

Sostenibilidad económico-administrativa para las radios comunitarias



Curso virtual N° 25 / Julio 2019

Sostenibilidad económico-administrativa para las radios comunitarias

¡Bienvenidas y bienvenidos!

Este curso trata sobre la siempre difícil sostenibilidad económica de las radios de fines sociales. Pensaremos herramientas que ayuden a pensar nuestra práctica en estos temas, dónde conseguir fondos, cómo administrarlos.

La idea es reflexionar sobre las diferentes dimensiones que hacen que una radio comunitaria perdure y desarrolle sus objetivos (sostenibilidades político-social, comunicacional, económica-administrativa). A partir de allí nos concentraremos en pensar específicamente el aspecto económico para tener herramientas para analizar cómo abordamos estos temas en nuestra emisora y qué podemos hacer para fortalecerlos, obtener más recursos, hacer una gestión prolija. Siempre entendiendo que las radios comunitarias se sostienen con diversas y múltiples fuentes de financiamiento y que también en este aspecto de la gestión es fundamental la comunidad y su participación.

Luego, daremos algunas herramientas para construir un código interno ético-económico que nos permita agilizar la gestión y administración de fondos.

Un curso organizado en colaboración con el Centro de Producciones Radiofónicas de Argentina.

Francisco Godínez Galay
Tutor del Curso

Imagen de la portada: <https://cpr.org.ar/comosea/>

Una producción de:



Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir bajo misma licencia 4.0



Introducción.

Capítulo 1 – Las sostenibilidades.

Capítulo 2 – Sostenibilidad económico-administrativa.

Capítulo 3 – El rol del Estado: publicidad oficial y fondos de fomento.

Capítulo 4 – Audiencias y participación.

Capítulo 5 – Hacia un código interno de equilibrio ético-económico.

Capítulo 6 – Videoconferencia Curso Sostenibilidad económico-administrativa.

Introducción – Curso Sostenibilidad económico-administrativa



Desde tiempos inmemoriales, el tema de cómo sostener un proyecto ha preocupado a las radios comunitarias de nuestra región. La sostenibilidad económica, durante mucho tiempo, ha sido algo que ha quedado para después, una brasa ardiendo que nadie quería tomar, porque nuestra radio tenía objetivos sociales y fuerza militante, y con eso alcanzaba. Pero el tiempo desgasta; y también gasta. Nos debemos apartar de los tabúes sobre el dinero para enfrentar los problemas económicos a la cara: nuestros proyectos son sociales, pero igual tienen gastos que hacer. Necesitamos dinero para sostener nuestros objetivos políticos, culturales, comunitarios. Porque lo que hacemos queremos que sirva, y para ello debemos hacerlo lo mejor posible. El dinero no garantiza la calidad ni la inserción, pero es un factor importantísimo para que nuestros proyectos cumplan los objetivos que nos planteamos.

Las radios de la región ya no le esquivan el bulto. Pero claro, montamos una emisora porque nos gusta comunicar, nos gusta producir, queremos transformar el mundo. Lo económico y administrativo nos cuesta más.

En este curso pasaremos en limpio algunas ideas y herramientas para pensar la sostenibilidad económico-administrativa de nuestra emisora, siempre en función de nuestras características: no queremos ganar dinero, solo queremos no perderlo, y que podamos generar ingresos y sistemas para garantizar nuestro desarrollo y crecimiento.

Aprenderemos de las propias radios, revisando sus formas de generar ingresos y administrarlos, provocando debates y reflexiones sobre el mercado, el dinero, la administración. Intentaremos inspirarnos con ideas y experiencias. Abordaremos las distintas sostenibilidades, métodos de generación de ingresos de diverso tipo (del mercado, del Estado, autogestivos). Una vez más, seremos creativas para encarar este problema: queremos avanzar y perdurar de la mejor forma.

Imagen: [Alain Pham](#) en [Unsplash](#)

Capítulo 1 – Las sostenibilidades



Cuando hablamos de la sostenibilidad económica de una radio comunitaria, tenemos que ponerla en consideración junto a otros tipos de sostenibilidad, ya que como nuestros proyectos no son proyectos con fines de lucro, su entereza y perdurabilidad se sostienen no solo en lo económico, sino que dependen de lo comunicacional y lo político-social. Diversos textos clasifican de diferentes modos a las sostenibilidades: económica, institucional, organizacional, social, comunicacional, política. Aquí simplificaremos en tres grandes grupos que nos permiten pensar a nuestra radio en su integralidad y, entonces, avanzar hacia hacerlas sostenibles también en lo económico.

Gestionar una emisora implica trabajar para que la misma perdure, pero perdure de la mejor forma posible. **Lo que queremos es alcanzar los objetivos para los cuales construimos este proyecto, no simplemente durar. Porque las piedras también duran, pero no pueden gritar.**

La sostenibilidad no solo se refiere al aspecto económico. Si bien hay diferentes clasificaciones, podríamos entender tres tipos de sostenibilidad para pensar el trabajo y cotidianidad de nuestra radio:

1. Sostenibilidad político-social. El para qué.
2. Sostenibilidad comunicacional. El cómo.
3. Sostenibilidad económico-administrativa. El con qué.

▮ *Abordar las tres es abordar la gestión integral de la radio*

1.1. Sostenibilidad político-social

Se trata de los objetivos de nuestro proyecto. ¿Para qué construimos una radio? ¿Para fortalecer a la comunidad, para ejercer los Derechos Humanos, para generar espacios de

expresión, para divulgar temáticas de interés? Junto con esto, van explicitadas nuestras orientaciones, nuestras visiones de mundo, nuestra misión como proyecto.

El para qué

En esta dimensión también aparecen algunas visiones y posturas frente al mundo. ¿Cómo se declara nuestra radio? ¿Comunitaria, social, alternativa? ¿Antiautoritaria, anticapitalista, feminista? ¿Participativa, horizontal, asamblearia? Parte de esas definiciones se podrán expresar no solo en la programación sino en la forma que tiene la emisora de conducirse y en las relaciones que han de establecerse al interior del equipo.

La dimensión político-social es la postura frente al mundo, expresada en objetivos y en claridad acerca de en dónde, en qué, y para qué, se quiere incidir como proyecto de comunicación.

Aquí aparecerán también las cuestiones organizacionales. ¿Cómo funciona la institución? ¿Cómo se toman las decisiones? También las formas de relacionarse con la comunidad, con otras radios, con la creación de redes. Evidentemente habrá tantos modelos organizacionales como radios. Pero en términos de sostenibilidad nos interesa saber cuáles son aquellos modelos de organización interna que garantizan, o al menos aportan, al equilibrio político de las radios.

¿Tiene tu radio escrito el objetivo, la misión, la visión de mundo? ¿Lo revisan? ¿Son motivo de debate? ¿Todos los integrantes los tienen claros? Esas definiciones no son inalterables, pueden y deben ir cambiando con los cambios de contexto y de los equipos de trabajo. Revisa o redacta las razones para las cuales existe tu radio.

1.2. Sostenibilidad comunicacional

Son los contenidos al aire. ¿Cómo se expresan nuestras intenciones, vocaciones de transformación y de fortalecimiento en la parrilla de la radio? Es ahí donde nos parece fundamental pensar en la diversidad de nuestra programación, en su representatividad, en que exprese lo que la comunidad busca y necesita, y que lo haga con contenidos de calidad. Una radio existe para sonar. Es cierto, nuestras radios comunitarias son mucho más que eso: son espacios de referencia, centros culturales, clubes, faros, teléfonos. Pero no hay que perder de vista de que todo ello se sostiene porque hay una antena emitiendo, una programación, una expresión sonora de nuestras posturas políticas, culturales, ideológicas.

