



La planificación financiera como contribución al sostenimiento del trabajo asociado en un medio de comunicación cooperativo de la ciudad de Corrientes

Enrique Bordón

Universidad Nacional del Nordeste

enriquembordon@gmail.com

Resumen

El presente artículo pretende mostrar el avance de un trabajo final de intervención realizado para obtener el grado de Magíster en Economía Social, Comunitaria y Solidaria (UNTREF). El objetivo general consiste en la introducción de mejoras en la gestión del trabajo asociado en la cooperativa diario digital Nueva Mirada Corrientes. La intervención hizo hincapié en aspectos considerados deficientes en la gestión del trabajo asociado realizado por la cooperativa Nueva Mirada. La información recabada mediante diagnóstico participativo permitió planificar y poner en marcha la implementación de la intervención por la cual procuramos atender las principales causas que ocasionan dicho problema. En esta oportunidad, decidimos dar cuenta de lo avanzado sobre uno de los objetivos específicos que consistió en el diseño de estrategias que hacen a la mejora en la sostenibilidad financiera de la cooperativa con un enfoque de innovación social.

Introducción

La gestión del trabajo asociado en cooperativas de medios plantea una serie de desafíos particulares si las comparamos con las estructuras tradicionales de organización capitalista. La naturaleza cooperativa, basada en la igualdad entre asociados/as y la participación democrática en la toma de decisiones entra en tensión con la necesidad de asegurar la sostenibilidad financiera en un entorno muy competitivo que define las reglas a partir de lógicas completamente diferentes a las asumidas en la economía social y solidaria.

Nueva Mirada (NM) es un medio digital cooperativo que nació en la ciudad de Corrientes en el año 2014¹. El entonces proyecto surgió por iniciativa de once (11) personas; que compartían intereses comunes porque formaban parte de diversos colectivos, siendo compañeros/as de la

¹ Web oficial del portal de noticias Nueva Mirada Corrientes: <https://www.nuevimiradacorrientes.com/>



facultad en la carrera de Comunicación Social o por participar activamente como militantes sociales y políticos.

El principal motivo que los/as llevó a crear un diario digital autogestionado tuvo que ver con el deseo de conformar un medio de comunicación con una línea editorial propia, centrada en la actualidad correntina, pero sobre todo en problemáticas sociales que aquejan a sectores históricamente vulnerados por el poder económico o el escaso alcance del estado y sus políticas públicas. A partir de observar que los medios tradicionales locales no representaban a esos sectores, identificaron un espacio de vacancia, que poco interesaba al afán de lucro de empresarios de medios de la región como para brindar una mirada social y crítica acerca de la realidad que se vive en la zona.

A partir del año 2019, NM inició su proceso de regularización para convertirse en cooperativa de trabajo, lo que se terminó concretando a finales del 2021. Este paso significó el comienzo de una etapa nueva en la entidad, puesto que, por primera vez, sus integrantes empezaron a ver al medio –su medio- con proyección económica y como alternativa laboral concreta.

Para sus miembros, la decisión de conformarse en cooperativa tuvo, desde el principio, un carácter ideológico. Si bien podían optar por otras formas organizativas, eligieron formar una cooperativa de trabajo y encarar su camino dentro del sector la economía social y solidaria. Esta determinación encontró fundamento en el deseo de tener una línea editorial propia, así como en el hecho de poder tomar las decisiones respecto de cómo organizarse sin tener que explotar el trabajo de otros/as. Actualmente, la entidad está conformada por ocho (8) asociados/as.

A pesar del empeño que han depositado para producir noticias, actualizar tanto la página web como sus redes sociales, grabar y editar videos o llevar adelante un programa radial que se puede ver en vivo en YouTube, el medio no ha llegado a ser la principal fuente de ingresos para quienes trabajan y lo sostienen día a día, y es que la mayoría de ellos/as tienen otro empleo que le asegura la subsistencia.

En cuanto a los ingresos económicos de NM, desde los inicios del medio provinieron de las pautas publicitarias de pequeños emprendimientos locales o municipios, cuya perdurabilidad fue siempre endeble, lo que representó y aún representa una dificultad para el sostenimiento y desarrollo del proyecto en el mediano y largo plazo.

Ya finalizado el año 2023, con motivo de celebrar sus 10 años de vida, apostaron por convocar a suscriptores/as para recibir aportes de aquellas personas que eligen el medio para informarse cotidianamente. Esta iniciativa implicaría tener que ofrecer algún contenido especial para quienes deciden adherir, lo que traería consigo mayor carga de trabajo.



