



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



**Universidad
Nacional
de Quilmes**

Tordini, Ximena

La autogestión como desafío ¿qué hay de nuevo y de viejo?



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:

Tordini, X., Taranto, P. y Elman, J. La autogestión como desafío ¿qué hay de nuevo y de viejo? *Revista Intercambios*, 6(1), 73-86. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/5122>

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

QUINTO ENCUENTRO

La autogestión como desafío ¿qué hay de nuevo y de viejo?



Ximena Tordini

Estudió Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires. Es editora de la revista *Crisis*. Directora del área de comunicación del Centro de Estudios Legales y Sociales.

Pablo Taranto

Es secretario de redacción del diario cooperativo *Tiempo Argentino*. Fue redactor de la revista *Noticias* en los años '90 y en la década siguiente secretario de redacción de la revista *Rumbos*, dominical de los diarios del interior. Fue docente de Autogestión en Deporte y del curso de posgrado de Prensa Gráfica en la Maestría de Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes.



Juan Elman

Es periodista especializado en política internacional. Trabaja en Futurock e IP Noticias, y colabora con diversos medios gráficos y radiales. Estudia Ciencias Políticas en la Universidad de Buenos Aires.

El 15 de julio de 2020 se realizó el quinto encuentro virtual del Ciclo de Diálogos organizado por la Maestría en Industrias Culturales y el Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Lo que sigue en estas páginas es una edición de las intervenciones realizadas por Ximena Tordini (revista *Crisis*), Pablo Taranto (*Tiempo Argentino*), Juan Elman (*Cenital*).

Por su parte, Ana Bizberge, directora de la Maestría en Industrias Culturales, se encargó de moderar el encuentro planteando las preguntas y los ejes temáticos del ciclo. A los fines de esta edición y con la idea de ofrecer al lector independencia en la lectura de los temas, se ha estructurado el documento a partir de preguntas y respuestas, omitiendo algunas de las intervenciones que el rol de moderador dispone.

• ¿Podrán contar brevemente los proyectos en los cuales están involucrados? ¿Cómo y cuándo surgen, cuál es la lógica, cuál es el público al que apuntan, etc.?

Ximena Tordini: Hola a todos, hola a todas, espero que me estén escuchando bien. Soy parte del colectivo editorial de la revista *Crisis*, que ya cumple 10 años. La revista tuvo distintas etapas: la primera, en los años 70 y, en los 80, hubo dos etapas más. Como grupo, decidimos retomar el proyecto en el año 2010. Desde entonces, hacemos cinco números por año, a veces más, a veces menos. Somos una revista de papel, aun-

que también tenemos una página web (revistacrisis.com.ar).

Juan Elman: Agradezco la invitación. *Cenital* nació en junio del año pasado, veníamos juntándonos desde marzo, pero vio la luz en junio. Es un proyecto que fundó Iván Schargrodsky con la idea de reunir a un grupo de periodistas y académicos para hacer un medio digital diario de segunda lectura con énfasis en economía y política (nacional e internacional). Durante un año y medio, nos orientamos hacia la lógica de la web y ahora funcionamos más con la lógica de newsletter, que era lo que habíamos lanzado al princi-

pio de manera embrionaria, con tres newsletter. Hoy, casi que somos un sitio de newsletter. Para algunas notas más esporádicas, los fines de semana, seguimos teniendo la página web.

Pablo Taranto: Gracias por la invitación. Hola Ximena, hola Juan. *Tiempo* es un proyecto autogestionado que no fue construido desde cero. *Tiempo* es una especie de fábrica recuperada después del vaciamiento empresario del Grupo 23. Nuestra marca es la reconstrucción de los salarios caídos de un montón de gente. La formulación del modelo de negocio de *Tiempo* es posterior a su recuperación como diario. Con el apoyo nacional de empresas recuperadas y de referentes del cooperativismo, decidimos formar una cooperativa, porque en aquel momento nos resultaba la herramienta más adecuada. Producimos y comercializamos información, y todo lo decidimos en asamblea, lo cual supone consensos muy sensibles.

