios. En este sentido, Claudia Villamayor (2007; 2019) destaca la participación que poseen los medios comunitarios en el proceso de ruptura de la lógica dominante impuesta desde los medios comerciales que silencian a las grandes mayorías. Los primeros surgen como iniciativas de la sociedad para democratizar la palabra: se crean con escasos recursos y desde abajo hacia arriba. Este es el caso de La Mugica, que nace desde la inquietud de una comunidad parroquial por acercar un mensaje positivo y solidario a las comunidades eclesiales de base (CEBs) y a la gente de los barrios en general. Fue construida, además, desde las bases, con pocos recursos y respondiendo a las necesidades de los sectores populares. Aunque esta radio es de tamaño pequeño, considerando parámetros como cantidad de personas que trabajan, disponibilidad de recursos y nivel de audiencia, posee un notable crecimiento desde su inicio y se sostiene en el tiempo, aunque con un ritmo lento en el proceso de avance.

En cuanto a sus relaciones con otros actores del sector si bien ha establecido contacto con radios de diferentes Hogares de Cristo ubicadas en otras localidades del país, no constituye con ellas una red fluida de interacción. Tampoco integra redes con otras organizaciones relacionadas a la comunicación que le permitan cierto marco de formalidad y mayor visibilidad. A propósito de este último aspecto, Orlando Núñez (citado en Vázquez 2010, p.103-104) subraya la importancia de fomentar y construir una estrategia de asociaciones entre emprendimientos, imprescindible para disputar lugares y perdurar en el contexto capitalista destacando la lucha política y cultural como factor de sostenibilidad. En este sentido, La Mugica se constituye como una herramienta para la construcción colectiva de sentidos que rompe con la lógica hegemónica capitalista al proponer una agenda por fuera del esquema diagramado por los medios masivos de comunicación. Quienes transmiten desde la

radio plantean con absoluta libertad diferentes temas de interés general, de modo tal que incluyen a los sectores invisibilizados de la población, que escapan de la atención de los sectores comerciales. Sus contenidos abarcan múltiples temáticas, entre ellas encontramos literatura, fútbol barrial, economía popular, cultura, religión, sociedad, economía y política con identidad nacional y popular. Además, los jóvenes que forman parte del equipo de producción del espacio radial cuentan con su propio programa.

La comunicación es un Derecho Humano Universal, por lo tanto, las radios comunitarias son un actor clave para garantizarlo. El Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO) detalla una serie de características que las diferencian de las radios públicas (estatales y no estatales) y de las privadas comerciales. A continuación, citamos algunas de las principales de acuerdo con FARCO (2014):

- el carácter de las radios comunitarias no definido por su alcance (no necesariamente son radios locales) sino por su forma de propiedad, junto con sus objetivos, misión y forma de organizarse.
- la gestión grupal, participativa y democrática, sin un dueño
- la transmisión de información veraz, clara y sencilla, enfocada en explicar los “por qué” de forma interactiva con el pueblo
- el uso de elementos de la cultura popular, la música, el humor, entre otros y el aprovechamiento de la mayor cantidad de recursos radiofónicos posibles
- la propuesta de transformación de la realidad y el intento de obtener propuestas con un enfoque propio

En base a la descripción precedente enumeramos aquellos aspectos en La Mugica que nos permiten enmarcarla dentro de los llamados medios comunitarios de comunicación.

En primer lugar, la gestión es grupal y participativa. Semanalmente, el equipo se reúne para planificar la actividad de la radio. Si bien la guía del coordinador resulta fundamental en la capacitación de los jóvenes y en la organización de la operatoria cotidiana, ellos colaboran en las tareas que hacen posible la emisión de la programación. En este sentido, durante la entrevista individual, el coordinador comentó que el desafío a largo plazo para el grupo de jóvenes está vinculado con la adquisición de mayor autonomía para realizar las tareas cotidianas. En cuanto a la forma de tomar decisiones, la misma se concreta de manera democrática. Esto se pudo observar en la entrevista grupal donde los jóvenes manifestaron que cuando tienen inconvenientes, distintas opiniones, desacuerdos o cualquier otra cuestión suelen realizar reuniones de equipo, debaten y llegan a un punto en común.

En lo referido a recursos materiales los equipos de radio son propiedad comunitaria. El lugar donde se ubica el estudio pertenece al centro barrial, lo cual permite desarrollar la actividad sin pago de alquiler como así tampoco de gastos de servicios.

El propósito de las radios comunitarias como se expone en FARCO 2014 es transformar la realidad y tratar de aportar su propia visión, escuchando propuestas e integrando a los excluidos del sistema. Radio La Mugica comparte dicha finalidad y su equipo de trabajo aporta a la misma a partir de su experiencia de transformación personal y de integración a la comunidad del Hogar de Cristo. Como expresa Claudia Villamayor sobre el propósito de las radios comunitarias este es diametralmente opuesto al de los medios masivos de comunicación que buscan imponer una única verdad, diseñada para mantener y fortalecer la lógica mercantilista hegemónica.

Pastore (2006, 2010) propone pensar la ESS a través de tres dimensiones: sus trayectorias empíricas (es decir, las diferentes formas de organizar actividades económicas distintas al capital y al Estado), su dimensión simbólica (disputando el sentido de qué es *hacer economía*) y los proyectos sociales a las que aspira y construye. Como medio de comunicación popular, La Mugica, tiene por objetivo la generación de contenidos con compromiso social destinados a la comunidad y brindado como un servicio sin finalidad lucrativa. A través de la comunicación establece un canal de interacción con la sociedad que le permite dar y recibir mensajes de valores solidarios, comunitarios y de construcción colectiva. Podemos encontrar en sus intereses y prioridades la orientación solidaria y humanitaria que Pastore describe para las organizaciones de la ESS:

...la ESS se constituye por entidades u organizaciones que realizan actividades económicas..., pero cuya principal finalidad se orienta al bienestar humano y que, al mismo tiempo, contemplan elementos organizativos de autogestión asociativa y democrática, así como vínculos solidarios con su comunidad de pertenencia. ...sus acciones se orientan a mejorar la calidad de vida, tanto de sus integrantes como de su comunidad de pertenencia, privilegiando para ello a las personas, sus capacidades y vinculaciones (2010; p.57).

Los principios y valores que identifican la ESS se entrelazan entre las actividades desarrolladas en los centros barriales como el Carlos Mugica donde además se brinda la posibilidad de aprendizaje y desarrollo de habilidades para construir colectivamente. En estos ámbitos podemos observar lo planteado por Coraggio (2011) respecto a que la competencia y los conflictos de intereses se pueden regular y fortalecer en las relaciones interpersonales

fraternas con base en interacciones productivas y reproductivas de cooperación. La ESS no está enfocada en la generación y acumulación de ganancias sino en asegurar la reproducción con calidad de la vida.

Las acciones de intervención propuestas en este trabajo tienen como finalidad aportar a la sostenibilidad integral de la radio. Existen diferentes enfoques teóricos a la hora de abordar el tema de la sostenibilidad en los proyectos de ESS. Vázquez (2020, p.98) la define como un concepto en construcción referido a la capacidad de perdurar en el tiempo de cierta actividad, proceso o institución. Con un abordaje desde el sector de comunicación Barranquero y Cardón Mena citando a Fisher y Pulleiro describen la sostenibilidad como:

Todos aquellos procedimientos que favorecen la continuidad, competitividad y fortalecimiento de los medios ciudadanos con el objetivo de preservar su carácter autosuficiente y autónomo, su misión social y su compromiso con la ciudadanía y las comunidades del entorno (2021; p.4).

Al integrar radio La Mugica un espacio dentro de una institución con fines de inclusión social, el apoyo del Estado a través de programas y políticas públicas es un factor de relevancia en la creación y desarrollo de sus actividades (principio de redistribución). Al respecto Coraggio citado por Vázquez Gonzalo (2010; p.107) plantea la necesidad de que el Estado pueda realizar de manera eficaz la producción y distribución desmercantilizada de un conjunto de bienes públicos garantizando el derecho a su acceso de todos los ciudadanos. El autor considera que la modificación del contexto estructural es condición para la viabilidad y sostenimiento de los proyectos individuales. En el mismo sentido Vázquez referencia la propuesta de Hintze señalando que:

la sostenibilidad de la ESS en general y de los emprendimientos autogestivos de emprendedores autogestionados (EATA) en particular depende de la capacidad estatal para garantizar la reproducción de la vida de los trabajadores. Para que esto ocurra se deberían diseñar e implementar nuevas políticas de seguridad social que conformen la base de este sistema público (2010; p.111).

Por otro lado, el trabajo voluntario, característico en este tipo de organizaciones, ha sido fundamental para llevar adelante las actividades de la radio. Vázquez (2010) analiza la relación de la sostenibilidad de EATA con el principio de reciprocidad y describe la situación de muchos emprendimientos que si bien generan muy bajos ingresos por trabajador continúan funcionando gracias a aportes no monetarios derivados de relaciones de reciprocidad familiar y/o vecinal. Si bien no propone estas prácticas como estrategia para ampliar la sostenibilidad futura de estos emprendimientos destaca que efectivamente existen y que el sostenimiento

actual de esas organizaciones no se puede explicar en base a un criterio exclusivamente mercantil. Además, Vázquez destaca el planteo de Gaider referido a la necesidad que tienen los emprendimientos de la ESS para ser considerados viables de “aprovechar el potencial productivo del trabajo asociativo y autogestionado a través del desarrollo de capacidades en el propio emprendimiento, tanto en su organización y relaciones internas, como en sus vinculaciones con actores e instituciones externas” (2010; p.101).

Apuntando a la viabilidad futura de radio La Mugica, la propuesta de acciones incorporadas en el proyecto de intervención, como ya se mencionó en el inicio del trabajo, se orienta a fortalecer diferentes dimensiones de la sostenibilidad del medio comunicacional. Al hablar del análisis de sostenibilidad de un proyecto se hace referencia a un proceso dinámico que incluye múltiples aspectos. Además de los factores económicos se deben incorporar otros elementos al estudio. Estos pueden ser de carácter interno, por ejemplo la gestión y organización de un ente, o de carácter externo como las regulaciones sobre la actividad, los vínculos comunitarios actuales o potenciales, la interacción con otros entes, etc. Para Matus, citado por Mallardi (2014; p.41) la viabilidad de un proyecto social puede ser analizada desde tres dimensiones de manera conjunta: política, económica e institucional-organizativa. El autor refiere la viabilidad política a la presencia del poder necesario para desarrollar el proyecto, la viabilidad económica a los recursos económicos y materiales disponibles para llevar adelante el emprendimiento y por último plantea el análisis de la dinámica institucional y organizativa dentro de la cual se inserta el equipo de trabajo con la finalidad de ver la concordancia del proyecto con los objetivos y políticas de la organización. Barranquero y Cardón Mena mencionan, para medir la sustentabilidad, el modelo latinoamericano de Gumucio el cual distingue entre “sostenibilidad social (relacionada con el respaldo y la participación de comunidades y sociedad civil), institucional (que atañe a políticas públicas y relaciones humanas y laborales al interior del medio) y económica (los recursos financieros)” (2021; p.5). Dichos autores citan a Haye quien enuncia como elemento a considerar en las decisiones tomadas para potenciar la sostenibilidad: el compromiso ético de construir sociedades más inclusivas, solidarias y fraternas (2021; p.5).

CAPÍTULO II

Este capítulo se aboca al diagnóstico de la radio, lo cual es considerado como “el momento analítico/explicativo del proceso de intervención social, constituido como el nexo o bisagra entre la investigación y la programación” (Ander Egg citado por Hoffman et al., p.58).