El cómo

Buscamos contenidos que sean:

- **Interesantes.** Que llamen a la curiosidad del oyente, que le ofrezcan algo que lo atraiga.
- **Entretenidos.** No dejemos de lado el hecho de que deben divertir, enganchar a la audiencia.
- **Bellos.** Deben sonar bonitos, deben ser agradables.
- **Importantes.** Nuestros temas son de relevancia social, cultural, educativa, política, etc.

Esta es la dimensión que se refiere específicamente al proyecto comunicacional de la radio, no sólo en términos político-culturales sino también estéticos. Así como en la sostenibilidad política, también hay una serie de valores en los que las radios creen que deben reflejarse en la programación de la radio.

La radio debería tener un proyecto radiofónico en específico más allá de su proyecto general como colectivo. Es el aspecto comunicacional puro y duro. Por más que no esté redactado en un documento formal, entre los integrantes, como equipo de comunicación, existen acuerdos respecto de la propuesta comunicacional de la radio: el tipo de programación, qué tipo de música transmitir, el tratamiento noticioso, la participación de la comunidad, la identidad sonora de la emisora, etc. Todas estas son decisiones que inciden en la sostenibilidad comunicacional de la radio y que pueden tener impacto en la reproducción del proyecto.

Algunas de las cuestiones que podemos tener en cuenta a la hora de evaluar el proyecto comunicacional de las radios comunitarias pueden ser los niveles de participación comunitaria, la adopción de lenguaje inclusivo y la perspectiva de género en la conducción y producción radiofónica, el pluralismo de voces en el tratamiento noticioso. Pero también, debemos prestar atención a la apuesta estética: ¿es nuestra radio innovadora y creativa? ¿O suena igual que todas? ¿Es lo mismo escuchar la radio comercial que escuchar nuestra emisora comunitaria? ¿Experimentamos con el sonido para transmitir nuestros valores como emisora? Lograr una programación atractiva en términos estéticos también resulta un factor fundamental para la sostenibilidad del proyecto radiofónico: una radio más linda tiene más posibilidades de tener más oyentes, y eso contribuye a la generación de comunidad que nos es clave para el proyecto.

1.3. Sostenibilidad económico-administrativa

De esta nos encargaremos mejor en el próximo módulo. Mientras, diremos que son todos los componentes de lo económico, lo administrativo, lo financiero. Es el dinero que necesitamos para subsistir, y las formas de administrarlo para que sea sustentable el

trabajo de la emisora, que pueda pagarse a sus miembros si esa es la decisión, que pueda tenerse una buena infraestructura o comprar un repuesto si algo se rompe, que se puedan pagar las obligaciones y los servicios para mantener en pie al proyecto.

En esta dimensión podemos incluir:

1. Métodos de generación de ingresos
2. Formas de ahorro de gastos
3. Papelería como balances, presupuestos, planificaciones, licencia o autorización de la radio para operar, etc.
4. Formas de administrar el dinero: departamentos de administración, persona encargada, métodos para estar ordenados/as.

El con qué

Y te recordamos que por más que nuestra radio sea sin fines de lucro, esto no significa que sea con fines de quiebra. Necesitamos dinero para subsistir. La diferencia con una radio comercial es que todo lo que ingresa se reinvierte en el proyecto (incluidos los salarios cuando es posible). Es decir, no hay un dueño o dueña que se queda con el excedente de ganancias al finalizar el año.

Que tengamos objetivos sociales no excluye que debamos interesarnos por lo económico. Nos han hecho creer que como no queremos obtener ganancias, nos debemos conformar con ser pobres, precarias y pequeñas. Teniendo lo económico como un tabú le hacemos un gran favor a los grandes conglomerados de medios que nos verán como algo chiquitito de lo que no deben preocuparse. Y sí deberían preocuparse de nuestras radios, porque estando cambiando el mundo.

“Dame una palanca, y moveré el mundo”, decía Arquímedes. Pues bien, debemos tener la mejor palanca, y es hora de enfrentar que eso cuesta dinero.

1.4. Las tres sostenibilidades

Ahora bien, como decíamos, necesitamos de las tres dimensiones. Y las tres se necesitan mutuamente:

*Si tenemos claro el **proyecto político-social**, tendremos claro **cómo** construir nuestra programación*

*Si tenemos claro nuestro **aspecto comunicacional**, podremos **generar** una audiencia más fiel y fortalecer nuestro **proyecto político-social***

*Si tenemos **buena programación y una audiencia fiel**, podemos **generar ingresos** de mejor manera*

*Si tenemos **ingresos**, lograremos **sostener** nuestro trabajo y por ende nuestro proyecto político-social.*

*Si tenemos **ingresos**, haremos una **mejor programación**.*

*Si hacemos una **mejor programación**, **fortaleceremos nuestros objetivos político-sociales**.*

Hasta aquí, hemos revisado que para nuestras radios de fines sociales, lo económico no es ni el único ni el principal objetivo. Pero que la dimensión económica existe, y se suma a las dimensiones político-social y comunicacional para la fortaleza de nuestros proyectos. Teniendo en claro esto, y cómo las tres dimensiones se interrelacionan y se influyen, podremos avanzar en lo estrictamente económico.

Imagen:: [Josh Appel](#) on [Unsplash](#)

Capítulo 2 – Sostenibilidad económico-administrativa



Ya tenemos claro el objetivo de la emisora, y la forma de llevarlo a cabo. Sabemos cuál es nuestra posición frente al mundo, y tratamos de ser creativos para expresar todo esto en nuestra programación y en nuestra forma de vincularnos con la comunidad. Ahora metamos la cabeza en lo económico y lo administrativo para quitarnos algunos miedos, ordenar ideas y aportar a que todo funcione mejor.

2.1. La gestión de lo económico

Ya lo sabemos: nuestras radios necesitan dinero. Quizás no mucho y quizás podamos hacer buenas cosas sin un peso. Pero los equipos cuestan, los repuestos cuestan, la electricidad hay que pagarla, y ojalá que salarios también.

Las radios se las han arreglado para subsistir, a pesar de lo económico, que siempre es frágil y conflictivo. Porque son creativas, resilientes, resistentes. Ahora bien, con el correr del crecimiento, debemos prestar atención a una valoración más formal sobre la gestión económica de nuestro medio. Aquí nos puede servir hacer un diagnóstico y hacernos preguntas sobre lo que somos. ¿Tenemos a alguien encargado de buscar fondos? ¿Y alguien para administrarlos?

Aquí veremos que así como nuestra emisora se va constituyendo con diferentes áreas de trabajo, es deseable y ahorra esfuerzos que haya un área específica dedicada a lo económico y administrativo. ¿Cuáles son las tareas y roles a cubrir? Algunos posibles son:

- **Conseguir fondos.** Alguien encargado de planificar la búsqueda de fondos de todo tipo.

- **Área de publicidad.** Un área específica que esté pensando en vender espacios publicitarios. Y que también pueda encargarse de la gestión de la publicidad estatal.
- **Administración.** Quien lleva las cuentas, asienta los ingresos y egresos, sabe las deudas, hace los pagos.
- **Contaduría.** Esto casi siempre se hace con alguien externo a la emisora, y es lo que permite estar al día con trámites ante el Estado: balances contables, boletas o facturas, etc.
- **Jurídico.** También externo, es identificar un apoyo jurídico que nos pueda asesorar y mantener al día los papeles como inscripciones, licencia, libros de la asociación, y a quien podamos recurrir ante algún problema burocrático, etc.

Quizás algunas actividades relacionadas sí se pueden hacer entre todos los miembros, como la planificación anual y el presupuesto.

Piensa: ¿Qué otros roles económico-administrativos
están presentes en tu radio o crees que deberían estar?