Breve discusión teórica

Las cooperativas de trabajo se constituyen cuando un grupo de trabajadores/as se organizan “con el objetivo de reunir los medios para ejercer en común su actividad profesional, combinarlos con sus propias fuerzas de trabajo en la unidad productiva que organizan al efecto y orientar sus productos o servicios en condiciones que les permitan renovar sus medios de producción, y, al mismo tiempo, asegurar su subsistencia” (Vienney, 1980, citado en Vuotto, 2011). Según la misma Vuotto, estas cooperativas combinan tres formas posibles de participación: en la propiedad, en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes.

Varios/as autores/as destacan la relevancia que cobran las cooperativas de trabajo como opción en momentos de crisis, lo que da cuenta de su capacidad para afrontarlas de mejor manera a lo que pueden hacerlo las empresas capitalistas tradicionales, que muchas veces eligen retirarse ante escenarios caóticos. Sin embargo, vale decir que las cooperativas son una opción concreta más allá de los momentos de crisis económico-sociales y pueden constituirse en una alternativa real de trabajo asociado en dirección a otra economía. Este enfoque incluye a los medios de comunicación cooperativos y comunitarios.

Según afirma Segura (2016), los medios comunitarios se articulan para oponerse al sistema mediático de lógica mercantil privado, los medios estatales y los no lucrativos en ilegalidad, y con los gobiernos que impulsan políticas que favorecen la concentración de la propiedad en la comunicación. Para poder funcionar, adoptan diversas formas jurídicas como ser cooperativas de trabajo, de servicios, asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, etc.

En consecuencia, al adquirir una forma de organización cooperativa y democrática, estos medios requieren ser gestionados en tal sentido, organizando los procesos de trabajo en su interior y analizando el contexto de cercanía con perspectiva en economía social y solidaria.

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

Además del trabajo, la sostenibilidad de los medios cooperativos también incluye los aspectos que hacen a la administración financiera. En este sentido, Barranquero y Candón-Mena (2021), definen a esta dimensión como aquella que abarca la procedencia y diversificación de las fuentes; personal destinado a la búsqueda y gestión de fondos; toma de decisiones sobre la



financiación; otros (acceso al crédito, nuevas vías como crowdfunding, fondos públicos directos, etc.).

Para afrontar el desafío de sostener sus finanzas, las cooperativas están llamadas a innovar, explorar alternativas que acompañen más y mejores ingresos pero con posibilidades de encarar toma de decisiones estratégicas para futuras inversiones.

Bauni (2022) discute la innovación social como la capacidad de las cooperativas y la economía social para introducir cambios significativos que van más allá de la mitigación de síntomas sociales, promoviendo la transformación de necesidades en aspiraciones sociales. Se enfatiza que estas organizaciones no lucrativas y democráticas no solo ofrecen soluciones innovadoras, sino que también reconfiguran las relaciones sociales y mejoran las condiciones de vida de las comunidades.

Para innovar es necesario intervenir, generando las condiciones para cambiar lo que deba ser cambiado y así proponer nuevas ideas. En este sentido, Uranga (2020) entiende la intervención como la acción de un protagonista en un escenario ajeno con la intención de influir en el desarrollo de acontecimientos. El autor describe la intervención como una forma de participar activamente en sistemas u organizaciones con el objetivo de generar cambios o impulsar movimientos dentro del contexto social. De esta manera, la intervención no solo implica influir externamente sino también participar del proceso dentro del escenario de actuación. Esta participación está relacionada con un análisis situacional o diagnóstico que conecta la teoría con la práctica.

Por tanto, existe una relación entre innovación e intervención que resulta importante para comprender cómo las organizaciones de la economía social y solidaria, particularmente las cooperativas de trabajo enfrentan y promueven cambios. La intervención, al ser entendida como una acción intencionada que genera transformaciones en el contexto social, se convierte en el medio por el cual la innovación se va materializando.

Metodología

En esta oportunidad, decidimos valernos del abordaje cualitativo a partir de técnicas de la Investigación Acción Participativa (IAP), lo que exigió establecer una dialéctica entre teoría y práctica e involucrar a los diferentes participantes durante el proceso en las diversas etapas de realización del trabajo (Tomassino y Pérez, 2022). La implementación de la intervención se fue desarrollando a partir de instancias colaborativas, mediante algunas dinámicas participativas que propusimos, lo que tuvo como resultado la obtención de un producto que hace a la



planificación financiera de NM, que seguirá siendo trabajado y mejorado por los/as asociados/as.