En este trabajo se aborda la construcción de un diagnóstico participativo. A este tipo de diagnóstico los autores Uranga, Moreno y Villamayor (citados por Hoffman et al., p.60) , les atribuyen la particularidad de ser tanto una experiencia comunicativa como un proceso educativo para quienes participan . En el proceso de realización del mismo, quienes integran la organización conocen los objetivos, la manera de elaborar la información y analizar resultados y participan activamente. El diagnóstico no permanece invariable, es decir su confección no es única y permanente, ya que las organizaciones sociales son producto de relaciones humanas en contextos determinados, y hay que considerar los cambios que las interrelaciones, los sentires y los escenarios pueden sufrir. A través del proceso de construcción del diagnóstico se busca conocer el medio de comunicación comunitario, propiciar el intercambio de saberes y la participación del grupo en dicho proceso como así también en la construcción del problema a abordar. Se describe y delimita una situación presente sobre la cual actuar para lograr transformarla a fin de alcanzar un escenario futuro mejor. La elaboración del diagnóstico debe considerar los puntos débiles y las fortalezas de la organización vinculándolo con las amenazas y oportunidades del contexto. Para ello es necesario el conocimiento del medio de comunicación, cuáles son sus orígenes, el territorio en el que se encuentra inserto, los objetivos y modo de trabajo, etc. Es importante también comprender su identidad, identificar los elementos esenciales presentes en la constitución y desarrollo de la radio. Se deben detectar las interrelaciones hacia el interior del emprendimiento, entre los participantes del proyecto y hacia el exterior con la comunidad y con otras organizaciones.

1. Características de radio La Mugica

En relación a lo explicado precedentemente se incluye a continuación datos que permiten conocer con más detalle a radio La Mugica y sobre los cuales se trabajó para arribar al diagnóstico del medio comunitario.

Familia Grande Hogar de Cristo es una iniciativa de los curas villeros pertenecientes a la Iglesia Católica. Agrupa a los Centros Barriales que tienen como objetivo dar respuesta de forma integral a situaciones de vulnerabilidad social o consumos problemáticos, poniendo en primer lugar a la persona. En la actualidad constituyen una red de más de 200 centros barriales en todo el país. El trabajo que desarrollan se plantea de forma personal mediante una escucha abierta, sincera y específica. Realizan un abordaje territorial, mientras los distintos efectores asistenciales o de salud se ocupan de una parte, el centro barrial tiene una mirada de conjunto sobre los chicos y chicas que acompaña y busca conocer su casa, su familia, la red

de contención con la que cuentan y está abierto a toda la comunidad. En la diócesis de Mar del Plata, el “Hogar de Cristo Cardenal Eduardo Pironio” está formado por el “Centro Barrial Carlos Múgica MdP (en el cual se encuentra radio La Mugica)”, el “Hogar de Cristo Comunidades del Sur- Don Orione”, la “Casa de la Libertad y la Misericordia” y el “Hogar de Cristo El galpón de Teresa” de Coronel Vidal.



Desde los distintos centros barriales los Hogares de Cristo brindan una serie de dispositivos de inclusión y de participación comunitaria. Ellos son:

- Comunidades
- Granjas: lugares alternativos para la recuperación con el acompañamiento de un equipo capacitado.
- Cooperativas: proyectos que brindan acceso al trabajo a personas con dificultades para acceder al mercado laboral formal.
- Centros de Bajo Umbral: lugares en los que se acompaña durante el día a personas en situación de calle.
- Hogar de Bajo Umbral: espacio en el que pueden pernoctar las personas que participan de los Centros de Bajo Umbral.
- Casa de Medio Camino: alojamiento para las personas después de haber comenzado un tratamiento de manera amplia. Allí viven antes de comenzar a armar su vivienda, que puede ser una casa propia o una casa amigable con otros hermanos del Hogar.
- Casas Amigables: lugar de convivencia de quienes cumplen su plan de vida y comparten conformando una comunidad con el acompañamiento de operadores y voluntarios.
- Carpa solidaria: actividad que llevan adelante los integrantes del Centros barriales, de manera diaria o esporádica, para difundir sus actividades en el barrio. Se desarrollan

actividades de acercamiento a las ranchadas, la generación de espacios de escucha y encuentro, y la invitación a formar parte del Hogar.

En particular nuestro trabajo se centra en radio La Múgica ubicada en el Centro Barrial “Carlos Múgica” del barrio Belgrano, de la ciudad de Mar del Plata². Es un sector periférico con un contexto de profundas dificultades socioeconómicas donde la inseguridad es uno de los principales temas de preocupación de sus habitantes. En referencias a los aspectos de infraestructura y servicios la zona cuenta con los servicios de luz, agua, gas y cloacas. Las calles no tienen asfalto lo que dificulta la movilidad cuando llueve. Tiene acceso a dos líneas de colectivos con paradas a cinco cuadras de la sede.

Al centro concurren un promedio de 40 jóvenes por día. Un equipo de psicólogos, asistentes sociales, y colaboradores realizan las tareas de apoyo y acompañamiento. Se ofrecen talleres en cuestiones laborales, artísticas y otros temas de interés. Radio La Múgica surge en el año 2021 como un proyecto de comunicación comunitaria de uno de los mencionados talleres. En estos espacios la generación de actividades que alienten la participación y brinden herramientas a los jóvenes para poder desempeñarse en grupos de trabajo asociativos constituye un aporte al objetivo de integración social. La capacitación en la actividad radial y audiovisual les abre la posibilidad futura de desempeñarse en el área de manera remunerada.

En el año 2018 surge como proyecto parroquial el programa “Somos” de las comunidades eclesiales de base (CEBs) el cual se emitió por radio de aire privada hasta su último año que pasó a hacerlo desde el Hogar de Cristo constituyendo el inicio de la radio en el año 2021. Con el tiempo se incorporaron otros participantes de la comunidad del centro barrial y de las CEBs, se sumaron programas y adquirieron equipamiento. Varios jóvenes de entre 18 y 36 años se integraron a la radio. La composición del grupo varía, ya que la permanencia de los integrantes es inestable. Mediante una entrevista y la realización de dinámicas participativas se presentaron, contaron sus actividades y el momento en que ingresaron a la radio. Su ingreso a la radio oscila entre el año 2021 y 2023.³ Los recursos económicos con los que cuentan son limitados y provienen principalmente del presupuesto que le asigna el Hogar. Este a su vez se financia en mayor medida por fondos estatales distribuidos a través de Cáritas. Con origen en un taller de capacitación, el proyecto radial no se planteó como meta la obtención de ingresos más allá de los obtenidos para gastos operativos. Excepto uno de los jóvenes que es titular del Plan “volver al trabajo” (que substituyó al Plan potenciar trabajo) y otro que posee una pensión el resto no percibe ingresos.

² Ver más información en: <https://www.obispado-mdp.org.ar/a/caridad/hogares-de-cristo>

³ Ver Presentación. Dinámica del ovillo, pág 5.

Al hablar de la finalidad de lo producido por las organizaciones de la ESS nos parece importante la idea de Coraggio quien plantea:

...Esta economía es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades... y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites (2011; p. 45-46).

1.1. Percepciones del equipo interno

Tal como se mencionó precedentemente, parte del trabajo de campo se llevó a cabo con el equipo de trabajo de la radio, implementando diferentes dinámicas. Durante una de ellas se plantearon las siguientes consignas, a partir de las cuales se generaron aportes espontáneamente:

- Lo que más me gusta de la radio
- Un problema que tenemos
- Algo que me gustaría cambiar
- Lo que menos me gusta de la radio
- Algo nuevo para sumar

A través de esta actividad se pudieron identificar temas de interés para los jóvenes quienes tuvieron muy buena predisposición para participar de la propuesta y aportar sus ideas y sentires. La preocupación por mejorar las relaciones interpersonales, acrecentar el compañerismo y disminuir los conflictos cotidianos fue uno de ellos. En cuanto a la radio se coincidió en la necesidad de mejorar el equipamiento y aumentar el alcance de la transmisión. La obtención de publicidad y remuneraciones se mencionó por varios integrantes como temas de significativa importancia. Otro aspecto que surgió fue la relación que tenían con la comunidad y el deseo de dar a conocer a mayor cantidad de personas la actividad que realizan en La Múgica.

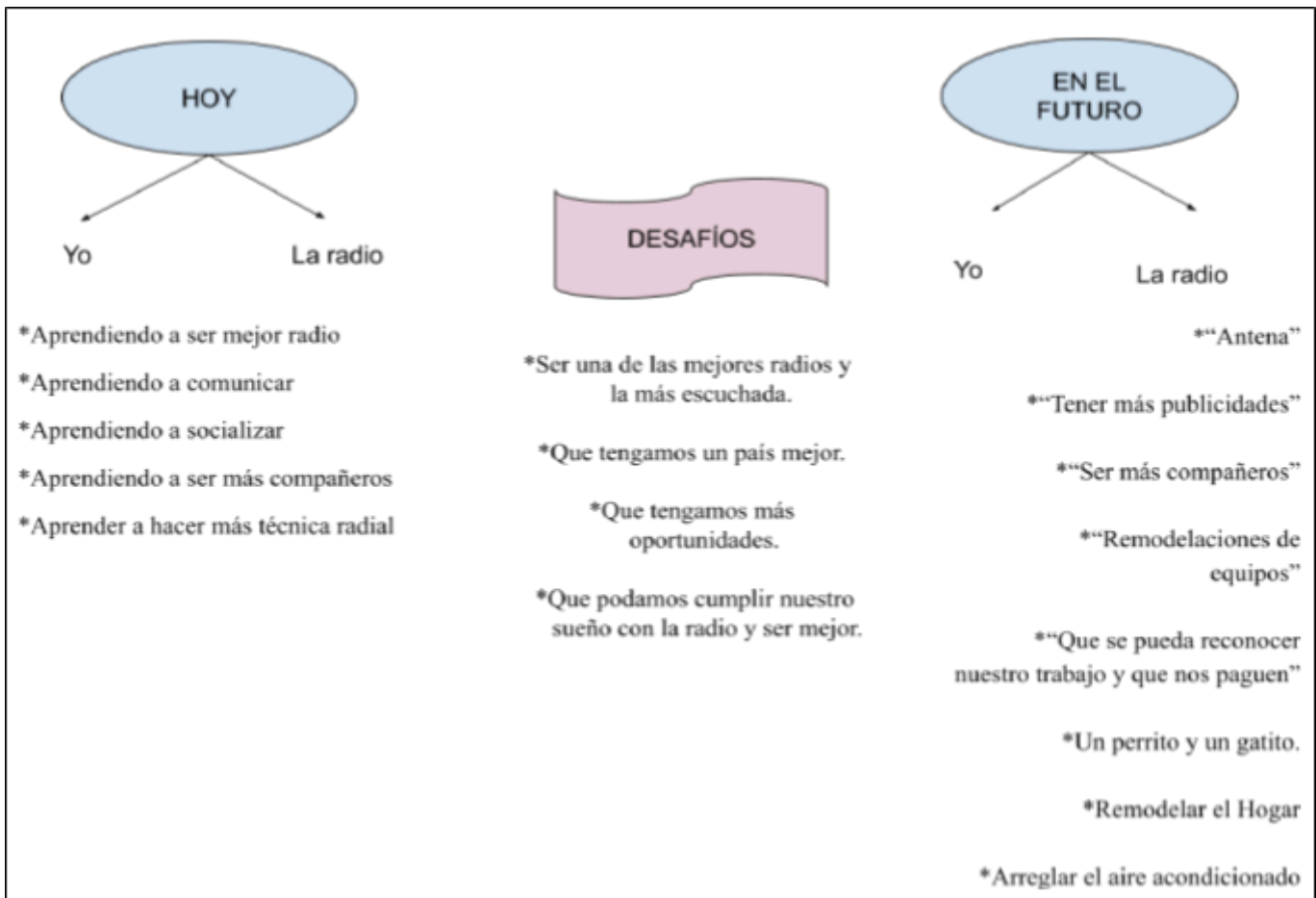
Con las respuestas y comentarios de los jóvenes sobre los diferentes puntos planteados se encontró lo siguiente:

Consigna	particip 1	particip 2	particip 3	particip 4	particip 5	particip 6	particip 7
Lo que más me gusta	Operación y editado				El nombre de la radio		La comunicación
Un problema	Muchas discusiones	Muchas discusiones	Dificultad para expresarse al aire	Desconcentrarse por preocupaciones personales	Muchas discusiones	Muchas discusiones	Dificultad para relacionarse de manera efectiva con la comunidad y aumentar la audiencia.
Algo que me gustaría cambiar	Obtener publicidad que les dé un ingreso. La actitud personal cuando llega a la radio con ganas de pelear.		Obtener publicidad que les dé un ingreso.	Que los problemas personales no le influyan en el ámbito laboral. Obtener publicidad que les dé un ingreso.	Transmitir por aire, tener una antena, no salir solo por redes Obtener publicidad que les dé un ingreso.		Preparar las instalaciones para salir mejor al aire.
Lo que menos me gusta				Interrumpir el trabajo por mis problemas personales	.		Falta de sensibilidad de la gente hacia la situación de calle o de adicciones. Falta de apoyo estatal.
Algo nuevo para sumar	Compañerismo. Comprensión	Consola	Micrófonos		Antena		Antena Depender de org. que nucleen radios Visitas de la gente Más herramientas.