Lo importante es que quede claro quién o quiénes se encargarán de hacerlo, porque son temas difíciles, y si quedan flotando en el voluntarismo de quién tenga ganas de hacerlo, es posible que no lo haga nadie y terminemos corriendo detrás de fechas, intimaciones y frustraciones.

2.2. Diversidad y multiplicidad de fuentes de financiamiento

Las radios comunitarias se definen por los temas en los que trabajan, sus enfoques, la forma de organizarse, la relación con la comunidad, no tener fines de lucro, y tantas otras cosas que hemos aprendido a lo largo de los años.

Es hora de que agreguemos algo a esa definición, y es la cuestión económica. Una radio comunitaria, alternativa o popular debería definirse también por el hecho de que utilizan fuentes de financiamiento diversas y múltiples.

- **Múltiples:** normalmente no se sostienen con una sola fuente de financiamiento. Primero, porque es difícil conseguir una sola fuente que cubra completamente los gastos de una emisora. Segundo, porque eso haría peligrar la independencia y margen de acción: la multiplicidad es estratégica.
- **Diversas:** implementan distintos modelos. Van a la búsqueda de distintas fuentes. Y en general, tienen pequeños ingresos de muchas fuentes y de todos los tipos posibles. Incluso, creando e inventando nuevas.

Las formas de financiamiento de una radio de tipo social son diferentes que las de otros tipos de radio. Sabemos que algunas legislaciones nacionales limitan las posibilidades de ingresos que pueden generar las radios comunitarias. Esto es un problema, y es un error de esas legislaciones. Por eso, pelear por que estos aspectos integren la definición de lo que es una radio comunitaria, permitirá evitar obstáculos como los que imponen las legislaciones brasileña y chilena, por ejemplo.

La utilidad de agregar a este elemento como parte de la definición de una radio social también se argumenta por la contraria. Aquellas experiencias que están sostenidas económicamente por una sola fuente externa, más allá de que no afecte su línea editorial, se encuentran más cerca de ser un emprendimiento privado o de tipo mecenazgo, que en algún momento puede afectar su independencia, su margen de acción, su esencia como radio social, o incluso su perdurabilidad -ante el retiro de esa fuente-.

2.3. Las personas

Somos radios comunitarias y nos importan las personas. Cuando hablamos de sostenibilidad económica, lo ideal es que podamos proyectar cómo retribuir el trabajo de quienes participan. Sabemos que muchas veces no se puede, y que muchas emisoras funcionan con trabajo voluntario o militante. Más allá de las valoraciones y decisiones que tengamos respecto de esto, sí tenemos que tener en claro que una gran parte del sostenimiento de nuestras experiencias, es posible gracias a las personas. No solo porque son sus ideas y su fuerza las que elaboran el proyecto político-social y lo expresan en contenidos. Sino también porque cuando no pagamos salarios, pagamos retiros que no son suficientes o contamos con equipos de voluntarios, esto debemos valorarlo también en su faz económica. Esto que cada una de las personas está dejando de cobrar por su trabajo, es un aporte económico que está haciendo al proyecto, y debemos siempre tenerlo en cuenta y ojalá llegar al punto en el que todas y todos cobren bien por lo que hacen.

Por esto es que en algunos casos, las radios están conformándose como cooperativas de trabajo, una forma de organización que ajusta bastante bien en lo que este tipo de proyectos son: trabajo colectivo, horizontalidad, ecuanimidad en los ingresos, corresponsabilidad en la gestión, fines sociales.

2.4. Métodos de financiamiento

Repasemos algunos métodos de generación de ingresos utilizados por las radios comunitarias de la región. Recordamos que en casi todos los casos, no se trata de usar una única forma, sino de combinar varias de ellas, para así evitar los peligros de que alguna se caiga. Nuestras radios usan diversidad y multiplicidad de fuentes de financiamiento.

- a. Publicidad privada.** Conseguimos que empresas, comercios, profesionales nos den dinero a cambio de que publicitemos en la tanda comercial sus servicios y productos.
- b. Auspicios/patrocinios.** Igual que lo anterior, pero no tanto para sonar en la tanda comercial sino para convertirse en auspicios de programas completos, ciclos o campañas. Una editorial se interesa por nuestro programa literario, y en vez de publicitar con una cuña junto al resto de las publicidades, quiere apoyarnos con dinero para realizar todo el programa y que el programa sea presentado por la editorial.
- c. Publicidad estatal.** Todos los Estados, a todo nivel, deben publicitar información de interés general, campañas de bien público, convocatorias y actividades. Y eso se paga. Es una forma de comunicar y a la vez de apoyar a los medios de comunicación. En algunos casos esto está regulado y en otros no, lo cual dificulta la transparencia en cómo se distribuye esa pauta oficial.
- d. Fondos de fomento.** También está la posibilidad de que los Estados quieran fomentar a los medios comunitarios, lanzando programas o proyectos a los que apliquemos a cambio de fondos para determinadas tareas o producciones.
- e. Concursos.** Podemos aplicar a concursos de producciones radiofónicas o de otros tipos, que nos permitan tener un incentivo para producir y a la vez conseguir premios y prestigio.
- f. Cooperación internacional.** Algunas agencias de cooperación internacional, embajadas y fundaciones, destinan fondos al fortalecimiento de proyectos de incidencia social como los nuestros. Prestar atención a este tipo de convocatorias es importante para acceder a un circuito de fondos que pueden ser muy útiles.
- g. Venta de espacios.** Muchas radios, además de tener programación propia, ceden espacios a producciones independientes a cambio de algo de dinero. Esto debe manejarse en equilibrio entre la necesidad económica y los objetivos político-sociales, para no terminar dando espacio a programas que no tengan nada que ver con lo que queremos hacer como emisora. Sirve también para convocar organizaciones amigas a participar de la programación y tender puentes y redes.
- h. Campañas de recaudación.** Las colectas de dinero en torno a algún proyecto o necesidad específicos, hoy llamadas crowdfunding, son una herramienta de las radios comunitarias desde siempre: las radios mineras de fines de los años 40 en Bolivia se financiaban con parte del salario de cada uno de los mineros. Hoy este sistema lo podemos usar para pedir un poco de dinero a muchas personas para un fin determinado y con un tiempo específico de duración. Por ejemplo, FM Pocahullo, de San Martín de los Andes, Argentina, hizo un “chancho-móvil”, y se paseaban por el pueblo ofreciendo rifas para ganarse un lechón asado. Esa campaña puntual les permitió obtener algo de dinero

extra. Sirve no solo para conseguir los fondos necesarios, sino también para medir cuánto le importamos a nuestra comunidad y cuánta capacidad y energía tenemos para vincularnos con ella.

i. Clubes de oyentes. Se crean clubes de oyentes, a los que se les pide un aporte periódico de dinero para el sostenimiento de la emisora. A cambio, además de sentirse partícipes de la radio, se les pueden ofrecer beneficios, productos, descuentos.

j. Venta de productos. Muchas radios venden algunos productos, ya sea de merchandising de la emisora como camisetas, como producciones especiales como libros o discos, u otro tipo de productos como el caso de Radio ERPE en Ecuador, que pertenece a una organización que además se dedica a la producción de quinoa y elabora y vende productos que contribuyen con la recaudación necesaria para tener al aire a la emisora.

k. Venta de servicios. La radio tiene los equipos y el conocimiento para ofrecer servicios de alquiler de estudio, grabación, locuciones, edición.

l. Capacitación. Muchas emisoras ofrecen su conocimiento y experiencia a través de talleres de capacitación en distintas aristas de la producción radiofónica. Los talleres sirven para generar ingresos, a la vez que seguir insertándose en la comunidad y hasta sumar nuevos interesados en colaborar con la radio.

m. Espacio cultural. Si el espacio de la emisora lo hace posible, es muy positivo montar un centro cultural, bar cultural, librería. Un espacio en donde se puedan realizar actividades que contribuyan a que la radio salga hacia la comunidad, y a la vez puedan generarse ingresos. FM La Tribu, en Buenos Aires, tiene un bar que vende bebidas y comidas en sus eventos culturales, y eso contribuye como un ingreso más de la organización.

n. Eventos. A veces organizar eventos grandes cuesta, pero el rédito es importante. Fiestas, festivales, ferias, peñas, donde se puedan vender productos o cobrar una entrada, pueden ser una buena idea para generar una masa de fondos importante de forma esporádica.