Líneas y estrategia de intervención

Como estrategia general, pretendimos la mejora organizativa acorde a al modelo cooperativo a través de la incorporación de ciertos dispositivos en la gestión asociativa y la organización del medio en sentido específico, aprovechando y poniendo en valor saberes previos de los/as asociados/as de NM.

Las líneas de intervención que se desarrollaron en función del objetivo específico que abordamos, se centraron en la capacitación a los/las integrantes de Nueva Mirada Corrientes en temáticas de cooperativismo y gestión del trabajo asociado y el acompañamiento en el diseño de un plan de acción para mejorar la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

La intervención y sus resultados

En principio, hubo que organizar el encuentro formativo, que se terminó haciendo en un local cedido por una persona allegada a un asociado de NM, el día 19 de octubre de 2023. La dinámica de la jornada de capacitación se dividió en dos momentos; el primero, de clase dialogada con algunos conceptos referidos a la gestión de las finanzas, y, un segundo momento, de trabajo en taller con miras a recopilar el estado financiero actual de la cooperativa para así bosquejar una planificación al respecto.

Cuando realizamos el diagnóstico, enseguida advertimos que una de las dificultades más sensibles de NM tenía que ver con su sostenimiento económico, tanto de la organización como el de los/as asociados/as. Como habíamos mencionado, el trabajo en la cooperativa no ha conseguido obtener los ingresos suficientes que una organización de este tipo requiere para funcionar y hacer la distribución de excedentes acorde al aporte de los/as asociados/as.

Para buscar alternativas que permitan contrarrestar estas deficiencias en el plano económico decidimos poner en marcha el encuentro taller. En esta oportunidad, la propuesta fue concreta: constituir una mesa de trabajo para evaluar cómo se viene atendiendo las finanzas de la cooperativa, pero en sentido de ir buscando y diagramando nuevas alternativas. Planificar las finanzas implica hacerse cargo de una serie de medidas. ¿Quiénes?, ¿cómo?, ¿en qué tiempo?; sobre eso versó este momento.

Como para abrir los intercambios luego de la instancia conceptual, habíamos acercado la intención de actualizar un catálogo digital que ofreciera espacios de publicidad en el portal web



de NM. Sin embargo, esta propuesta fue desestimada por los/as participantes y se vio superada por otras que fueron surgiendo durante el debate.

Si bien al inicio hubo un momento para la catarsis, donde hablaron de todo lo que no se hizo o se pudo haber hecho mejor en temas financieros, optamos por hacer un corte y re-direccionar las discusiones hacia otro plano, uno más propositivo que tuvo como propósito responder a la pregunta del qué hacer. De todas formas, reconocemos que hablar de los pendientes es también necesario, y que a veces genera incomodidad, pero no quisimos ocupar el poco tiempo disponible en ello; sabemos que forma parte del proceso, aunque en esta ocasión nos urgía ir hacia algo más concreto.

En otro momento, les recordamos que tienen una herramienta valiosa funcionando en la actualidad y prácticamente nos les insume grandes esfuerzos extras. Se trata del programa de suscriptores/as a NM. Ahondamos en cómo fueron gestando el programa y destacaron la relevancia de los aportes de suscriptores/as que contribuyen sobre todo al sostenimiento de la web.

En función de reconocer que no es suficiente y, por supuesto, viendo la necesidad de seguir sumando más seguidores/as a que se suscriban es que comenzaron a pensar en otras formas de conseguir ingresos.

“Tenemos que imitar todo lo bueno que hacen otros medios como Tiempo Argentino, por ejemplo. (...) Ellos ofrecen cursos virtuales y nosotros tenemos conocimiento de muchas cosas”. Asociado, NM

Fue a partir de esa reflexión que se abrieron una serie de opciones acerca de cómo encarar una planificación financiera desde lo que ellos/as como asociados/as pueden ofrecer a la comunidad que sigue a NM. Sugirieron una serie de propuestas formativas y de servicios técnicos: cursos de redacción periodística con perspectiva de género, de fotografía digital, de lenguaje de programación; servicio de diseño de logo para marcas, mantenimiento de redes sociales, diseño web, fotografía para eventos, entre otras.

En nuestro rol de moderadores, sin la intención de frenar el entusiasmo, pero tomando con responsabilidad el momento, les advertimos que tal vez sería prudente organizar esas ideas, identificar pro y contras, ver su factibilidad en términos de tiempos y recursos; avizorar las consecuencias que traería materializarlas, como una mayor carga de trabajo y el riesgo de descuidar el normal funcionamiento del portal de noticias.