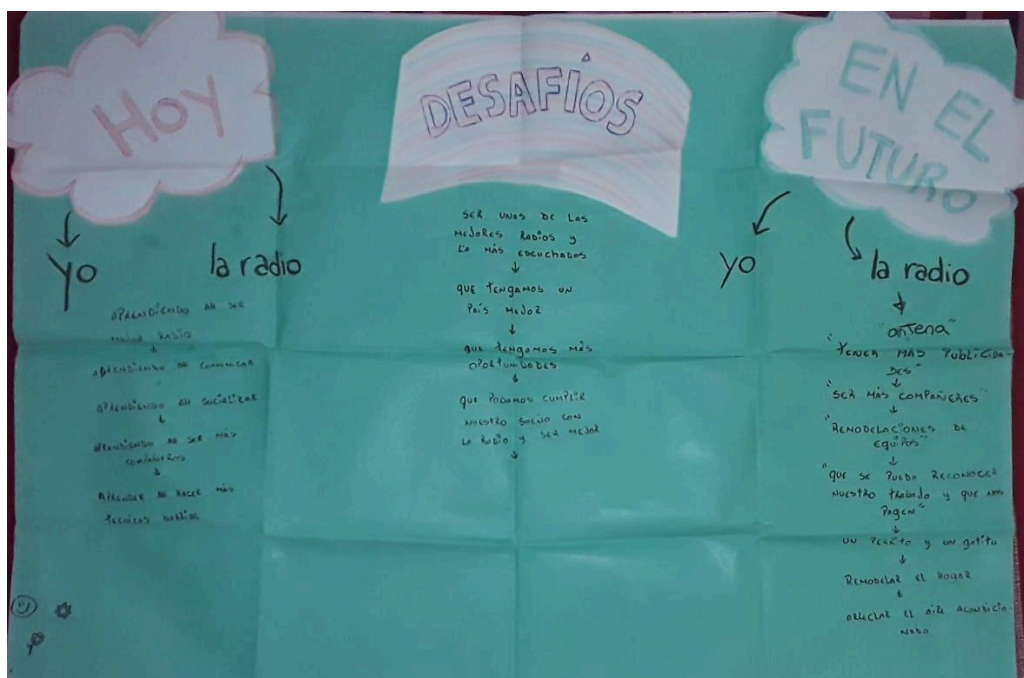
Posteriormente, se planteó la siguiente consigna:

- *Cómo se ven en lo personal y cómo ven la radio en la actualidad.
- *Qué desafíos se plantean en lo individual y en lo colectivo.
- *Cómo se ven en lo personal y cómo ven la radio en el futuro.

Transcripción del afiche confeccionado de manera grupal por los jóvenes integrantes de radio La Mugica en el marco de una dinámica participativa.



Fotos tomada en el Hogar Carlos Mugica durante la actividad de confección del afiche.



Afiche confeccionado por los jóvenes del equipo.

En esta dinámica surgieron nuevamente temas expuestos en la anterior como el compañerismo, la necesidad de mejorar equipos técnicos y el aspecto económico (publicidad y remuneración). Es significativo destacar la importancia que tiene en el presente el proceso de aprendizaje que están llevando a cabo (el verbo aprender aparece en todas las oraciones escritas en el afiche). Este deseo de capacitarse y mejorar es un punto fuerte en la conformación de un equipo de trabajo ya que favorece a lograr independencia en la gestión de la actividad a futuro. Los desafíos se plantearon como deseos que se extendieron más allá de la radio incluyendo a la situación general del país y la mejora de una realidad que los afecta desde lo personal pero también desde lo colectivo. En la visión del futuro la división que plantea la consigna entre lo personal (yo) y lo colectivo (la radio) se desdibujó y las respuestas se agruparon apuntando en su mayoría a cambios en las condiciones de desarrollo de la actividad radial y remodelaciones en el Hogar.

A partir de las dinámicas antes mencionadas, surgieron diversos puntos de interés compartidos. Entre ellos:

- El deseo de mejorar en la comunicación y de llegar a la comunidad.
- Conseguir publicidad que genere ingresos.
- Tener una retribución por su trabajo.
- Ser más compañeros. Mejorar las relaciones interpersonales.
- Renovar el equipamiento y las instalaciones de la radio.
- Aprender, perfeccionarse en la actividad radial.

- Ser “la mejor” radio y ampliar su alcance.

2. Dimensiones de la sostenibilidad integral

El propósito de este trabajo es confeccionar un diagnóstico que constituya la base para proponer acciones de mejoras dirigidas al fortalecimiento de la sustentabilidad integral de radio La Mugica. Es por ello que retomamos en el presente punto el concepto de sostenibilidad y de las diferentes dimensiones de la misma.

En el apartado del marco conceptual se definió la sostenibilidad de una organización en relación a las capacidades que la misma posee para continuar activa a través del tiempo. El término se vinculó a las condiciones de autonomía y autosuficiencia del proyecto y consideró el mantenimiento de su misión y objetivos sociales así como su compromiso con la comunidad.

El estudio de la sostenibilidad de una organización, tal como expresa Mallardi (2014), no solamente implica detectar las limitaciones y posibilidades que existen en el momento presente, sino también identificar las posibilidades de crear o potenciar los diferentes aspectos que hacen a la viabilidad de los proyecto y que son necesarios para llevar adelante las estrategias propuestas. Para delinear acciones que fortalezcan la sostenibilidad integral de proyecto de comunicación La Mugica, se observan y describen características presentes en el mismo que se relacionan a las siguientes dimensiones de sustentabilidad:

- Política
- Económica
- Organizacional/Institucional
- Infotecnológica
- Social

A continuación se incluye una matriz de análisis de las diferentes dimensiones de sostenibilidad estudiadas en el caso particular y un detalle de las variables observadas vinculadas a cada una de ellas.

DIMENSIÓN	VARIABLE
Sostenibilidad político-legal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marco regulatorio. ➤ Políticas públicas.
Sostenibilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Origen de los fondos. ➤ Planeación financiera/económica
Sostenibilidad organizativa-institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forma jurídica. ➤ Estructura interna. ➤ Organización del trabajo. ➤ Forma de toma de decisiones. ➤ Componente de trabajo voluntario y asalariado. ➤ Grado de pluralismo interno
Sostenibilidad infotecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramientas digitales/medios de transmisión. ➤ Capacitación
Sostenibilidad ecosocial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interacción con otras organizaciones y con la comunidad en general. ➤ Integración a redes de medios comunitarios. ➤ Aportes a la construcción popular y democrática del mensaje.

2.1 Sostenibilidad político-legal

El contexto externo político y la legislación relacionada al sector de la comunicación fortalece o debilita la capacidad de acción de los medios comunitarios de comunicación. Un aspecto a considerar al analizar la viabilidad política de una organización es el grado de poder que la misma tiene para llevar a cabo el proyecto. En el caso particular de los medios de comunicación las políticas públicas regulan y condicionan el régimen de propiedad y la posibilidad de adquirir licencias, pueden o no facilitar el acceso a la educación digital y propician o desalientan la interacción entre el sector público, privado y comunitario.

2.1 a) Marco regulatorio

La ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA) sancionada en 2009, reconoció legalmente a los medios sin fines de lucro como prestadores de servicios audiovisuales. La derogación, en diciembre del 2015 del artículo 48 de dicha ley, impidió verificar los vínculos societarios que mostraran procesos de integración vertical u horizontal

dificultando la lucha contra las posiciones monopólicas y manifestó el desinterés por establecer un marco regulatorio para el sector de los servicios de comunicación audiovisual. En la misma línea de desregulación de la actividad en beneficio de los grandes medios de comunicación se dictaron otras normas como son el Decreto 89/23 del gobierno nacional (que suspendió la pauta oficial a todos los medios de comunicación por el lapso de un año, con posibilidad de extenderse a dos) y el Decreto 89/24 de intervención del Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM).

El decreto de Necesidad y Urgencia 70 (DNU) y la Ley de bases sancionada en junio de 2024, están en concordancia con la normativa que favorece la concentración de los medios de comunicación. Al respecto el presidente del Foro Argentino de Radios Comunitarias , Juan Salvador Delú expresó antes de sancionada la ley, que la misma ponía “en juego el sistema plural de medios, el acceso a la información, el desarrollo cultural” y que ambas iniciativas apoyan “la concentración mediática” (FARCO 2024). Delú afirmó que el DNU sumado a la ley ómnibus plantean un escenario futuro desolador para la comunicación comunitaria (FARCO 2024).

2.1 b) Políticas Públicas

Las políticas públicas a las que acceden la organización y/o sus integrantes tienen vinculación con el concepto de “subsidios” económicos generalizados ⁴, que hace referencia a políticas redistributivas y de inclusión social. Entre ellas se enuncian a continuación:

- Ley 26.061, llamada Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (sancionada 28 /09/2005). Su finalidad es garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes el ejercicio y disfrute pleno y efectivo de sus derechos y garantías
- Programa de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios (FINES): programa educativo argentino nacional creado en el año 2008 cuyo objetivo es que los jóvenes y adultos puedan finalizar su educación primaria y secundaria.
- Centros de Atención Primaria de la Salud (CAPS) municipales y provinciales: son efectores de primer nivel con un rol fundamental en la estructura de la salud pública de la ciudad e integran una red de Salud Pública junto al Hospital Materno Infantil e Interzonal de Agudos.

⁴ Ver pág 23

A fin de describir la situación referida a las políticas públicas específicas para el sector de comunicación de medios comunitarios y en el marco de la intervención realizada en enero del 2024 por el poder ejecutivo nacional al Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) se cita lo denunciado por La Coordinadora Nacional de Televisoras Alternativas (CONTA) y el Foro Argentino de Radios Comunitarias en una nota para la agencia FARCO (2024) en referencia a la mencionada intervención: la medida se cumple “con fuertes retrocesos en materia de democracia informativa, participación ciudadana y Derecho a la comunicación”. Además los denunciantes plantean que el Fondo de Fomento establecido por ley para el sector se mantuvo paralizado, sin ejecutarse nada del presupuesto previsto.

2.2 Sostenibilidad económica

La sostenibilidad económica se refiere a los recursos económicos y materiales disponibles para llevar adelante la actividad. En este aspecto varios autores destacan la importancia de tener acceso a diferentes fuentes de financiación y así garantizar la independencia de las organizaciones. Barranquero y Cardón Mena, en referencia a la viabilidad económica del sector de comunicación, hacen mención a lo aconsejado por Milan (2009), quien plantea no tener publicidad de grandes empresas o de empresas sin responsabilidad social y ecológica, como también la objeción a la financiación pública mayoritaria (2021; p.5).