2.5. Experiencia creativa: “Un Diego para La Torre”

Lee sobre la campaña que realizó la radio argentina FM Ahijuna cuando una tormenta les derribó su torre y tuvieron que montar una nueva. Así se cuenta en el libro **“Como sea. Sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina”**:

En un caso extraordinario, Radio Ahijuna realizó una campaña muy particular, tanto en términos de visibilidad de la radio como en resultados obtenidos, para financiar una nueva torre de transmisión tras una tormenta que arrasó con la que tenían. La campaña llevó el

nombre de “Un Diego para La Torre” haciendo alusión a una variedad de significados que, repasando la campaña un tiempo después, pueden haber sido motivo importante del éxito de la misma. La campaña consistió en la venta de un bono contribución. El bono tenía un valor de 10 pesos, algo que se conoce en la jerga argentina como “un diego”, en referencia al número 10 más famoso de la historia del deporte nacional: Diego Maradona. En este caso, sin embargo, la campaña no hacía referencia a él. El uso del término “un diego” para referirse a los billetes de 10 pesos tiene un arraigo de años, no solamente en los sectores populares, de donde habría surgido producto del ingenio característico en el país, sino que cuenta ya con un arraigo tal en la cultura que es bien reconocido en toda la sociedad. A esto se suma otro significante, que tiene que ver justamente con otro Diego, que también es futbolista: Diego Latorre. Y aquí el nombre de la campaña empieza a cerrar para quienes no la conocen ni son afines a los marcos de referencia.

El bono contribución de 10 pesos, “un diego”, de la campaña de Radio Ahijuna para reconstruir su antena y volver a salir al aire, contó con la colaboración (inesperada en su momento, recordada luego durante años en el sector de las radios comunitarias) de Diego Latorre -su imagen y su voz-, por un lado para formar parte de los bonos que se imprimieron en papel -cinco mil bonos-, y por otro, para los spots radiales que produjo Ahijuna. Los bonos de 10 pesos se vendieron a montones, cubriendo el 70% de la obra, con la venta de 2500 bonos.

La radio pudo resolver en un período relativamente corto la catástrofe de la caída de la torre de transmisión:

Fue un tornado, el 4 de abril de 2012. Se desploma la torre que teníamos al lado de la parrilla al paso [N. del E.: el comercio desde donde transmitían en los primeros años de la emisora]. Ya la radio se había mudado, teníamos solamente la planta transmisora y enlazábamos ahí. Se desplomó la torre en una Semana Santa, fue un desastre acá en Quilmes, con barrios enteros arrasados... Ahí nos organizamos, muy rápido. En otra organización quizás eso puede significar que el proyecto termine... Nos organizamos muy rápido en cómo salir de eso y ni bien lo comunicamos, en una de las reuniones surgió eso. Además de avisar a los aliados, como la Universidad [de Quilmes] que nos ayudó a desarmar el desastre. Y empezamos a ver condiciones para levantar la otra torre.

En un bar de La Plata, que estábamos con dos compañeros que son socios fundadores, con los que estuvimos en la Radio de Farinello en los 90... Y surge otra vez la tradición de bono, que queríamos recuperarla [N. del E.: Ahijuna tiene una larga tradición de usar bonos contribución con nombres creativos]. Teníamos que comunicar lo que había sucedido, de un modo de no ponernos en víctimas, porque había barrios enteros afectados. Siempre habíamos tenido una política, más allá de los bonos, de generar los recursos nosotros.

Y definimos la posibilidad de interpelar a los aliados y oyentes de la radio y pedirles un bono contribución. Y salió la idea: ¿qué les pedimos? Un bono. ¿Y cuánto pedimos? Un diego (diez pesos). ¿Un Diego para La Torre? Y ahí salió la idea. Entonces conseguí el teléfono de Latorre, lo empezamos a llamar. Y un día lo encontramos, le contamos la historia. Le mandamos la información, le preguntamos por sus temas de imagen (trabaja en TV). Y le contamos que es una radio, lo que había pasado. Finalmente acordamos hacer la foto. Y una grabación para un spot. Nos costó conseguir todo, ir al canal, no nos dejaron hacer las fotos adentro. Se hizo la foto en la puerta del Grupo Clarín, en la calle. Hicimos la frase, corta, para el spot. De hecho Latorre se enganchó porque la gente por Twitter le consultaba si se había prestado, si era real la campaña. Y él decía que apoyaba la campaña. ¡No nos conocía! Después le agradecemos.

Resulta que finalmente, una compañera que hacía el diseño del canal donde estaba Latorre, terminó sacando la foto de nuevo porque no había salido bien, y ella hizo el diseño del bono. Hicimos los bonos, cinco mil bonos, numerados. Todo transparente, publicando lo recaudado, etc. Esa herramienta, en ese momento, nos resultó efectiva. Teníamos un bono manual, controlado. Con un troquel que nos quedaba con los datos. Generamos también una base de datos de toda la gente que había colaborado.

Parte de lo que queremos recuperar con el club [de oyentes] es que continuamos una relación con esa gente. A esa base de datos, cada tanto les mandamos información de la radio. Y hablamos al aire con la gente que había colaborado. Cuando volvimos al aire en diciembre de 2012, sonaban los oyentes que habían ayudado con el bono. Y les preguntábamos quiénes eran, qué hacían, por qué habían puesto un Diego para la torre. El club de oyentes a lo mejor tiene que ir por ahí, ahora hay más tecnología que en ese momento.

En ese momento recién salía Idea.me [N. del E.: plataforma de crowdfunding], nos mostraron la plataforma cuando teníamos ya armados los bonos “manuales”. Es mejor algo que está formateado, con todos los medios de pago. Pero nosotros lo habíamos hecho “manual”, eran bonos autoadhesivos.

El sitio de la radio se transformó en esa campaña. Y cuando salían las entrevistas en la tele, estaba el sitio. Y la gente iba al sitio, buscaba el teléfono, nos llamaban para ofrecernos cosas... Una mujer de Mataderos nos ofreció una torre que tenía en el fondo de su casa, para regalárnosla. Eso fue una demostración, para nosotros, de lo que se puede generar.

También estaba combinado con una dinámica, una rutina de tres, cuatro compañeros que estábamos todo el tiempo con eso. Con muchas relaciones públicas, si se llama así a hacer esto: buscar personajes, que posaran con la foto. Radio Ahijuna, Quilmes.

De esta experiencia, muy particular por la gravedad de lo ocurrido (una tormenta que arrasó con buena parte de la zona de Quilmes y alrededores, así como de otros sectores de la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires) así como por las características de una campaña que se fue gestando, con mucha casualidad en sus inicios, así como con gran creatividad en el momento de la confección de los bonos, el desarrollo de la campaña y el trabajo intenso de todos los integrantes de la emisora para vender los bonos, se pueden obtener muchas ideas valiosas para planificar resolución de conflictos económicos determinantes para las radios. En esta experiencia, como en otras, hemos encontrado en algunas de las radios entrevistadas la referencia a estos momentos “de quiebre” o “puntos de inflexión” que son los que han llevado a las radios a realizar crecimientos que, bien resueltos en base a la experiencia previa en la gestión y administración de sus espacios, no podrían haber, quizás, efectuado de otra forma.