*Tiempo es una especie de
fábrica recuperada después
del vaciamiento empresario
del Grupo 23.*

• ***¿Cómo se constituyen, cómo armaron modelos de negocio, cuáles son las lógicas de financiamiento y los principales obstáculos para lograr sustentabilidad?***

Pablo Taranto: *Tiempo* nace de la necesidad, y nace como diario papel porque era lo que teníamos y lo que sabíamos hacer en la etapa corporativa. Inicialmente, nos financiamos con el papel; después, en 2017, lanzamos la web con una campaña para socios digitales. Ese es el modelo de negocio que tenemos hoy. En el sitio web de *Tiempo* hay un video que hicimos en 2018, que es más o menos la foto del negocio de ese momento. Aunque no sustancialmente, la foto se ha ido modificando. En aquel momento, el 70% de los ingresos provenía de los lectores, suscriptores de papel y socios digitales que accedían al diario en formato PDF, una serie de beneficios, libros, entradas al teatro, etc. Pero el discurso que tenemos respecto de los socios es que respaldan el medio sin condicionamientos, que el compromiso es con los lectores, que es una vía de periodismo realmente libre e independiente. Dentro del diario, hay una discusión fuerte que pasa por hasta dónde machacar con esa condición de cuán diferente somos y que por eso nos tienen que apoyar. El otro criterio es: hacemos un periodismo profesionalista, contamos qué somos en función de lo que producimos y hacemos.

Volviendo al financiamiento, los aportes de los suscriptores y socios digitales son hoy más o menos de un 60%; nunca crece al ritmo suficiente que nos permita decir que la sustentabilidad del proyecto está garanti-

zada. Financiamiento en términos publicitarios, al principio, casi no tuvimos y, de hecho, es prácticamente nulo el aporte de la pauta publicitaria privada. Con cierta lógica, a los anunciantes no les resulta muy confiable un medio cuya línea editorial se decide en asamblea. Tenemos un consejo de administración que toma decisiones coyunturales, pero la asamblea es la que define cosas importantes. Esa modalidad ralentiza, o conspira, a veces contra la dinámica de ciertos procesos editoriales, pero es nuestro máximo capital, es la certeza de que realmente hacemos un periodismo libre e independiente. En realidad, la sustentabilidad del proyecto está atada con alambre todo el tiempo. Durante el gobierno macrista, la pauta oficial fue muy difícil, nos tiraban pauta a cuentagotas. Con el gobierno actual el flujo de pauta se corrigió. La sustentabilidad es compleja. Tenemos otras vías: talleres, vendimos Patys durante mucho tiempo –hemos dejado de hacerlo, aunque volveríamos a hacerlo si fuera necesario–. Y está también el financiamiento externo: trabajamos una serie de proyectos con Reporteros sin Fronteras, con la Fundación Friedrich Ebert, con Rosa Luxemburgo que, si bien no dejan mucho dinero, suman laburo, suman prestigio, generan la posibilidad de abordar proyectos periodísticos o investigaciones que solos no podríamos solventar. El papel es lo central, la publicidad está creciendo, la web todavía es embrionaria pero estamos tratando de dar el salto. Lo central es que apuntamos a que sean los lectores los que puedan financiar *Tiempo*, pero entendemos que es una ecuación compleja, sobre todo en estos tiempos.

Ximena Tordini: Nosotros vendemos una revista, en

casi toda nuestra historia vendimos la revista en kioscos, en algunos momentos hemos salido forzosamente fuera de los kioscos y probamos con la preventa. En el sistema de kiosco, el mundo de los distribuidores es un infierno. Después, en un momento, empezamos a hacer suscripción aparte. La suscripción es con envío; por supuesto, es mejor económicamente y más sustentable para el proyecto editorial —evita kioscos y resuelve la cantidad de impresiones para poder estar en el circuito de producción—; rinde más por ejemplar vendido, pero es complejo porque hay que entregar a tiempo, administrar a los que se quejan porque no les llega, etc. Creo que todos aspiramos a que nuestros medios se sustenten por la venta de lo que producimos; pero en un ecosistema lleno de contenidos gratuitos, el ambiente es muy competitivo. Tenemos pauta oficial, siempre hemos tenido, más, menos, según los momentos y los gobiernos. Tenemos algo de publicidad privada, de organizaciones sobre todo, no de empresas, creo que de empresas no hemos tenido nunca, o de alguna fundación, organizaciones sociales y de lo propio de la autogestión, como la publicidad del bar donde nos reunimos a hacer la revista, o una publicidad del lugar donde tenemos la redacción. Eso es el mundo del canje, que también aporta mucho a la sustentabilidad. Estos proyectos también son sostenibles por la cantidad de trabajo que ponemos y que eso no se puede medir. Es el factor que diferencia a este tipo de emprendimientos de los de las empresas. Nosotros producimos para seguir produciendo, producimos para crecer, pero no hay renta, no hay nadie que se la queda en su cuenta bancaria para comprarse una casa, o comprarse una empresa. Es un circuito de producción social que tiene otras características, que lo hace sustentable en la medida en que sigue existiendo

un proyecto periodístico, o político, o cultural, o como cada uno defina su proyecto.