Se considera relevante mencionar algunos planteos teóricos en cuanto al papel del estado en el origen, fortalecimiento y viabilidad de los proyectos de ESS. Al respecto Coraggio (2011) expresa que en contraposición del concepto de sostenibilidad impuesto por las empresas mercantiles en un mercado perfecto se debe desarrollar un concepto coherente de sostenibilidad, un criterio de sostenibilidad socioeconómica propio de una economía social y solidaria en transición que admita los denominados “subsidios” económicos generalizados (educación, capacitación, exceptuación de impuestos, sistemas de salud, etc.) a través del principio de redistribución por parte del sector público, así como aportes de trabajo u otros recursos (trabajo voluntario, redes de ayuda mutua, uso de la vivienda para la producción, etc.) a partir del principio de reciprocidad. Los emprendimientos deben poder cubrir sus gastos monetarios efectivos (sin imputar valores a capacidades y recursos no comprados en el mercado) y lograr la meta de la reproducción de sus miembros o comunidades de referencia.

Pastore (2010) ve en la colaboración del sector de la ESS junto con el sector público una posibilidad de lograr una mayor integración social a través de valores solidarios y democráticos. Al respecto señala:

“...la estrategia de esa nueva economía social podría ser un componente clave en la búsqueda por renovar las bases de sustentación de nuevas institucionalidades solidarias y democráticas, que colaboren junto con una acción pública transparente y participativa a reconfigurar el desarrollo de sociedades más integradas en términos sociales, políticos y económicos.” (Pastore, 2010, p.50).

Como se mencionó al describir la radio, la misma se construyó poco a poco en la sede del Hogar, con recursos de un presupuesto que la institución le asignó cuyos orígenes provienen principalmente de aporte estatal, con gran parte de trabajo voluntario y algunas donaciones particulares. Esta alta participación de los fondos públicos en los recursos disponibles constituye un punto débil en cuanto a la sostenibilidad del proyecto sobre el cual trabajar con objetivos de largo plazo que apunten a una mayor independencia de la fuente de financiamiento estatal. En el presente trabajo las acciones propuestas en el plano económico apuntan a objetivos de más corto plazo que permitan alcanzar metas de obtención de ingresos más pequeñas. A continuación se describen los fondos disponibles por la organización de acuerdo a sus orígenes.

2.2 a) Recursos económicos de radio La Mugica

- Provenientes de Aportes estatales

Los recursos para financiar a los centros barriales se obtienen de la Secretaría de Políticas Integrales sobre Drogas de la Nación Argentina (SEDRONAR) a través de CÁRITAS , que constituyen su principal fuente de financiamiento y de aportes privados.

Según Coraggio citado por Vázquez Gonzalo (2010) al analizar la sostenibilidad socioeconómica como concepto propio de la ESS en un proceso de transición, debe aceptar los aparentes ‘subsidios’ económicos generalizados (educación, capacitación, exención de impuestos, sistemas de salud, etc.) a partir del principio de redistribución progresiva por parte del sector público. Entre estos subsidios el Hogar accede a educación mediante el plan FINES, accesos al sistema de salud público y acceso a entidades públicas destinadas a la atención de temas de jóvenes y niñez.

- Provenientes de Aportes privados

Trabajo voluntario: el trabajo voluntario constituye una parte muy importante de la contribución al desarrollo de la radio. Como se planteó anteriormente el trabajo técnico no es remunerado como tampoco lo son las realizaciones de los programas independientes. La idea de transmitir un mensaje con contenido que rompa la lógica comercial de los medios masivos

es compartida por quienes colaboran en la programación radial y buscan aportar al desarrollo de medios comunitarios de comunicación. El concepto de Razeto del factor C (cooperación, comunidad, comunión, colectividad), referenciado por Pastore (2006) como la solidaridad convertida en fuerza productiva tiene una fuerte presencia en la constitución de La Múgica. Distintos autores consideran que los aportes no remunerados como el trabajo voluntario, el aporte de la vivienda para desarrollar la actividad, etc deben ser considerados como contribuciones a la sostenibilidad de los proyectos de ESS. “La economía popular se organiza mediante unidades domésticas, redes de ayuda mutua, comunidades y asociaciones voluntarias diversas y a través de intercambios mercantiles o de reciprocidad.”(Coraggio, 2011, p. 99). En el mismo sentido Pastore expresa:

“...los emprendimientos de ES resultan una combinación de un agrupamiento social con autonomía de gestión junto con una organización productiva que genera bienes y servicios en formas económicas plurales, las cuales pueden incluir formas mercantiles (de intercambio monetario o no) como no mercantiles (de redistribución o de reciprocidad.” (Pastore, 2006, p 5.)

Donaciones particulares: aportes monetarios y de materiales de personas que contribuyen con el Hogar.

Publicidad: este aporte es minoritario ya que son pocas las producciones independientes que obtienen ingresos publicitarios. Un porcentaje de los mismos se destina a un fondo para ampliación y mejoramiento del equipo.

El espacio físico es brindado por el centro barrial lo que produce un beneficio importante ya que no se enfrentan gastos de alquiler ni servicios. En cuanto a las características del estudio de radio si bien falta mejorar aspectos de estructura, las emisiones de los programas son de buena calidad. Los equipos están compuestos por: consola de sonido, tres auriculares, tres micrófonos, una computadora (en préstamo), un celular y una cabina para el operador.

RECURSOS ECONOMICO RADIO LA MUGICA	
DE APORTES ESTATALES	DE APORTES PRIVADOS
NO MONETARIOS	NO MONETARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Bienes públicos no monetarizados: educación pública, salud pública, acceso a la justicia, asistencia social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo voluntario de los jóvenes y demás realizadores de programas independientes. • Inmueble: espacio físico dentro de la sede barrial prestado por el Hogar. • Servicios: pagados por el Hogar (luz, gas, agua, internet) • Equipos técnicos: comprados por fondo común, donados o entregados a préstamo.
MONETARIOS	MONETARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de la Secretaria de Políticas Integrales sobre Drogas de la Nación Argentina (Sedronar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones particulares : aportes de personas que colaboran con el Hogar, equipos técnicos. • Ingresos publicitarios de programas independientes.

Nota: elaboración propia en base a Coraggio 2011, Pastore 2006, González 2010.

2.2 b) Planeación financiera/económica

El proyecto radial creado con objetivos de integración social y capacitación no lleva a cabo una planificación financiera/económica ya que el aspecto económico no es central para el desarrollo de la actividad. La realización de acciones que favorezcan el incremento de ingresos para la radio en general y para los jóvenes en particular fortalecería la sostenibilidad económica del proyecto en su conjunto. Esto sin afectar a los objetivos generales de una organización sin fines de lucro, ya que el dinero sería distribuído entre los miembros del equipo proporcionándoles una retribución monetaria por sus tareas y la mejora de su calidad de vida, y también se podría disponer una parte para reinversión en el proyecto. Es importante mencionar que el punto de la retribución económica surgió como respuesta a una de las dinámicas participativas propuestas donde se pedía nombrar deseos para el futuro en la radio,

los jóvenes manifestaron la inquietud de tener más publicidad y obtener reconocimiento y pago por su trabajo. Además en la consigna que planteaba mencionar “algo que me gustaría cambiar” el equipo indicó el interés por mejorar y buscar algo de publicidad.⁵

En relación a lo expresado en el párrafo precedente cabe destacar que en las organizaciones de ESS la obtención de ingresos es el medio para satisfacer necesidades y mejorar la calidad de vida de sus miembros como de la sociedad en su conjunto y no la finalidad perseguida. Al respecto Pastore escribe en referencia una mirada de la economía social:

Un planteo que reubica a la economía como un medio, y no como un fin en sí mismo, es decir una economía que está orientada por los objetivos y las necesidades del conjunto de la sociedad y no exclusivamente por el beneficio o intereses de una pequeña parcialidad de agentes económicos. (2006; p. 14)

2.3 Sustentabilidad organizacional/institucional

La viabilidad institucional-organizativa considera la dinámica institucional y el esquema de organización dentro de los cuales trabajan quienes desarrollan el proyecto. Dicha dimensión se vincula con la forma jurídica de la entidad, la organización y profesionalización del trabajo, los mecanismo de toma de decisiones, la participación de los integrantes del equipo de trabajo, etc.

2.3 a) Forma Jurídica

La radio no se encuentra inscripta bajo ninguna forma jurídica pero puede acceder a programas y asistencia a través de la personería jurídica de organizaciones de mayor nivel dentro de la estructura religiosa.

2.3 b) Estructura interna

La organización no posee un organigrama ni delimitación formal de puestos y tareas. Las actividades en el estudio radial las realiza un grupo de trabajo que conforman el equipo de producción. Dicho equipo está integrado por siete varones entre 18 y 36 años que trabajan en las tareas técnicas y de programación, con la dirección, capacitación y asesoramiento de un integrante del equipo de acompañamiento (coordinador que instruye y organiza) y un acompañante par (compañero asistente al Hogar). Los jóvenes se capacitan en las áreas que resultan de su interés y en las cuales se sienten cómodos trabajando.. Los programas independientes que se emiten por la radio son realizados por personas externas al

⁵ Ver percepciones del equipo interno, pág 15.

Hogar que aportan voluntariamente contenidos. Las tareas de edición y programación, también en esos casos son efectuadas por el equipo de radio.

2.3 c) Organización del trabajo.

La distribución de tareas se basa en los conocimientos que poseen y teniendo en cuenta las preferencias personales. Las mismas se dividen en operación, locución, edición y manejo de redes, coordinación y dirección.

2.3 d) Forma de toma de decisiones.

La toma de decisiones se concreta de forma democrática. Se realizan periódicamente reuniones de equipo para hablar sobre temas del trabajo diario y acordar los puntos en los que surgieron diferencias. Se decide a través de la conciliación para arribar a una decisión consensuada.

2.3 e) Componente de trabajo voluntario y asalariado

Las personas que trabajan y colaboran con la radio son voluntarios. La radio no posee personal asalariado.

2.3 f) Grado de pluralismo interno

Al abordar el eje de género notamos la reducida participación de jóvenes mujeres en lo que respecta al equipo de trabajo de la radio. Los jóvenes no evidenciaron la diferencia en cuanto al número de participación de hombres y mujeres. Si salimos por fuera del equipo de tareas técnicas y miramos las producciones de los colaboradores independientes al Hogar, la participación de mujeres se equilibra como así también se amplía el rango etéreo, ya que colaboran personas de todas las edades (por ej una señora adulta mayor quien realiza un programa semanal de lectura).

2.3 g) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta que describe la situación actual de la organización considerando los factores internos y externos y destacando sus aspectos positivos y negativos. Propone una síntesis sobre las características de la organización y su entorno. Las fortalezas corresponden al interior y las oportunidades al exterior de la organización y representan elementos positivos. Las debilidades y amenazas son situaciones negativas de las dimensiones interna y externa respectivamente. Las fortalezas y debilidades representan la actualidad y son responsabilidad de la organización. Las oportunidades (posibilidad de impulsar acciones) y amenazas (riesgo de dificultades para el desarrollo de la actividad) son situaciones potenciales.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte sentido de pertenencia de sus miembros a la institución Hogares de Cristo. ● Deseos de aprender y mejorar de los participantes del grupo de trabajo. ● Actividades radiales de programación/edición efectuadas por los chicos/as del Hogar. ● Valoración personal del trabajo realizado. ● Coordinador capacitado en el área de radio y televisión. ● Integrantes de los diferentes programas con experiencia en distintas ramas, sociales, culturales y educativas. ● Compromiso con la difusión de valores solidarios, participativos y populares. ● Familiaridad de los jóvenes con el manejo de las redes sociales . 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento social a la institución “Hogares de Cristo” en la comunidad. ● Existencia de radios comunitarias en Hogares de Cristo de otra localidad. ● Apertura de FARCO, red de radios comunitarias a las radios on line. ● Incremento de oyentes de radios transmitidas a través de aplicaciones, plataformas, y/o páginas. ● Interrelaciones con otros espacios de las comunidades eclesiales de base. ● Personería jurídica de Los Hogares de Cristo y Cáritas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de capacitación. ● Alta rotación del grupo ● Baja participación de jóvenes mujeres. ● Problemas para mantener participación estable ● Dificultades para organizar la tarea. ● Elevado nivel de conflicto en la actividad. ● Reducido equipamiento/ sin antena. ● Falta de personería jurídica . ● Principal fuente de ingresos: fondos estatales ● Falta de ingresos por publicidad. ● Ausencia de integración a redes con otras organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis económica. ● Contexto de conflictividad social. ● Disminución de programas sociales. ● Reducción en la asignación de fondos estatales. ● Desmantelamiento de áreas de desarrollo social nacional. ● Profundización de la concentración mediática .