Hasta aquí profundizamos en qué implica la dimensión económica de una radio y en la diversidad y multiplicidad de métodos de generación de ingresos. En próximos módulos nos preguntaremos por la responsabilidad del Estado en materia de financiamiento de proyectos de comunicación comunitaria y por el rol de las audiencias.

Imagen: [Pixabay](#).

Capítulo 3 – El rol del Estado: publicidad oficial y fondos de fomento



En general, las diferentes experiencias de radios comunitarias, alternativas, populares, indígenas, nacen al calor de una necesidad de comunicación y transformación. Los Estados y las legislaciones han sido lentos en comprender este fenómeno, y en algunos casos aún no lo han hecho. Por eso, muchas emisoras se han puesto a transmitir, a pesar de lo que era permitido, porque entendieron que los equivocados eran los gobiernos y las leyes al no contemplarlas, y porque sintieron que su desarrollo era legítimo antes que legal: se trata de ejercer y defender el derecho a la comunicación, y eso es fundamental.

Lo cierto es que a las dificultades siempre recurrentes de este tipo de medios, como las carencias económicas, técnicas, infraestructurales, se ha sumado el desconocimiento del Estado sobre su rol, cosa que en algunos casos se ha traducido en persecución.

Con el correr de los años y gracias a la fuerza de estos medios, de a poco los gobiernos van entendiendo que no se trata de radios piratas o clandestinas por gusto, y han debido prestar atención al fenómeno.

Ahora bien, vayamos más allá: los Estados no solo no deberían hostigar a estos proyectos, sino que deberían apoyarlos y fomentarlos, porque están contribuyendo a construir el ejercicio de varios derechos: el derecho a la comunicación, a la libertad de expresión, a la información y, con ellos, a cantidad de otros derechos ciudadanos. Estas radios funcionan brindando derechos que debería brindar el Estado. Por lo tanto, el Estado, en lugar de perseguirlas, debería estar agradecido de su existencia. Esta situación nos tiene que hacer entender que el Estado tiene una responsabilidad en apoyar a este tipo de experiencias. Responsabilidad que se puede (y debería) traducir también en apoyos económicos. Aquí, las dividiremos en dos grandes grupos de posibilidades:

3.1. Publicidad oficial

Se trata de la publicidad hecha por organismos estatales, cuyo objetivo es difundir en la ciudadanía temas de interés social como campañas de bien público, convocatorias,

políticas públicas en ejecución, etc. Esta publicidad es paga, y debería ser equitativa. Pero en muchos casos la tentación es grande: los gobiernos tienen una caja de dinero que muchas veces usan como herramienta de premio o castigo para con los medios de comunicación y sus líneas editoriales. De ahí la importancia de que la distribución de la pauta oficial esté regulada y sea bajo criterios transparentes, democráticos y diversos. Es decir: no alcanza con los niveles de rating de una radio o cantidad de ejemplares de un diario para que un gobierno pague. En el caso de las radios comunitarias, éstas tienen una comunidad de proximidad a la cual es más funcional comunicar algunas campañas o políticas específicas que si se hace en un medio de alcance nacional.

Aquí es necesario reflexionar sobre un punto. Si bien el objetivo principal de la publicidad oficial es transparentar el Estado y comunicar informaciones de interés general, lo cierto es que **la gran mayoría de los medios comerciales subsisten gracias a este aporte**. Es decir, que en la práctica también termina siendo una forma de fomento. Una vez que aceptamos que esto es así, podremos defender mejor la idea de que los medios comunitarios tienen tanto derecho como los comerciales para recibir este aporte. Y más: son medios que necesitan mayor apoyo por sus más frágiles condiciones de trabajo.

En 2011 la Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la OEA publicó los **Principios sobre regulación de la publicidad oficial y la libertad de expresión**. En dicho informe se entiende, tal y como está detallado en el Artículo 13.3 de la Convención Americana de Derechos Humanos, que el control irregular de la publicidad oficial se traduce en un mecanismo indirecto de restricción a la libertad de expresión. En este sentido, el informe propone ocho principios:

- a. Establecimiento de leyes especiales, claras y precisas;
- b. Objetivos legítimos de la publicidad oficial;
- c. Criterios de distribución de la pauta estatal;
- d. Planificación adecuada;
- e. Mecanismos de contratación;
- f. Transparencia y acceso a la información;
- g. Control externo de la asignación publicitaria; y
- h. Pluralismo informativo y publicidad oficial.

El tercer principio, “Criterios de distribución de la pauta estatal”, establece que no se puede premiar o castigar la línea editorial de un medio a través de la asignación de pauta oficial (p. 22). A su vez, explica que en la distribución de pauta no se puede discriminar a los medios de comunicación en base al modelo con el cual están organizados:

| [...] la exclusión de los medios de difusión comunitarios o alternativos del reparto del presupuesto publicitario por el mero hecho de funcionar

bajo criterios no comerciales resulta una discriminación inaceptable bajo los parámetros de la Convención Americana. Estos medios deberían ser incluidos en condiciones de igualdad en los procesos de asignación en consideración de su cobertura o audiencia (pp. 24-25)

Encarar el tema de la publicidad oficial con normativas claras e inscribiendo a los medios en un registro, permite eliminar bastantes sospechas, arbitrariedades, susceptibilidades, y el miedo de las radios estar a la merced del humor de los gobiernos: cuando se enojan con nuestra línea editorial, nos retiran la pauta; y la devuelven si suavizamos nuestras críticas.

Este miedo al condicionamiento editorial es un miedo lógico que han tenido muchos medios comunitarios durante mucho tiempo. Por otro lado, aquellos proyectos más alternativos sienten que están acordando con el gobierno y se sienten “sucios”, por decirlo de algún modo. Esto queda a total decisión de cada proyecto. La idea de este apartado es considerar la herramienta como una posibilidad de ingresos y como un derecho de las radios, no un favor de los gobiernos, como se quiere hacer ver en algunos casos.

Es esencial, entonces, que peleemos en cada país por la sanción de normas que regulen la publicidad oficial y que prestemos atención a que los criterios de distribución sean equitativos y consideren a nuestros medios. Recogemos algunos criterios posibles extraídos del libro **“Como sea. Sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina”**:

Elementos indispensables en una política de publicidad oficial

Y en materia de publicidad oficial, la política pública debe contemplar necesariamente que:

- Deben existir reglas claras en la distribución de la publicidad oficial.
- Las leyes de publicidad oficial deben incluir a los medios comunitarios.
- La inclusión del sector debe estar dada por un piso de porcentaje de la pauta oficial global que se asegure para medios comunitarios.
- Las políticas de ejecución de la publicidad oficial deben contemplar facilidades para medios comunitarios.

- Un ideal sería que todos los organismos estatales y de participación estatal que destinen fondos para publicidad oficial, deban hacerlo en un porcentaje mínimo para medios comunitarios (...) y que sean registrados como tales.
- El registro de medios comunitarios a los fines de recibir pauta oficial debe ser sencillo.
- En el caso de los medios comunitarios, el registro debería suponer mayores derechos que al sector comercial. Es decir, todos los registrados deberían recibir parte de la pauta oficial, y no ser decidido de acuerdo a cada campaña. De este modo es probable que en la repartición se reciba poco, pero de forma constante, lo cual es muy valorado por estos medios para tener cierta previsión y poder afrontar los costos más difíciles de afrontar, que son los del día a día. Asimismo, esto permitiría fortalecer el equipo humano de las emisoras. Es preferible poco dinero pero constante y por ley, que mucho dinero esporádicamente o imposible de planificar.
(...)
- Respecto de las radios también, deben incluirse todos los tipos de emisora definidas como radio social o comunitaria, y también programas radiofónicos independientes que muchas veces son la herramienta de difusión de organizaciones y movimientos que no tienen capacidad de montar una emisora.
- Cualquier tipo de reconocimiento legal debe alcanzar para que las emisoras accedan a publicidad oficial, hasta tanto no estén todas legalizadas. Licencia, autorización, Permisos Precarios Provisorios, reconocimiento, censo. Incluso radios sin ningún tipo de reconocimiento, pero que puedan demostrar programación sostenida e inserción comunitaria.