Fue así como, luego de un arduo debate, definieron trabajar sobre dos ejes: por un lado, iniciar un taller de lenguaje de programación, pero de manera interna. Es decir, el compañero que hace programación y desarrollo web se comprometió a brindar una capacitación para los/as asociados/as de NM, por considerar que en la actualidad estos trabajos son muy demandados. Es más, a la cooperativa le había llegado una propuesta para que se hiciera cargo del diseño y soporte web de la fundación IdeAS² con sede en Resistencia, Chaco. Por otro lado, otro compañero propuso comandar un taller de fotografía digital, en coordinación con la Biblioteca Popular “José R Mariño” y Mutual Círculo de Obreros, que cedería sin costo las instalaciones para su desarrollo. Esta última propuesta va por su segunda edición después de haberse pensado en instancias de la presente intervención.

Las capacitaciones sobre programación se hicieron en dos encuentros a finales del año 2023 y luego se vieron discontinuadas. En el marco de entrevistas con los/as socios/as se pudo conversar sobre los porqué, donde sobresalió la falta de tiempo a dedicarle, pero destacando que desde la cooperativa se animaron a aceptar el trabajo que la fundación IdeAS les había ofrecido en su momento, y ello fue consecuencia de esas capacitaciones.

La segunda edición del Taller de fotografía digital que coordina Jeremías Giordano, fotógrafo de NM, se desarrolló recientemente. Este trabajo que hace en nombre de la cooperativa también le da la posibilidad de generar un ingreso personal a la vez que contribuye con la organización a través de un acuerdo interno, destinando un porcentaje de lo obtenido.

En cuanto al programa de suscriptores/as, sigue funcionando y, por momentos, cuando se presentan bajas es que activan una serie de publicaciones en redes sociales a modo de reforzar las invitaciones. En esa línea, resolvieron hacer un video-spot para convocar adeptos/as donde destacan la importancia que tiene un medio como NM que tiene libertad para mostrar voces que no son escuchadas por los medios más importantes de la región realzando su identidad asociativa.

Poner sobre la mesa los temas que hacen al sostenimiento económico demostró ser sumamente importante, porque si bien sigue siendo una preocupación de los/as asociados/as, no aparecía en agenda y se debían estas instancias de encuentro para tratarlo en particular, planificar una serie de acciones y distribuir responsabilidades.

Durante el proceso de intervención también hubo un tiempo dedicado a la revisión de su organigrama, donde tomaron como definición decidir entre todos/as el rumbo que iban a darle

² Instituto de Estudios Ambientales y Sociales. Según su web oficial nuclea a un grupo de profesionales e investigadores dedicados a los estudios sociales y ambientales de la Región del Nordeste Argentino.



a la gestión de sostenibilidad financiera, para así no tener que asignar esas tareas a un/a solo/a asociado/a. El ámbito para diagramar las medidas en ese sentido son las reuniones asamblearias, donde quienes tienen un rol directo se aprestan a rendir cuentas de cómo vienen trabajando, por ejemplo, con en el taller de fotografía digital presentando un balance a la cooperativa. Si bien aún es discutible la forma de organización de sus finanzas, en términos generales se comenzaron a ocupar de un tema que hasta antes de la intervención parecía tabú y eso sin duda es un avance en la materia.

Para conocer mejor los resultados de esta instancia de intervención sobre las finanzas de NM, consensuamos una reunión del tipo conversatorio a la que llevamos una serie de preguntas puntuales. La dimensión para observar tuvo que ver con el grado de ejecución del plan de mejora financiera trazado durante instancia de taller. De todo lo conversado, decidimos llevar algunos datos a una tabla (N°1) para poder observarlos con claridad:

Tabla N° 1. Actividades de finanzas en NM.

Actividad de finanzas	Estado
Programa de suscriptores/as	No se ha interrumpido. Como novedad: se brinda la posibilidad de publicitar en las redes sociales de NM los emprendimientos de aquellos/as suscriptores/as que deseen mostrar lo que hacen. También, cuentan con descuento en fotografía para eventos sociales.
Talleres de fotografía	Lleva dos ediciones. Una en mayo de 2024 y la otra en octubre del mismo año. Fueron bastante críticos del segundo ciclo por considerar que no lograron sostener a todo el grupo de inscriptos/as.
Talleres de programación y desarrollo web	Se limitaron a hacer una serie de capacitaciones internas (2) pero no lo ofrecen al público. Consideran que no están dadas las condiciones porque sólo uno de los compañeros tiene dominio sobre los temas. Sin embargo, iniciaron el trabajo con la fundación IDEAS.