2.4 Sostenibilidad infotecnológica

La sostenibilidad infotecnológica es clave para la viabilidad y utilidad social del sector de comunicación. La incorporación de innovaciones tecnológicas para producir contenidos y las aplicaciones y redes colaboran para ampliar el alcance del mensaje de los medios comunitarios, compartir recursos e intercambiar experiencias y aprendizajes.

2.4 a) Capacitación

El grupo cuenta con la coordinación y dirección de un integrante del equipo de acompañamiento del Hogar, quien posee conocimiento en medios de comunicación y desde el inicio del proyecto le transmitió su experiencia, siendo guía de las actividades y participando de algunos programas. Partiendo de las habilidades compartidas por el coordinador, los participantes del equipo de trabajo constituyeron una base de saberes con los cuales desarrollan las tareas de la operatoria radial. El deseo de aprender por parte de los jóvenes se señala como un factor muy positivo para mejorar la ejecución de las actividades. En relación al proceso de capacitación y su aplicación al trabajo cotidiano quienes están desde el inicio del proyecto contaron su experiencia en la entrevista. En un principio pensaron que la capacitación adquirida les iba a dar ventaja, pero al incrementarse las tareas (editar y hacer el programa al mismo tiempo, filmar alguna publicidad, hacer notas) y no llegar a tiempo a cumplirlas “quedaban mal”. La situación mejoró significativamente cuando se sumaron más participantes al grupo.

Radio “La Múgica” es la única de los radios de los Hogares de Cristo llevada adelante por los propios chicos del centro barrial. Esta característica es destacada por sus miembros como un signo identitario, ya que experiencias similares en otros hogares cuentan con profesionales independientes en distintas áreas. En referencia a estrategias para reforzar la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados vinculadas con la creación de signos identitarios Vazquez citando a Gaider destaca lo siguiente:

Aprovechar las virtudes de la “comunidad de trabajo” (Gaiger) sin dudas puede resultar un elemento clave en la sostenibilidad de estas iniciativas, no solo por su aporte a la productividad, sino también a la construcción de la identidad de los trabajadores autogestionados, así como al sentido de pertenencia al proyecto colectivo y a la satisfacción de necesidades no materiales (afectivas, de autoconfianza, etc) (2010, p. 115).

Con la actividad de comunicación radial se busca, como plantea Coraggio (2011, p.51) , activar las capacidades de quienes se encuentran excluidos del trabajo, y fomentar el

desarrollo de lazos sociales que se vinculen a la satisfacción de múltiples necesidades materiales, sociales y a la recuperación de derechos vulnerados.

En referencia a la capacitación podemos relacionar los conceptos que Vázquez Gonzalo citando a Tiriba plantea: “la importancia de los procesos pedagógicos y el aprendizaje a partir de la práctica productiva y participativa” para que los trabajadores asuman los conocimientos que les permitan fortalecer la organización (2010, p.112); y rescata: “el ‘trabajo como principio educativo’, no solo como principio, sino también como fin educativo, en el sentido de contribuir para tornar viables estos emprendimientos” (2010, p.112) destacando que:

además de las actividades prácticas para ‘hacer que funcione’ el emprendimiento, aún están presentes los momentos de reflexión, de socialización del saber, de la creación de nuevos conocimientos y valores, de articulación con la comunidad y con los demás movimientos asociativos” (2010, p.112-113).

2.4 b) Herramientas digitales / medios de transmisión

La transmisión de La Mugica se efectúa a través de redes sociales, pag web y aplicación. Debido a que estos son los medios disponibles para emitir su programación es de suma importancia la familiaridad que los jóvenes tienen con estos canales de comunicación.

La radio no posee antena para la frecuencia de aire.

2.5 Sostenibilidad ecosocial

La dimensión social es de significativa importancia para evaluar la sustentabilidad en el sector de medios de comunicación. Apunta al fortalecimiento de las relaciones externas de la organización y está vinculada al apoyo y la participación de la comunidad. Al analizar esta dimensión se tiene en cuenta los lazos colaborativos creados con diferentes actores locales y con otros medios comunitarios, como también la retroalimentación con los oyentes y comunidades que interactúan con la radio. Esta dimensión incluye también una visión ecológica que destaca el impacto y las relaciones con el medioambiente.

2.5 a) Interacción con otras organizaciones y con la comunidad en general

El proyecto radial se desarrolla dentro de la institución Los Hogares de Cristo, perteneciente a la Iglesia Católica, reconocida por el trabajo social que realiza desde hace 15 años, lo cual brinda a los integrantes de la radio un marco de contención y de referencia. A su vez le permite hacer contacto con otras entidades vinculadas al ámbito religioso, social y cultural de la ciudad y la región.

Las personas del barrio pueden acceder al Hogar y la radio está abierta a las demandas y necesidades de los vecinos y vecinas, aunque en la práctica tal acercamiento no parece concretarse de manera efectiva. En una de las dinámicas grupales realizadas, el equipo de trabajo, identificó como una dificultad que poseen la de establecer vínculos con la comunidad y expresó el deseo de fortalecer esa interrelación.

2.5 b) Integración a redes de medios comunitarios

La radio no integra redes de comunicación comunitarias. Este constituye uno de los aspectos sobre el cual resulta importante trabajar a fin de fortalecer la sostenibilidad del proyecto. Existen otros Hogares de Cristo con los cuales la interacción, a través de actividades programadas, aportarían al aprendizaje e intercambio de experiencias e información. Por otro lado, la inclusión dentro de agrupaciones de mayor grado como FARCO brindaría posibilidades de crecimiento y amplitud del alcance de su mensaje, y facilitaría el acceso a programas de capacitación.

2.5 c) Aportes a la construcción popular y democrática del mensaje

La Mugica plantea una agenda temática no alineada al mensaje hegemónico de los medios de comunicación comerciales a través de contenidos con identidad nacional y popular. Transmite producciones propias realizadas por los jóvenes y miembros de las comunidades parroquiales y CEBs con temas referentes a actividades sociales, religiosas, deportivas, música, etc.; y producciones independientes dedicadas a la actualidad del barrio, política (nacional e internacional) y sociedad, ESS y economía popular, literatura, lectura, etc. Los programas se realizan con absoluta libertad, fuera del esquema planificado desde la estructura hegemónica capitalista y abordan diferentes temas de interés incluyendo a sectores invisibilizados de la población que escapan de la atención de los sectores comerciales.

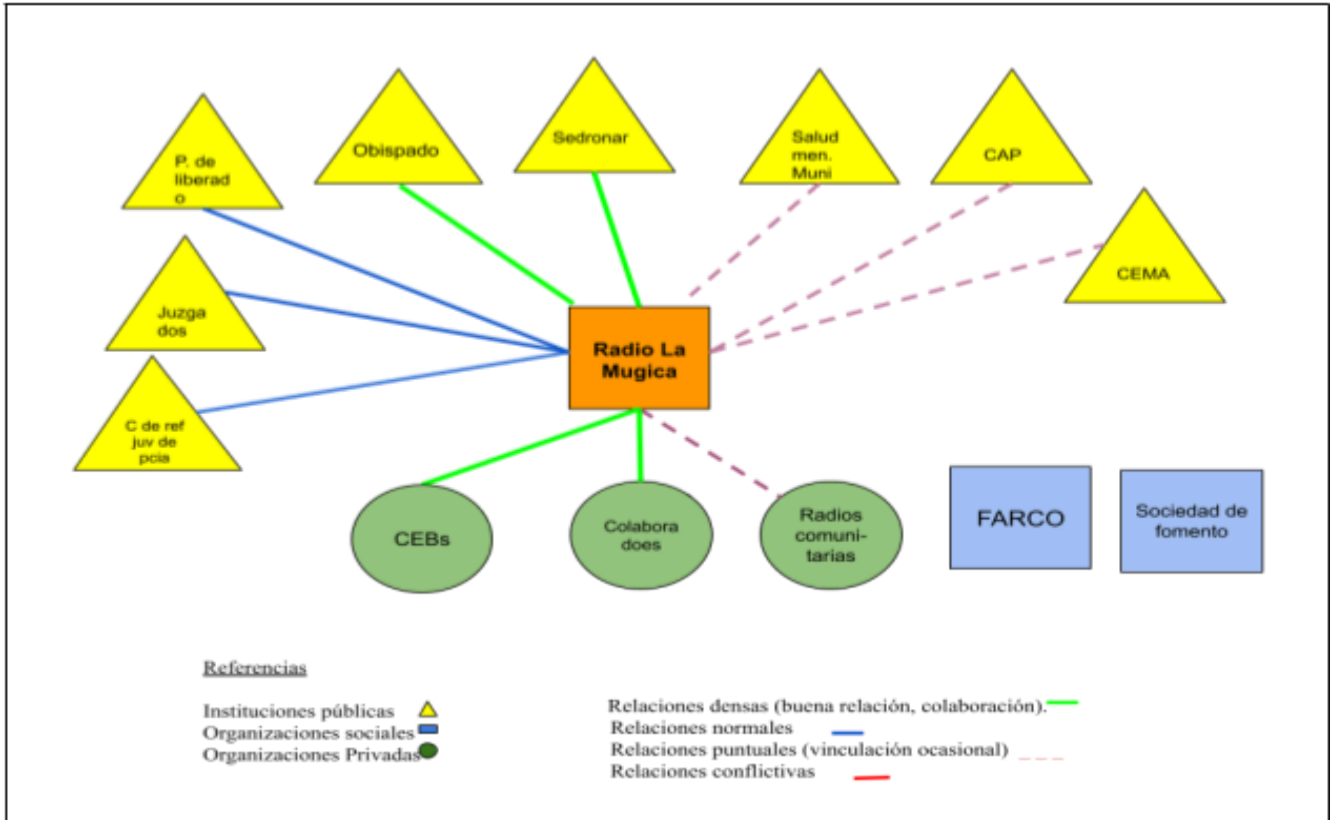
3. Mapeo de Actores

El mapeo de actores es una herramienta que nos permite ubicar los distintos actores sociales que se relacionan con una organización. En el caso particular clasificamos a las entidades en: públicas, privadas u organizaciones sociales e identificamos los tipos de relaciones que establecen con La Mugica teniendo en cuenta su aporte actual o potencial a los objetivos de sostenibilidad.

Definimos las relaciones vinculantes de la siguiente manera:

- Relaciones densas, cuando el intercambio es bueno, de colaboración, favorable para el desarrollo de la organización.

- Relaciones normales, no generan influencias significativas en la actividad.
- Relaciones puntuales (vinculación ocasional), el contacto se realiza por temas específicos como atención sanitaria, asesoramiento, consultas.
- Relaciones conflictivas, el vínculo puede desarrollar dificultades para el funcionamiento y/o continuidad de la actividad.