Los ingresos por publicidad oficial son algo que nos corresponde, y debería correspondernos de forma transparente. Luego veremos si lo queremos usar. Algunas experiencias ya nos demuestran que si está regulado, el condicionamiento editorial es menos posible.

3.2. Fondos de fomento

Por otra parte, el Estado puede crear fondos de fomento a los medios comunitarios, indígenas, populares. Este tipo de herramientas, como dijimos, se basan en el concepto de que los medios de este sector hacen posible de forma tangible el derecho a la comunicación, la libertad de expresión, el acceso a la información y generan espacios de interacción, diálogo, ciudadanía y solución de problemas que aparecen como una

necesidad en la comunidad. El Estado, como garante de los derechos, debe entender que el rol complementario que ejercen estos medios es fundamental para la construcción de una democracia fuerte y sana. Y como tal, entender que es una responsabilidad estatal fomentarlos y fortalecerlos. Una forma de cristalizar esto es no persiguiendo y decomisando experiencias de este tipo. En un grado mayor, generando legislaciones que contemplen a estos medios. Y por último, fortaleciendo experiencias existentes y fomentando el nacimiento de nuevas, a través de mecanismos de asignación de fondos concursables.

Como en el caso de la publicidad oficial, esto debe entenderse como un derecho, y no como un favor del gobierno de turno. Por eso es clave que estén establecidos por ley, como en el caso de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual de Argentina que dio lugar a los FOMECA (Fondos de Fomento Concurrible de Comunicación Audiovisual). Como son concursables, se supone que hay criterios diversos, plurales y de calidad que intervienen para que el fondo sea asignado. Asimismo, se deben rendir y justificar los gastos que se hagan en ese marco y garantizar la realización de los proyectos.

Existen varias formas en que el Estado puede hacer aportes económicos, como los mencionados fondos concursables. Pero también concursos de producciones temáticas, programas especiales de equipamiento, subsidios a proyectos culturales. Y esto pueden hacerlo los gobiernos nacionales, provinciales, municipales u organismos específicos como Ministerios, Institutos, Secretarías, con sus presupuestos propios.

Otra forma de fomento estatal a los medios comunitarios pueden incluir exenciones a impuestos, subsidios a los servicios o capacitaciones en diversos temas, incluidos los temas financieros y económicos. Pelear por estas condiciones es importante para obtener una herramienta más de financiamiento; siempre recordando que no debemos depender exclusivamente de este tipo de apoyos que pueden modificarse al cambiar el signo político y hacer tambalear los proyectos.

Como en el caso de la publicidad oficial, revisemos algunos criterios del libro “Como sea” para una política de fomento económico, como punto de partida para la reflexión:

Elementos indispensables en una política de fomento

- El Estado debe elaborar políticas públicas de fomento a la radio social.
- Estas políticas deben ser multifocales: fondos de fomento, exenciones impositivas, facilidades en el acceso a licencias y trámites administrativos en general, subsidios a los servicios.

- Los fondos de fomento deben contemplar las lógicas de gestión y administración de la radio social: el exceso de trámites y la inclusión de trabas innecesarias funcionan como un obstáculo antidemocrático e ilegítimo.
- Los fondos de fomento deben ser distribuidos y fiscalizados de forma transparente y por órganos independientes y con monitoreo de diversos sectores, incluido el de los medios comunitarios.
- Los fondos de fomento deben contemplar no solo la actualización tecnológica y la producción puntual de contenidos, sino sobre todo los gastos regulares y tener en cuenta posibilitar ingresos para recursos humanos permanentes como forma clave para sostener los proyectos.
- Cualquier tipo de reconocimiento legal debe alcanzar para que las emisoras accedan a estos fondos, hasta tanto no estén todas legalizadas. Licencia, autorización, PPP, reconocimiento, censo. Incluso radios sin ningún tipo de reconocimiento, pero que puedan demostrar programación sostenida e inserción comunitaria.

Nuestros medios tienen diversidad y multiplicidad de fuentes de ingresos, y es la manera más estratégica de entenderlo. Pero justamente, como tal, esta podría ser una forma más. En casi todos los casos habrá que empujar al Estado a que comprenda nuestras características, necesidades y su rol al respecto.

Imagen: [Pixabay](#)

Capítulo 4 – Audiencias y participación



Ya dijimos que las dimensiones de la sostenibilidad de una emisora se interrelacionan. Ahora bien, hay un aspecto insoslayable que hace al sostenimiento integral del proyecto, y repercute en lo económico también: las audiencias y la participación. Consideramos que nuestros tipos de medios existen por y para la comunidad. Si han de perdurar, es para cumplir un rol social. Y es ese mismo rol el que nos hará posible afianzar nuestro desarrollo.

4.1. Las audiencias

Una figura importante de nuestro proyecto es la audiencia, la comunidad -sea de intereses o geográfica- a la cual queremos llegar. ¿La conocemos? ¿Sabemos sus gustos? ¿Sabemos si nos escucha y por qué? Las audiencias son las personas que nos escuchan. Por eso, llegan a través de nuestros contenidos. Cuánto más atractivos sean los contenidos y traten temas de su interés (dimensión comunicacional), más nos acercaremos a la comunidad a la que decimos beneficiar (dimensión político-social), y esto va a repercutir en mayores posibilidades de financiamiento (dimensión económica).

En nuestros proyectos, las audiencias son diferentes a las de proyectos comerciales. Aquí nos interesa saber sus gustos, quiénes son, por qué escuchan o dejan de escuchar. Nos interesan sus problemas, nos interesa contribuir a sus soluciones, y nos interesa que haya una relación de proximidad, que se apropien de la emisora.

Empecemos poniendo a prueba nuestra programación:

1. ¿Transmitimos todos los días?
2. ¿Tenemos un programa fuerte en la franja de la mañana?
3. ¿Qué temas abordamos de manera consistente en nuestra programación?
4. ¿Y qué música habrá?

Como verás, conocer cómo son las audiencias y qué les gusta, nos puede servir para adaptar nuestra programación, repensar los contenidos. Después de todo tenemos un objetivo y solo se lleva a cabo con la complicidad de la audiencia.

Ahora bien, no significa eso que si la audiencia un día despierta torcida y quiere que no haya más contenidos de salud, nosotros dejemos de producir campañas de prevención. Tenemos que hacer coincidir los gustos de la comunidad con nuestra agenda y nuestros objetivos, llegar a un equilibrio; porque queremos que nos escuchen, pero no queremos producir cualquier cosa con tal de tener oyentes.

Nuestra radio tiene objetivos y queremos que nos escuchen.

Es difícil hacer estudios de audiencias para una radio comunitaria o de pueblos originarios. Pero no es imposible. Podemos ingeniárnosla para conocer gustos de modos alternativos. Si no podemos hacer una encuesta, podemos preguntar a la gente que llama o a la gente con la que interactuamos en la calle:

- ¿Escuchas radio?
- ¿Escuchas o conoces nuestra radio?
- ¿Qué es lo que te gusta de ella? ¿Qué no te gusta?
- ¿Qué te gustaría escuchar?
- ¿Te gustaría participar de un programa?

Piensa, ¿se te ocurre otra pregunta que podrías agregar a este cuestionario?