Pauta publicitaria	La dinámica se mantiene. Los auspiciantes eligen publicitar por temporadas. A pesar de ello, manifestaron que siempre hay comercios o instituciones que les consultan para contar con algún espacio.
Actividades culturales conjuntas con Radio Mega Corrientes	La radio es una aliada estratégica de NM. Es donde realizan un programa semanal. Ya en conjunto, mientras se encontraban tramitando los permisos para le habiliten producir acústicos y vender bebidas, a los/as compañeros/as de la radio los/as intimaron a abandonar el lugar porque los dueños lo habían puesto en venta. Ahora, en solidaridad, NM se suma en una campaña financiera para que Mega sostenga la radio en otro sitio.

Fuente: elaboración propia

Como indicador para el monitoreo y seguimiento de resultados, tomamos como observable lo siguiente: hubo una ampliación de las acciones que hacen a la mejora de los ingresos. Las tareas afines son asumidas por todos/as los/as asociados/as y avanzan con lo planificado acerca de sus finanzas más allá del programa de suscriptores/as y las clásicas pautas publicitarias.

Algunas reflexiones

La intervención realizada nos permite reflexionar sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta un medio de comunicación dentro del sector de la economía social y solidaria. A lo largo del proceso, se pudo comprobar que gestionar una cooperativa requiere un enfoque particular e innovador, caracterizado el compromiso colectivo, que van más allá de los modelos de gestión tradicionales.

A partir de la experiencia con NM, entendemos que la diversificación de ingresos es fundamental para reducir la dependencia de fuentes únicas y para permitir una mayor estabilidad a largo plazo que redunde en beneficios para los/as asociados/as. Los esfuerzos realizados en la búsqueda de nuevos recursos no siempre dan buenos resultados, pero no intentarlo significa poner en peligro la continuidad del medio. La planificación financiera requiere que una cooperativa deba ser innovadora, siempre buscando alternativas que garanticen su sostenibilidad. No obstante, quedó claro que este proceso requiere dedicación por parte de



los/as integrantes de NM, lo que plantea la necesidad de revisar roles y funciones en este sentido para poder avanzar.

En consecuencia, resulta indispensable pensar que la implementación de innovaciones y diversificación de fuentes de ingreso trae consigo una mayor carga de trabajo, que puede repercutir sobre la razón principal de ser de la cooperativa y poner en riesgo la calidad y continuidad del servicio de informar.

Sin embargo, NM es un ejemplo de cómo un medio autogestionado puede evolucionar en un entorno que en general no le es favorable, haciendo un ejercicio de innovación y adaptabilidad a los cambios, depositando la confianza en el proyecto el compromiso de las personas que lo llevan adelante. Su recorrido nos invita a pensar en el rol de los medios alternativos en la sociedad y a considerar cómo la autogestión, el cooperativismo y la economía social y solidaria pueden transformar la dinámica referida al servicio de informar con conciencia social desde una perspectiva de derechos.

Por último, si bien se trata de un avance de un trabajo más amplio que incluye otras dimensiones más allá de la financiera, poder pensar en aspectos que hacen a la sostenibilidad en organizaciones cooperativas convoca a este tipo de entidades a revisar permanentemente sus prácticas para ir incorporando formación continua en diversas materias que contribuyan a mejorar la gestión del trabajo asociado en el amplio sentido.

Bibliografía

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

Bauni, Natalia. (2022) Innovar y Autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas. Facultad de Ciencias Sociales UBA. Teseo – 1ª ed. -. Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Bauni, Natalia (2019). Las innovaciones organizacionales de las empresas recuperadas en Argentina. Eje 12: Trabajo autogestionado, cooperativas y empresas recuperadas. La economía popular ante la crisis. Por la defensa de derechos y hacia una economía social y ambientalmente sostenible II Congreso Nacional de Economía Social y Solidaria



Novick M. (2002) La transformación de la organización del trabajo, en el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, D.F, FCE.

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

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

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

Uranga, W. (2020). *Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación*. En W. Uranga (Coord.), *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP.

Vuotto, Mirtha (2011). El cooperativismo de trabajo en la Argentina: contribuciones para el diálogo social. Lima: OIT/ Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina (Serie Documento de Trabajo, 217). Disponible en <http://bit.ly/2DPavzR>