Grupos de actores sociales	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Sector	Nombre	Rol	1. A favor 2. indiferente 3. En contra	1. Alto 2. Medio 3. Bajo
Instituciones Públicas	Obispado Mar del Plata	Institucional	A favor	Alto
Instituciones Públicas	Sedronar	Coordinación de políticas públicas. Financiamiento.	A favor	Alto
Instituciones Públicas	Centro de referencia juvenil de provincia	Acceso a políticas públicas. Asesoramiento.	A favor	Medio
Instituciones Públicas	Salud mental de municipalidad	Asistencia sanitaria.	A favor	Medio
Instituciones Públicas	Juzgados	Asistencia legal.	A favor	Alto
Instituciones Públicas	Patronato de liberados	Asistencia legal.	A favor	Alto

Grupos de actores sociales	Actor	Rol en el proyecto	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Sector	Nombre	Rol	1. A favor 2. indiferente 3. En contra	1. Alto 2. Medio 3. Bajo
Instituciones Públicas	Centro de atenciones médicas ambulatorias (CEMA) Sec Salud Municipal	Asistencia sanitaria	A favor	Medio
Instituciones Públicas	Centro de atención primaria de salud (CAP) Municipal	Asistencia sanitaria	A favor	Medio
Organizaciones sociales	FARCO	Promo. de acceso a la comunicación, capacitación, construc de red nac y articulación c/ sectores populares.	A favor	Medio
Organizaciones sociales	Sociedad de Fomento		Indiferente	Bajo
Sector privado	Radios comunitarias	Potenciales integrantes de red comunicacional.	A favor	Medio
Sector privado	Comunidades Eclesiales de Base	Oyentes y comunidad interesada en el proyecto radial.	A favor	Alto
Sector privado	Comunidad en general	Potenciales oyentes y anunciantes.		Alto
Sector privado			Indiferente	

En el mapeo de actores podemos ver que La Mugica posee relaciones principalmente con organismos estatales tanto nacionales, provinciales y municipales. Estas son de suma importancia para el desarrollo de las actividades del Hogar y por consiguiente de la radio con un grado de colaboración muy alto. Las instituciones sanitarias brindan cobertura de salud y asesoramiento en temas de adicciones y problemáticas de la adolescencia. SEDRONAR, es la dependencia del estado que provee la principal fuente de financiamiento. Al respecto

debemos mencionar que en el escenario actual de recortes de subsidios y disminución significativa de la asistencia social estatal, la relación que está representada como buena y colaborativa (densa), puede tornarse en conflictiva si los ajustes se profundizan y las necesidades de los jóvenes dejan de tener cobertura.

Si nos referimos a las vinculaciones de la organización con los actores privados podemos encontrar pocos vínculos pero de muy fuerte intercambio positivo. La radio posee relaciones de cercanía con las comunidades religiosas de base (Cebs) y parroquias, debido a formar parte de una institución perteneciente a la iglesia Católica con dependencia del obispado local, lo cual a la vez facilita el acercamiento de la organización con la comunidad en general. No obstante, como mencionamos en el mapeo de problemas esta es una ventaja de la organización que no ha sido aprovechada lo suficiente para aumentar la interacción comunitaria. Podemos notar que en este punto existe una posibilidad de desarrollo de redes aún no trabajadas si observamos las pocas instituciones privadas y personas o grupos que aparecen en su ámbito de intercambio.

Las personas que participan en la realización de programas independientes para la radio son quienes a los fines del mapeo denominamos como colaboradores. Estos tienen un fuerte lazo de compromiso con la radio. Aportan su trabajo de manera voluntaria y comparten la idea de comunicación democrática, participativa y popular. El intercambio con la radio es recíproco, quienes participan de la programación aportan a la construcción del medio radial y del mensaje a transmitir y el equipo de trabajo hace posible la edición, programación y emisión de los programas.

Con las radios comunitarias de otros Hogares se tuvieron intercambios puntuales por temas específicos en el marco de algunas visitas realizadas. En dichas visitas a otras localidades, los jóvenes de La Mugica conocieron el lugar y su forma de trabajo. Estos lazos deberían fortalecerse y extenderse a otras radios de similares características con el fin de construir una red de intercambio de información, saberes y experiencias que enriquezcan y amplíen el espacio comunicacional comunitario.

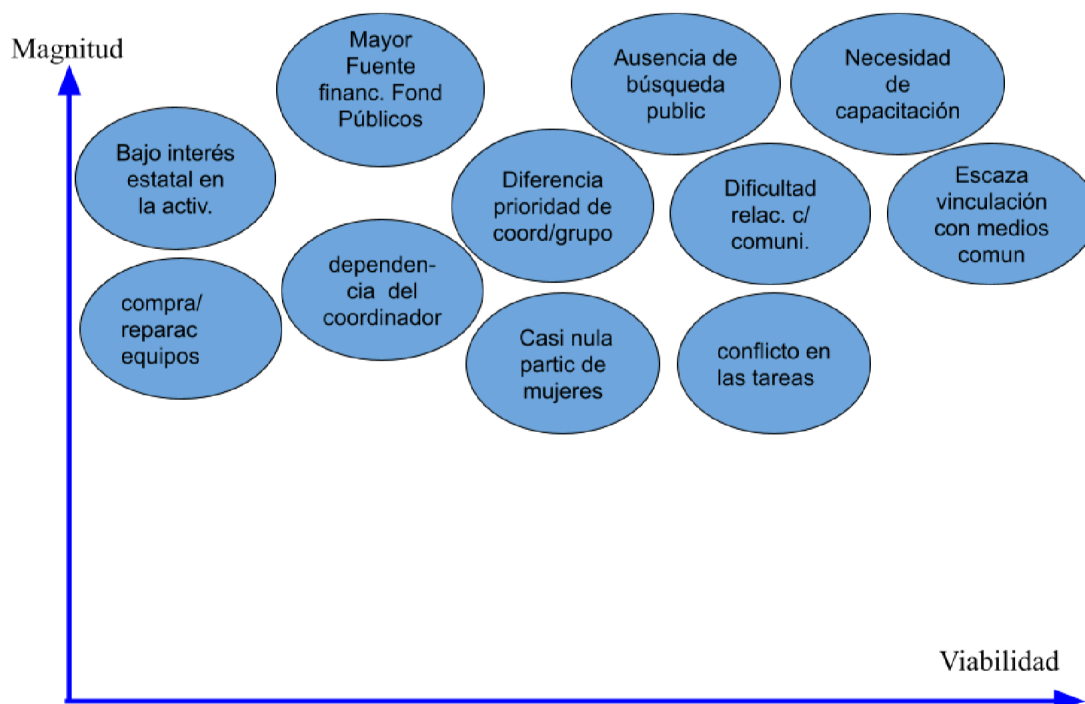
El mapeo de actores nos muestra situaciones a considerar más allá de aquello que vemos, es decir en aquello que no vemos. Como se mencionó se observan pocos lazos de interacción con instituciones del ámbito privado, por ejemplo, no encontramos como actores participantes a anunciantes que aporten fondos por publicidad. Esto es un punto sobre el cual poder trabajar para ayudar a la sostenibilidad económica y en consonancia con el deseo de los jóvenes de obtener remuneración. Tampoco encontramos relaciones conflictivas con

excepción de lo comentado en referencia a las instituciones nacionales de gobierno y la posibilidad de conflictos por desfinanciamiento.

4. Delimitación de la situación problemática

4.1 Mapeo de problemas

El mapeo de problemas es una herramienta que permite elaborar un registro organizado de las distintas situaciones problemáticas identificadas durante la observación de la organización y/o manifestadas por los integrantes de la misma. El orden se realiza según la importancia en base al nivel de incidencia (magnitud) y a la capacidad identificada y valorada para buscar soluciones (viabilidad). Los problemas ubicados más arriba y más a la derecha son aquellos de mayor importancia, que afectan a un mayor número de integrantes del proyecto y cuya propuesta de solución es factible de realizarse con las capacidades y recursos disponibles. Este mapa nos permite elegir una situación para la formulación del problema sobre el cual plantear acciones de mejora.



Podemos clasificar los problemas identificados en: los concernientes a relaciones interpersonales dentro de la organización, los referidos a la interrelación con actores externos a la misma y los que corresponden a aspectos económicos-financieros.

4.1 a) Problemas en las relaciones interpersonales

Se detectó una alta dependencia de los jóvenes hacia el coordinador del grupo, en quien encuentran un fuerte referente, requiriendo la planificación de las tareas diarias de su presencia e indicaciones. Los chicos manifiestan una elevada generación de conflictos al diagramar la rutina de trabajo y es por eso que la presencia de quien los dirige mitiga las discusiones y facilita el cumplimiento de las actividades. Al respecto hay que considerar que la radio se desarrolla dentro de un espacio de contención y ayuda frente a diferentes problemáticas que los jóvenes enfrentan en su cotidianidad, con lo cual la importancia de la figura de un guía es relevante y la construcción de la independencia para gestionar el trabajo requiere de tiempo y capacitación. Esta última se encuentra entre las necesidades identificadas, aunque cabe destacar que al momento de realizar la entrevista los integrantes del grupo estaban cursando un taller de radio brindado por profesionales externos a la institución. Además cuentan con los saberes transmitidos por su coordinador y con un gran deseo de mejorar, el cual se vió reflejado en las dinámicas realizadas durante la entrevista.

Otro aspecto importante de destacar en relación con los intereses expresados por los integrantes de la radio son algunas diferencias en cuanto a los temas prioritarios para cada uno. Por ejemplo, la obtención de ingresos por publicidad surgió como uno de los principales deseos de los chicos pero para el coordinador, si bien representó algo bueno en caso de poder conseguirse, no significó una meta significativa en estos momentos. En cambio manifestó interés por el beneficio que implicaría la integración en espacios comunitarios como FARCO, cosa que los jóvenes no consideraron. No obstante, esto no implica la incompatibilidad entre los asuntos mencionados y pueden emprenderse acciones en ambos sentidos sin que signifique la existencia de conflicto.

Llama la atención la casi nula participación de mujeres en el grupo, en el momento de la entrevista sólo una chica estaba participando eventualmente de la radio y no pudo quedarse (no se incluyó en las actividades por su participación esporádica y próxima a dejar el espacio). El tema surgió en la entrevista con el coordinador quien nos contó que la participación de las jóvenes en la radio resultaba difícil y que quienes se habían sumado no mantuvieron continuidad, por lo cual su integración al proyecto era algo para trabajar. Los chicos no identificaron la baja participación de compañeras. Por lo comentado precedentemente se identifican los temas de género como un área a trabajar dentro de la organización.

4.1 b) Problemas en la interrelación con actores externos

La radio no forma parte de redes con otros proyectos comunicacionales. Si bien existen espacios similares en Hogares de Cristo de otras localidades⁶, no mantiene con ellos un intercambio de información y experiencias sistemático. Tampoco está inserta en espacios integrados por radios comunitarias que facilitan el acceso a la información y favorecen la democratización del mensaje, como por ejemplo FARCO. Generar este tipo de lazos le permitiría ampliar su alcance y fortalecerse a través de la participación en programas de fomento y capacitación. Además de la falta de vinculación con otros actores de similares características se plantean dificultades en el intercambio con la comunidad en general, es decir, saliendo del plano religioso, el cual conforma el ámbito de mayor familiaridad para la radio. Si bien el centro barrial tiene apertura comunitaria, el grupo identifica la necesidad de interactuar más cercanamente con la gente y lograr hacer llegar su trabajo a más personas así como recibir su devolución.

4.1 c) Problemas económicos-financieros

Se observaron problemas que afectan a la sostenibilidad económica del proyecto como la fuerte dependencia del aporte del sector público. El retiro del apoyo del estado a las actividades sociales y culturales de la población torna la situación más compleja. El contexto actual de achicamiento estatal, con discursos y acciones de ataques a las construcciones colectivas y a los valores solidarios, amenaza la estabilidad y el desarrollo de actividades socio-comunitarias como la radio. Dichas amenazas del entorno magnifican la importancia del sostenimiento de las mencionadas actividades basadas en principios de solidaridad y cooperación. Es por ello que vinculado con los desafíos de aumentar los ingresos en el corto plazo, se necesitan delinear acciones dirigidas a alcanzar en el largo plazo un mayor equilibrio de fuentes de financiamiento en pos del fortalecimiento de la sostenibilidad económica. Existen otros problemas relacionados al cambio o adquisición de elementos técnicos (ej: consola de sonido más grande, antena) que quedan fuera del alcance de las resoluciones posibles mediante la intervención planteada en este trabajo.