Simple preguntas que podemos hacer en una fila del mercado. Si somos capaces de anotar las respuestas y obtener una cantidad considerable de opiniones, ya tendremos una información que es vital para saber qué sucede allí afuera con lo que hacemos en la cabina. Y con ese conocimiento, poder mirarnos como un servicio, y replantearnos algunos contenidos.

Fíjense cómo abordar el tema de los contenidos y el conocimiento de nuestra audiencia, también contribuye a fortalecer nuestra sostenibilidad económica:

Si nuestra radio tiene programas buenos y diversos

Va a ser más escuchada.

Generará mayor identificación con la comunidad.

La comunidad nos defenderá, nos ayudará y se hará parte. Eso contribuirá a que sigamos existiendo

Que nuestra audiencia crezca también nos servirá para atraer anunciantes

La radio seguirá creciendo y podrá generar nuevos proyectos

4.2. Participación

Nuestra radio vive por y para la comunidad. Existimos para ella; nosotros y nosotras somos parte de ella. No se trata solo de entenderla como una audiencia pasiva que recibe nuestros contenidos. Si nuestra radio quiere ser de la comunidad, hay que interpellarla. Ahora bien, ¿cómo fortalecer la participación de la comunidad en nuestra radio? Podemos pensar diferentes posibilidades:

1. Opinión

Podemos pedir a miembros de la comunidad que opinen sobre nuestra emisora. ¿Cómo la ven? ¿Qué le falta? Comunicarles que su opinión nos sirve para reconducir nuestro trabajo.

2. Comunicaciones

La más visible de las formas de participación histórica en la radio son las comunicaciones de los oyentes con los programas: llamadas telefónicas contestando alguna consigna o brindando una opinión sobre lo que se habla. Hoy esto tiene muchas más posibilidades con los servicios de mensajería por celular, correo electrónico, redes sociales.

3. Actividades

Cuando la emisora organiza alguna actividad abierta y la comunidad asiste, y así es parte de las actividades, aporta con su presencia, se apropia del espacio. Programas abiertos, fiestas, ferias, proyecciones de películas, obras de teatro, etc.

4. Programas

Cuando la comunidad participa proponiendo y desarrollando programas que enriquecen la parrilla de la radio. Una organización vecinal, una ONG, un grupo de amigos o amigas que tienen algo que decir y se acercan a la emisora. Esta es una de las formas más tangibles de la participación: somos una radio comunitaria porque la comunidad toma el micrófono para expresarse.

5. Corresponsalías

Que ciudadanos y ciudadanas puedan informar lo que sucede en los lugares donde viven.

6. Gestión

Cuando miembros de la comunidad se acercan a la radio y tienen el interés de participar del desarrollo de la emisora como proyecto, estar en las preocupaciones por el financiamiento, por la programación integral, más allá de que hagan o no programas.

7. Asambleas

En algunos casos podemos crear la instancia de asamblea consultiva, que pueda ser abierta a la comunidad, y que a partir de discusiones generales, pueda ir tomándose la opinión, gustos y necesidades de la comunidad, a la vez que hacerlos/as parte de la construcción del espacio.

Algunas ideas para generar mayor participación

1. Saca la radio a la calle. Haz programas desde lugares comunitarios, o ten siempre móviles en los espacios públicos.
2. Invéntate consignas atractivas para que la gente quiera llamar.
3. Consigue convenios con comercios, empresas, artistas para que te den productos que puedas sortear.
4. Realiza actividades culturales gratuitas o a colaboración voluntaria.

Como ya veníamos diciendo, nos interesan las personas. En este módulo abordamos el rol de las personas hacia quienes destinamos la radio, en tanto audiencia y en tanto comunidad. El objetivo es repensar nuestra forma de vincularnos con ellos, ya que esto afianzará la inserción de la radio. Y una radio mejor insertada en la ciudadanía, es una radio que será defendida por ella, y una radio más fuerte que podrá mostrar mejores pergaminos a la hora de salir a la búsqueda de fondos.

Imagen: [Naadir Shahul](#) en [Unsplash](#)

Capítulo 5 – Hacia un código interno de equilibrio ético-económico



Nuestras radios no se sostienen solo por lo económico. Lo venimos diciendo: nuestra sostenibilidad es múltiple. Estamos mientras el proyecto político-social tenga validez, lo comunicacional pueda expresarlo y lo económico pueda financiarlo. Si miran a los medios comerciales, verán que quiebran, se cierran, cambian de dueño, se venden, se compran, desaparecen, en mayor proporción que los medios de fines sociales. Y eso es porque su principal objetivo es obtener ganancias económicas. Cuando esto no se logra, el proyecto se desinfla. Nuestras radios no tienen ese problema. Las radios se mantienen vivas a pesar de los ingresos.

Dice Amparo Cadavid en el libro *Atrapasueños* (ALER y AMARC; 2008) que: “[s]i tu emisora funciona exitosamente durante un período de tiempo, presta un servicio a la comunidad, tiene reconocimiento de la población y cuenta con una audiencia, significa que es sostenible” (p. 16).

Ahora bien, debemos tener cuidado con ese discurso de que “las radios comunitarias igual sobreviven”, muchas veces alimentado desde la épica propia de las emisoras, ya que podría justificar la falta de políticas del Estado para su apoyo, y respaldar algunas prohibiciones como la de contar con publicidad comercial o ampliar su radio de alcance. Se debe tener algo en claro -y las propias radios ser más determinantes en este sentido-: las radios sociales se sostienen muy a pesar de su fragilidad económica, pero esto no significa que esa fragilidad deba ser intrínseca a la definición de radio social, ni que esté mal que funcionen con abundantes recursos financieros, ni que el Estado deba desligarse de responsabilidades para con este sector.

Cada proyecto encuentra su punto de equilibrio entre la fuerza militante, la vocación social, la voluntad de transformación y la necesidad de conseguir fondos. Pero todas se han sostenido por la fuerza de la ética de llevar adelante un proyecto, que muchas veces tiene sus techos, ya que hay límites ideológicos que no están dispuestas a sobrepasar

con tal de hacer rentable el proyecto. Se subsana, entonces, con trabajo voluntario, con dinero personal, con ayudas solidarias del entorno, etc.

Cada emisora es un mundo, y como tal, encuentra su propio punto de equilibrio ético-económico; esto es, el lugar donde ese proyecto en particular se siente cómodo ideológicamente con la búsqueda, aceptación, obtención y utilización de recursos económicos. Hasta dónde aceptar dinero y de quién para no sentir comprometido el perfil político de la emisora o la identificación de la comunidad con ella. No hay un modelo universal, sino que cada emisora encuentra su propia forma de equilibrarlo. Depende de múltiples factores: el contexto socio-político, la ubicación de la emisora, los actores económicos con que se relacione, la longevidad, la cantidad y compromiso de sus miembros y de su audiencia, incluso la personalidad de quienes llevan adelante el proyecto.

Será útil que las emisoras reconozcan este equilibrio y lo trabajen. Esto evitará malos entendidos, conflictos internos, pérdidas de tiempo, y sobre todo, pérdida de oportunidades de financiamiento. Pero, ¿cómo llega una emisora a su punto de equilibrio ético-económico? Una forma puede ser elaborando un código ético-económico interno. Crearlo puede ser un proceso desgastante si no se tiene un plan. Una buena idea es dedicar tiempo y energía -organizando colectivamente un taller, con metodologías novedosas- para llegar a consensos al respecto. El producto final debería explicitar respuestas a preguntas como:

- Hasta dónde pretende crecer la emisora. Cuál es su techo -en cantidad de miembros, de programas, de ingresos-.
- Cuál es la proyección de ingresos ideales para sus miembros. ¿Cómo se trabajan la noción y las expectativas de compromiso en relación al tiempo, el dinero, etc.?
- Hasta dónde debe llegar la emisora en la búsqueda de fondos: explicitar cuáles fuentes de ingresos son válidas y cuáles no. Y explicitar por qué: en la discusión de por qué alguna fuente no es válida puede surgir que en verdad se trata de un mito o tabú y no hay elementos lógicos para desestimarla. Repasar esos mitos y tabúes: desestimar los que no se sostengan.
- Qué medidas se tomarán para demostrar hacia afuera y demostrar hacia adentro que un ingreso no condiciona la línea editorial ni la forma de trabajo ni la ideología de la emisora. En todos los casos hay recursos, como la experiencia de FM La Tribu incluyendo un spot propio que discutía los contenidos de un spot del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Antes de desestimar a esa fuente de financiamiento,

prefirieron tenerla y discutirla al aire de la emisora. Esto, además, tiene efectos más constructivos de cara a la audiencia en el objetivo de transformar la sociedad, que si se hubieran negado a tener ese ingreso.