4.2 Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta gráfica que representa abajo, en las raíces, las causas que generan el problema sobre el que se va a trabajar. En el centro, el tronco, se

⁶ Medalla Milagrosa en Villa Oculta y San José, La Matanza, Bs As; Cura Brochero en Córdoba.

ubica la situación problemática y en la parte superior, la copa del árbol, las consecuencias que dicha situación provoca.



Luego de la recolección y clasificación de datos a través de las diferentes herramientas metodológicas y la consideración de la sostenibilidad como la capacidad de permanecer a través del tiempo de una organización (mantener su condición de autogestión, sus objetivos sociales y su compromiso comunitario), detectamos una serie de elementos que impactan negativamente en la sostenibilidad del proyecto radial. En los párrafos siguientes se describen estos factores cuyo análisis nos permite arribar a la situación problemática sobre la cual trabajar.

La dependencia del financiamiento estatal, sumada a la casi nula recaudación por publicidad y el escaso monto de donaciones impactan sobre la dimensión de viabilidad económica del proyecto y las metas de auto financiamiento a largo plazo. Estas condiciones dificultan entre otras cosas la posibilidad de realizar tareas remuneradas.

El elevado nivel de conflicto en la organización diaria de las tareas, deviene en la necesidad de la presencia permanente del coordinador del grupo para impulsar la realización de las mismas de forma ordenada y oportuna. Esto impacta en la dimensión organizacional.

La necesidad de capacitación (vinculada a la sostenibilidad infotecnológica) también incrementa el requerimiento de dirección y asesoría permanente. Otro aspecto que influye en la dimensión organizacional es la dificultad para mantener la continuidad en la asistencia al espacio radial, expresada en la alta rotación de los jóvenes en el equipo. Se identifica además la baja participación de mujeres en el grupo de trabajo de la radio, lo cual afecta a la diversidad en la composición del mismo y afecta el logro de objetivos de integración en cuestiones de género.

Enfocando en la dimensión ecosocial se observa la ausencia de participación en redes comunitarias de comunicación lo cual reduce la incorporación de saberes y el intercambio de experiencias y limita el acceso a programas de fomento y capacitación. Al no incorporarse a espacios de interacción con medios de similares características y organizaciones de segundo grado disminuyen las posibilidades de potenciar capacidades y ampliar el alcance de su mensaje ya que se pierde del impulso sinérgico que brinda la cooperación entre proyectos de la ESS.

4.3 Formulación de la situación problemática

En línea con el esquema planteado desde una perspectiva de sostenibilidad integral del medio comunitario, luego de describir sus características y relacionarlas con el contexto en el cual se encuentra inserta la organización, se delimita la siguiente situación problemática:

El medio de comunicación comunitario Radio La Mugica, del centro barrial Carlos Mugica de la ciudad de Mar del Plata, posee debilidades en distintas dimensiones de la sostenibilidad y enfrenta amenazas que vulneran su sostenibilidad integral.

4.4 Factores críticos, línea base

Se identifican los siguientes factores causales (factores críticos) que contribuyen a la ocurrencia de la situación problemática:

Factor crítico 1) Nula integración a redes de medios comunitarios.

Factor crítico 2) Dificultades en la interacción con la comunidad.

Factor crítico 3) Dependencia de fondos públicos.

A continuación se determinan una serie de indicadores (señaladores del comportamiento de una variable) por cada actividad propuesta que componen la denominada línea base. Esta es un instrumento metodológico que sirve como medida inicial y permite

conocer la situación de la cual se parte para luego compararla con la situación final y, de esta manera, poder establecer los cambios originados y el logro de los objetivos.

Actividad: construcción de redes con radios de los Hogares de Cristo

- Cantidad de radios contactadas en dos meses.
- Cantidad de radios contactadas con las que se realizan actividades en dos meses.
- % de contenido producido con otras radios en un bimestre =
$$\frac{\text{cant contenidos produc con otras radios en el bimestre}}{\text{cant total de contenidos producidos por la radio en el bimestre}}$$

Actividad: tramitar inscripción a FARCO

- % de documentación preparada = $\frac{\text{cantidad documentación preparada}}{\text{cantidad documentación requerida}}$
- % de documentación presentada = $\frac{\text{cantidad documentación presentada}}{\text{cantidad documentación preparada}}$

Actividad: jornada de visita de la comunidad a la radio

- Cantidad de asistentes a la visita.
- Cantidad de asistentes que se contactaron con la radio durante dos meses.

Actividad: búsqueda de anunciantes

- Cantidad de anunciantes que ingresaron en dos meses.
- % de ingresos por publicidad = $\frac{\text{ingresos por publicidad (en dos meses)}}{\text{ingresos totales (en dos meses)}}$
- Monto de remuneración por tareas técnicas.

CAPÍTULO III

1. Propuesta de intervención

En base a la problemática identificada se plantean una serie de acciones tendientes a mejorarla en pos de alcanzar metas que fortalezcan la sostenibilidad integral del proyecto de radio. Para ello se tienen en cuenta los recursos disponibles y el grado de compromiso de los integrantes del grupo. Seleccionado el esquema de planificación activa, aconsejable en los proyectos de ESS para lograr mayor compromiso con las tareas, las personas que conforman la organización participan del proceso de diagnóstico y planificación. Como se planteó desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación , 2020 citado por Hoffman et al., p.115:

“De lo que se trata es de poner en valor las construcciones colectivas, reconociendo por supuesto que al interior de las organizaciones existen roles, jerarquías, distribución de responsabilidades, etc., pero siempre poniendo el valor del trabajo colectivo por delante”

Para delinear las acciones de mejoras propuestas se delimitó el trabajo a las dimensiones económicas y ecosocial de la sostenibilidad integral. La elección de las mencionadas dimensiones se realizó en base a las posibilidades actuales de concreción de las propuestas de acción como también a la motivación demostrada por los participantes del grupo para involucrarse en el proyecto de intervención.

En cuanto a la dimensión económica se propone empezar con metas reducidas y objetivos a corto plazo como es la obtención de pequeños ingresos que aporten al fondo operativo y puedan generar una retribución por tareas técnicas. Se propone realizar una campaña para recaudar publicidad mediante entrega de folletos en el barrio y a través de la difusión por parte de los programas de la radio. En el largo plazo se plantea como desafío un horizonte de menor dependencia del aporte estatal.

En referencia a la sostenibilidad ecosocial nos centramos en la falta de integración a redes comunitarias. En este punto, las propuestas planteadas buscan guiar y colaborar en las actividades necesarias para conocer espacios de comunicación popular y formar parte de redes de medios de comunicación comunitaria. Las acciones se centran en realizar contactos y actividades con otras radios comunitarias, principalmente de los Hogares de Cristo de otras ciudades, y también efectuar el proceso de afiliación a FARCO.

1.1 Objetivos

Los objetivos se refieren, de acuerdo a Mallardi (2014), a cambios que se quieren generar sobre la situación problemática. Se deben diferenciar el objetivo general, que pretende modificar la situación problemática, de los objetivos específicos que buscan transformar los procesos sociales que constituyen la causa de la situación problemática a revertir. Es necesario alcanzar estos objetivos específicos para llegar al objetivo general.

A continuación se definen los objetivos para el proyecto de intervención propuesto.

Objetivo general

Fortalecer desde una perspectiva de sostenibilidad integral a radio comunitaria La Mugica del Hogar de Cristo Carlos Mugica de la ciudad de Mar del Plata, tomando como base sus fortalezas y buscando reducir las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del contexto y minimizar el riesgo de las potenciales amenazas.

Objetivos específicos

- Fomentar la interrelación con otros medios comunitarios generando redes de colaboración e intercambio de saberes.
- Mejorar la vinculación con la comunidad local creando espacios de encuentro.
- Obtener ingresos publicitarios que incrementen el monto de fondos disponibles para realizar las actividades y posibilitar la remuneración de tareas técnicas.

1.2 Esquema de planificación de acciones

En el esquema incluido a continuación se delinear las acciones propuestas agrupadas por actividades y en relación con cada objetivo específico. También se establecen metas (relacionadas con los indicadores de la línea base) para poder medir el logro de los mencionados objetivos, lo cual implica cuantificar los cambios esperados dentro de un periodo determinado. Se sigue la clasificación de metas de Novakovsky y Chaves citada por Mallardi (2014; p.66) que las divide en metas de resultados, metas físicas y metas de cobertura.

Objetivos específicos	Actividades	Acciones/tareas	Metas
Fomentar la interrelación con otros medios comunitarios generando redes de colaboración e intercambio de saberes	Construcción de red con radios de los Hogares de Cristo de otras localidades.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar propuestas de actividades conjuntas con otros radios (participación en programas, grabar anécdotas, intercambiar material para la pag web, etc) Armar cronograma de contactos/ elegir responsable/contactar. Registrar las actividades a realizar, descripción, fechas, participantes. Realizar actividad / intercambio pautado. 	<p><u>Meta de resultado.</u> Lograr mantener interacción con el 30 % de las radios contactadas en un bimestre .</p> <p><u>Meta física:</u> Realizar actividades con al menos dos radios comunitarias durante dos meses.</p> <p><u>Meta de cobertura</u> Conseguir que el 20 % de los contenidos producidos durante dos meses incluyan material surgido de las actividades de intercambio.</p>
	Tramitar la inscripción a FARCO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reunión informativa. Contactar representantes de FARCO y presentar la radio. Confeccionar carpeta con documentación requerida para la afiliación Presentar la documentación. Seguir el estado del trámite. 	<p><u>Meta de resultado:</u> Presentar documentación para solicitar afiliación a FARCO en un periodo de dos meses.</p>
Mejorar la vinculación con la comunidad local creando espacios de encuentro.	Organización de jornada de visita de la comunidad en general a la radio para mostrar el lugar y el trabajo realizado.	<ul style="list-style-type: none"> Armar carpeta que contenga la historia y fotografías de la radio. Armar stand con muestra de material informativo. Diagramar y asignar tareas de la jornada (encargados de stand, guías 	<p><u>Meta física</u> Mostrar el espacio de radio a 50 personas de la comunidad.</p> <p><u>Meta de cobertura</u> Lograr que el 25 % de las personas que asistieron a la visita se contacten</p>

		<p>que muestren estudio de grabación, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Registrar la jornada por medios escritos, fotos, filmación. 	<p>con la radio dentro de un periodo de dos meses.</p>
<p>Obtener ingresos publicitarios que incrementen el monto de fondos disponibles para realizar las actividades y posibilitar la remuneración de tareas técnicas.</p>	<p>Búsqueda de anunciantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar reunión con integrantes de los programas de La Mugica para proponer la idea de recaudar publicidad ● Establecer el importe, periodicidad y características del anuncio a ofrecer. ● Diseñar e imprimir folletería. ● Repartir folletos por el barrio y en las comunidades parroquiales. ● Comunicar desde los diferentes programas la búsqueda de anunciantes. 	<p><u>Meta de resultado.</u> Conseguir que los jóvenes del equipo obtengan ingresos por tareas técnicas durante el bimestre.</p> <p><u>Metas físicas.</u> Incorporar cuatro anunciantes a la radio en un periodo de dos meses.</p> <p><u>Meta de cobertura.</u> Conseguir que un 30% de los ingresos de la radio provengan de publicidad en un periodo de dos meses.</p>

Fuente: elaboración propia en base a Mallardi, M. (2014)

1.2 Cronograma de Tareas

Se detalla mediante un diagrama de Gantt el calendario con las acciones, agrupadas por actividad y referidas a los objetivos planteados a fin de ordenarlas y asignar responsables. Cada tarea tiene asignada un momento de ejecución y un plazo de duración.

Actividad	Acción/Tarea	MES 1				MES 2				MES 3			
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12
Construcción de red con radios de los Hogares de Cristo de otras localidades.	Proponer actividades a realizar con otras radios												
	Armar cronograma de contacto elegir respons/contactar												
	Registrar actividades detalladas												
	Realizar actividad /intercambio.												
Tramitar la inscripción a FARCO	Realizar reunión informativa/elegir responsables												
	Contactar a FARCO												
	Preparar documentación												
	Presentar documentación												
	Seguir estado trámite FARCO												
Jornada de visita a la radio abierta a la comunidad en general.	Preparar material historia radio												
	Diagrama y asignación tareas de la visita comunidad												
	Armar stand La Mugica												
	Registrar jornada de visita												
Búsqueda de anunciantes	Acordar el tipo de publicidad a ofrecer.												
	Diseñar e imprimir folleteria.												
	Repartir folletos												
	Comunicar anunciantes												
Todas las actividades	Evaluación												

1.4. Presupuesto

Recursos necesarios

- Recursos humanos: 48 horas de trabajo (trabajo voluntario)
- Recursos materiales: Folletos. Fotos impresas.Hojas de papel y carpeta. Marcadores, lapiceras. Computadora. Celular/ cámara fotográfica/ cámara filmadora. Refrigerio. Conección a internet (brindada por el Hogar, sin costo para la radio)
- Recursos financieros: Fondos para pago de artículos de librería, fotocopias, material para stand, refrigerios.

Se establece un presupuesto conjunto para todas las tareas

10 fotos impresas	\$ 12.000
2 carpetas oficio	\$ 3.000
2 marcadores	\$ 5.000
4 lapiceras	\$ 4.000
4 papeles afiche	\$ 3.500
1 adhesivo	\$ 2.000
Fotocopias (p/folletos)	\$ 7.000
1 resma oficio	\$ 7.500
refrigerios	\$ 20.000
TOTAL	\$ 64.000

1.5 Evaluación

La evaluación es la actividad en la cual se reflexiona sobre las acciones ejecutadas. Durante la misma y de manera sistematizada se obtienen y analizan datos a fin de emitir un juicio valorativo respecto del resultado del proyecto. Se plantean recomendaciones con la finalidad de resolver los problemas que afectan a la acción presente, proponer ajustes y mejorar la acción en el futuro.

Para el proyecto de intervención propuesto se planifica realizar (considerando el momento de realización) una evaluación de proceso y una evaluación ex post. La evaluación de proceso demanda evaluar las acciones mientras se están realizando. Debido al contexto cambiante en el cual se insertan las organizaciones sociales son múltiples los motivos que

pueden impedir el desarrollo de la planificación según lo acordado inicialmente. Este tipo de evaluación permite corregir, cambiar el rumbo y generar nuevas propuestas en relación con lo que sucede durante la ejecución de lo planificado. La evaluación de proceso se implementa transcurridas las primeras cinco semanas del inicio de las actividades. Requiere realizar una reunión de equipo para intercambiar opiniones referidas a las acciones realizadas, la manera de llevarse a cabo y los efectos de las mismas hasta el momento. Implica considerar, de ser necesario, cambios en las acciones realizadas, por ejemplo, modificar el tipo o frecuencia de actividades con otros radios, ajustar los plazos de las tareas, incorporar nuevas ideas, etc. La evaluación ex post es la que se lleva a cabo una vez ejecutado el proyecto con el fin de verificar si se alcanzaron los objetivos propuestos, en qué medida se cumplió con lo planeado o por qué no se logró lo pautado. Esta evaluación se realizará durante la semana doce para medir y analizar los resultados obtenidos y comparar con los indicadores.

Según quien sea el realizador de la evaluación la misma puede ser externa llevada a cabo por una persona experta que no pertenece a la institución o una autoevaluación, ejecutada por el grupo de trabajo que llevó adelante el proyecto, quienes deciden qué tipo de evaluación realizar y en qué momento hacerla. En este caso, el equipo de radio es el encargado de efectuar la autoevaluación, no obstante se brinda ayuda en cuanto a la confección de planillas para registro y análisis de datos. La autoevaluación tiene carácter formativo ya que se genera un aprendizaje para el grupo sobre el proceso de realización del proyecto.

De acuerdo al aspecto a evaluar se puede realizar una evaluación que mida la eficiencia operacional y/o una evaluación de impacto. La primera requiere observar los procesos implementados para ejecutar las acciones con la finalidad de saber si se realizan de manera adecuada (alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles). La evaluación de impacto mide si las acciones realizadas fueron efectivas, es decir si el proyecto alcanzó los objetivos planteados. En el proyecto se propone medir la eficiencia especialmente en relación a los tiempos ocupados para realizar las acciones a fin de poder llevarlas a cabo dentro de los plazos acordados en la planificación. También se incluye la evaluación de impacto ya que se implementa al final del periodo de ejecución la observación del cumplimiento de las metas establecidas.

CAPÍTULO IV

Conclusiones finales

Radio La Mugica, por su carácter de medio de comunicación comunitario basado en valores de solidaridad, inclusión y participación popular, hace posible que la palabra de sectores excluidos sea escuchada. Por tal razón, se constituye como herramienta de construcción colectiva de sentidos y rompe con la lógica hegemónica capitalista participando en la batalla cultural. El desarrollo y sostenimiento de este tipo de organizaciones adquiere mayor relevancia en el actual contexto socioeconómico, político y cultural.

Fortalecer las distintas dimensiones que hacen a la sostenibilidad integral del proyecto comunicacional es posible a través de acciones que permitan intensificar las relaciones con otros actores del sector así como con la comunidad en general. Es necesario trasladar la integración conceptual existente entre los espacios de comunicación comunitarios a la práctica cotidiana. Para ello es importante la realización de actividades conjuntas que potencien la interacción de dichos medios a fin de construir redes impulsoras del crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones que las integran. Por otra parte, hacia el interior del medio, el desarrollo de las capacidades personales de los jóvenes al participar en el proyecto radial, aporta tanto a su formación personal, como a los objetivos de integración social y sostenimiento de la radio.

La sostenibilidad integral en las organizaciones de ESS requiere considerar un concepto de la misma adaptado a las características de dichas entidades el cual incorpore el objetivo de reproducción ampliada de la vida. La mirada no puede ser la mercantilista utilizada por las empresas. Al analizar la sostenibilidad de La Mugica se debe tomar en cuenta elementos tales como la redistribución estatal, el usufructo y el aporte del trabajo voluntario. Es importante destacar que, independientemente de la necesidad planteada de avanzar hacia metas de independencia y diversificación de fuentes de financiamiento, la radio posee importantes factores por fuera de los económicos como son la cooperación, el compromiso social y la participación popular. Estos valores contribuyeron a su origen y permanencia, y deben ser considerados como fortalezas de la organización.

La Mugica como proyecto de comunicación comunitaria construido desde las bases sociales para expresar sentires, saberes y vivencias de la comunidad, brinda un lugar de expresión y construcción popular transformándose en una herramienta de inclusión y visibilización de los sectores postergados. Es por ello que adquiere singular importancia el

fortalecimiento de la sostenibilidad integral de este medio radial partiendo de la práctica de los valores solidarios, el refuerzo de los demás elementos que caracterizan a las organizaciones de ESS y la generación de lazos de colaboración e intercambio tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

Apéndices

1. Guión de entrevista a Coordinador

¿Cómo surge la idea de armar este proyecto de comunicación comunitaria ?

¿Cuál es el nombre de la Radio y desde cuándo están trabajando en ella?

¿Cómo fue el proceso desde que se inició el proyecto hasta hoy?

¿Quiénes integran el espacio?

¿Qué tareas desempeñan los jóvenes dentro de la radio?

¿Cómo se financia la actividad?

¿Cuáles son los desafíos actuales?

Bibliografía

- Barranquero Alejandro, Candón-Mena José. (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>.
- Balán, Eduardo. (2002). Manual de Comunicación comunitaria. Programa de Desarrollo de Recursos de Comunicación de Organizaciones Sociales del Centro Nueva Tierra. Ciudad de Buenos Aires.
- Bordón, Enrique M. (2023). Sostenibilidad de emprendimientos asociativos. El caso del Diario digital Nueva Mirada Corrientes. Trabajo Integrador Final, UNQUI.
- Carta de Principios de la Economía Solidaria” REAS . Red de Redes . Mayo 2011
- Coraggio, J. (2011). Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital José Ediciones Abya-Yala. Impreso en Quito-Ecuador.
- Defensoría del Público de servicios de comunicación audiovisual .Ley de servicios de comunicación audiovisual 26.522 y Dto reglamentario N°12 25/10. Recuperado de la web:
<https://defensadelpublico.gob.ar/en-que-cambian-a-la-ley-de-servicios-de-comunicacion-audiovisual-los-decretos-del-poder-ejecutivo-nacional/>
- Economía Solidaria hacia un Nuevo Mapa de Comunicación. (2012) Textos, contextos, experiencias y propuestas del cooperativismo y mutualismo. Autores varios. Coordinación editorial Nahúm Mirad. Usina de medios. Comunicación solidaria. Capítulo I
- FARCO (2014). La Radio Comunitaria. Recuperado de la web:
<https://www.farco.org.ar/la-radio-comunitaria/>.
- FARCO (2024). El DNU y la Ley Ómnibus proponen un escenario desolador para la comunicación comunitaria en el tiempo que viene”. Recuperado de la web:
<https://www.farco.org.ar/el-dnu-y-la-ley-omnibus-proponen-un-escenario-desolador-para-la-comunicacion-comunitaria-en-el-tiempo-que-viene/>
- FARCO (2024). FARCO expresó su preocupación por el avance del gobierno nacional contra la soberanía comunicacional y cultural. Recuperado de la web:
<https://www.farco.org.ar/farco-expreso-su-preocupacion-por-el-avance-del-gobierno-nacional-contra-la-soberania-comunicacional-y-cultural/>
- FARCO (2024). Los medios comunitarios exigen respuestas de enacom. Recuperado de la web:
<https://www.farco.org.ar/los-medios-comunitarios-exigen-respuestas-de-enacom>
- Gojzman Diego y Chiroque Solano Henry, (2023). Material de clases 5 y 10, Gestión de Proyectos en ESS y Desarrollo Local, EGGES, UNQ.
- Mallardi, M. (2014) La elaboración de proyectos sociales desde una perspectiva situacional: cuestiones conceptuales y aportes operativos.

- Pastore, R. (2006). Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social. Documento 54 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, Año 2, N° 18, Universidad Nacional de Quilmes.
- Retamal Hoffman Andrea, Errecalde Santiago, Fernández Samanta, Bassa Figueredo Lorena, Andrea Ariza, Cejas Sofía, Javier Juan Manuel, Brabo Mayra y González Maura (2023) .Comunicación Institucional:Procesos en (de)construcción.Ideas para trabajar junto a las organizaciones.Universidad Nacional de Guillermo Brown.
- Saraví, Gonzalo A. (2006). Biografías de exclusión: desventajas y juventud en Argentina. Perfiles Latinoamericanos 28.
- Sitio Web del Hogar de Cristo, <https://hogardecristo.org.ar/>
- 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.
- Villamayor, C (2019).Ni chiquitas ni precarias ni provisorias: las radios comunitarias argentinas/ Entrevistada por Mariel Rabita y Gustavo Zanella para Andén Digital.
Recuperado de la web:
<https://latinta.com.ar/2019/08/02/radios-comunitarias-argentinas/>
- Villamayor, C. (2007), Resumen. La dimensión político cultural en la sostenibilidad de radios comunitarias. UNLP – Arg.