- En cuanto a publicidad comercial, a qué empresas le dirían que no y por qué, a qué empresas le dirían que sí pero discutirían su línea política al aire de la emisora a riesgo de que se retire el auspicio, y a qué empresas dirían que sí abiertamente: ¿es una cuestión de escala o del rol de esa empresa?; ¿todos los comercios chicos y de barrio son aceptables?, ¿incluso los que vendan alcohol a jóvenes, o los que su dueño esté sospechado de algún delito o de alguna práctica que se riña con la ética de la emisora como el machismo? Explicitar todos los límites éticos.
- Qué tipo de programas se aceptan: ¿alcanza con que paguen el espacio, tienen que tener una agenda y/o una línea editorial similar a la de la radio?, ¿o puede aceptarse algún programa con temáticas sin relación al perfil de la emisora? ¿Qué programas no serían aceptados y por qué? ¿Y si una radio comercial o de una fundación pretende comprar un espacio grande de aire, como por ejemplo los de las madrugadas?
- Cuáles son las prioridades para la administración de los ingresos: ¿cómo se administra el dinero? ¿Habrá un fondo para eventualidades? ¿Todos los ingresos se reinvierten en la radio o se apoyan actividades conexas? ¿Sólo se aceptarán pagos en metálico o también en especie, o a través de trueques? En términos generales, ¿qué gastos son urgentes, necesarios, deseables o prescindibles?
- Qué tipo de servicios prestará la emisora: ¿cómo salir a la búsqueda de potenciales “clientes”? ¿Cómo se dividen los ingresos por servicios entre quien asume la responsabilidad y la radio? ¿30/70, 40/60? ¿Quién facturará por los servicios?

Y reconociendo expresamente que:

- Las emisoras sociales no son nada sin las personas que las conforman.
- Las personas que participan de las radios sociales se acercan por afinidad ideológica con el proyecto, pero también son ellas quienes conforman la ideología de la emisora.
- Habría que considerar la posibilidad de que muchas decisiones puedan tomarse por mayoría, y no por unanimidad ni consenso, aliviando discusiones internas que muchas veces no generan más que desgaste.

- El condicionamiento editorial es el límite de cualquier búsqueda de fondos, pero hay que entender que no todo fondo implica condicionamiento, que muchas veces el condicionamiento no es impuesto desde afuera sino que es autoimpuesto y que la aparición de algunos tipos de contenido en la programación no pueden ser vistos siempre como obligación de línea ideológica.
- Cuanto más estrechos sean los lazos de la emisora con la comunidad en la que esté inserta, más posibilidades tiene de perdurar. Y concretamente, en lo económico, ampliará el espectro de potenciales clientes para vender publicidades comerciales, de demostrar el rol social para obtener fondos de fomento, de organizar actividades de recaudación exitosas, etc. Por eso la inserción social es basal para conseguir sostenibilidad económica.
- Para que la comunidad esté comprometida con la emisora, la conozca y eso repercute en los niveles de audiencia, la radio debe brindar contenidos atractivos. No debe pensarse solo como una propaladora que le habla a los convencidos, sino como una radio con un proyecto integral y original, y ser más creativa que las radios comerciales. Creemos en la creatividad como valor distintivo de estos proyectos. Tenemos que recordar que las radios sociales son medios de comunicación, no simplemente de información. Es decir, la actividad no puede reducirse a la transmisión unidireccional. Preocuparnos solo por el aspecto de la expresión es quedarnos en una sola etapa y es no reconocer el rol de la radio social para la transformación del mundo.
- No tenerle miedo al concepto de competencia. Aunque comprendamos que no se trata de concepciones equivalentes al mercado de los medios, las radios sociales tienen que ser una opción legítima de escucha para las personas que buscan en una radio información, entretenimiento, disfrute, risa, compañía. En definitiva, cada radio quiere ser escuchada, es su razón de ser. Reconociendo a la vez que están insertas dentro de un mercado en el que hay que interactuar -también debatir y ocupar espacios es una forma de interactuar-, siempre de acuerdo al perfil ético de la emisora.

El punto de equilibrio que cada radio encuentre entre la fuerza ética del proyecto y la necesidad económica surge de y debe estar explicitado en el proyecto político comunicacional (PPC) (Cadavid en [Atrapasueños](#), ALER y AMARC; 2008, p. 17). Amparo Cadavid hace referencia a ese equilibrio del que hablamos, al mencionar los extremos de un panorama dentro del cual las radios sociales deben saber moverse y encontrar su lugar:

Las radios populares y comunitarias constituyen empresas sociales prestadoras de servicios con un sentido de trabajo completamente diferente al de los medios de comunicación comerciales. Sin embargo, se puede distinguir un elemento común entre ellos: tanto los medios comerciales como los populares y comunitarios están insertos, actúan, inciden y se sostienen dentro de una sociedad capitalista, orientada al consumo y que impone los parámetros de sostenibilidad.

Lo anterior no significa que las radios deban colocarse en alguno de los dos extremos. Uno representado por una posición purista que considera que los medios comunitarios están por fuera de los circuitos del mercado y deben mantenerse con limosnas y el sacrificio de quienes trabajan en ellos o al amparo de entidades de beneficencia (como la iglesia, por ejemplo). El otro extremo representado en una posición que considera que las emisoras populares y comunitarias deben copiar los modelos de financiación de las estaciones comerciales vendiendo servicios sin principios, criterios, orientación o postura ética.

La posición correcta está entre ambas. Para este fin, es necesario que tengamos claro nuestro PPC, el cual incluye una posición ética y política sobre la actuación económica de la radio.

Por otro lado, necesitamos desarrollar un plan de financiamiento dentro del cual cabe una estrategia de venta de servicios o comercialización.

Es necesario que las radios sean conscientes de su propio punto de equilibrio. Esto significa asumir que -por más que no les guste- la dimensión económico-administrativa de la sostenibilidad juega un rol central, y que la búsqueda de fondos permitirá llevar a cabo las otras dimensiones de la sostenibilidad. Y ser capaces de apostar por proyectos sólidos, que puedan competir si así lo desean, y que con otros modos y concepciones, disputen efectivamente audiencia y el propio preconcepto de hasta dónde un medio comunitario puede crecer:

Tal vez por falta de recursos tendremos que arrancar con equipos de segunda mano y locutores improvisados. Pero no hagamos de la

*carencia virtud. Poco a poco, si el proyecto está bien encaminado, iremos consolidando la empresa, mejorando la producción y los productores. Precisamente por ser comunitarias -por aquello de para el pueblo lo mejor- nos desafiaremos a ser tanto o más profesionales que las radios comerciales. Y a pagar mejores salarios, incluso mejores que los de ellos. [...] Sobra y no sobra la aclaración: profesional no es egresado de la universidad. (López Vigil, *Manual urgente para radialistas apasionados*; 1997:537)*

Imagen: [Pixabay](#)

Una producción de:



Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir bajo misma licencia 4.0