Juan Elman: Ante todo, nuestra experiencia es mucho más casera e intuitiva. *Cenital* nació con un capital entre los fundadores, que no eran los periodistas, era Iván y un grupo de amigos de él que apostaron a los primeros meses de vida para pagar sueldos y dar colaboraciones. La idea era mutar eventualmente a un sistema de suscripciones con beneficios y orientado a la web, después como cambiamos y orientamos el sitio para otro lado, a los seis meses como contaba al principio, ahí nació esta idea o la posibilidad de sacar un sistema de apoyo económico. Hicimos una encuesta para la gente que nos leía y preguntamos si estaban dispuestos a pagar por el contenido de *Cenital*. En ese momento, pensábamos en hacer un sistema de suscripciones con beneficios y contenido exclusivo, no los newsletter y contenido web, pero sí pensar en algún tipo de contenido exclusivo para la gente que nos bancaba. Después vimos los resultados de la encuesta y nos daba bastante bien porque una gran mayoría estaba dispuesta a aportar al proyecto, aunque muchos decían que en ese momento no podían pero eventualmente podrían, incluso nos pedían más contenido, o nos pedían que mejoráramos cosas como tener paridad de género en la plantilla de newsletters. Cuando estábamos pensando en cambiar un poco el sitio y volcar la identidad del medio a los newsletter, pensábamos en sacar la posibilidad de que nos bancuen, anunciar ese sistema de apoyo económico, que después cuando llegó la pandemia y se veía venir que esto venía bastante mal y que se nos iban a caer algunos ingresos, ahí rediscutimos la estrategia y decidimos: "bueno, implementemos ese sistema de medios

y, de última, juntaremos unos pesos para pagar colaboraciones". La verdad, nos sorprendió la cantidad de gente que nos empezó a bancar. Y todas las semanas se nos suman nuevos suscriptores. Con ese esquema ya estamos pagando los newsletters a nuestros colaboradores. Al fin y al cabo no sacamos el sistema de beneficios ni de contenido exclusivo, nos dimos cuenta de que la gente quería bancar, incluso recibimos comentarios que decían que les daba culpa seguir consumiendo el contenido sin pagar. Pensamos en un sistema de apoyo con montos de 150 a 1.000 pesos, y tenemos muchas colaboraciones de 150 y 300 pesos. Hoy, una gran parte de los ingresos viene por ahí, una gran parte de los autores de newsletter y de marcas se bancan con esos ingresos, después empezamos a incorporar publicidad y pauta, por ahora poco, pero está creciendo, sobre todo en el sitio web, que era algo que antes no teníamos y hoy es la mayor fuente de ingresos.

• Pablo hablaba de la definición de agenda en asambleas, ¿cómo se definen líneas temáticas, cómo se definen modos de narrar y en qué puntos se diferencian de las lógicas hegemónicas del ejercicio del periodismo, de los modos de narrar y de qué narrar?

Pablo Taranto: La agenda periodística de *Tiempo* está abierta en la medida en que la decisión de qué es noticia y qué no, qué es un tema para profundizar, investigar, la toma un consejo editorial, pero con una partici-

pación muy compleja de todos los actores de *Tiempo*. Eso a veces ralentiza algunos procesos pero ofrece dinámicas y conclusiones mucho más interesantes porque está la participación de todos. Yo decía recién que el hecho de ser una cooperativa, el hecho de buscar financiamiento a través de los lectores, nos pone en la situación de que el único compromiso es con ellos; bien, no es el único compromiso, hay una serie de compromisos previos que tenemos como colectivo, que son básicamente una serie de valores que más o menos todos compartimos, que es la defensa de los derechos humanos, la defensa de los derechos laborales, la defensa de los derechos de las mujeres, de las minorías, de los sectores más vulnerables, de los sectores excluidos. Esa es nuestra agenda noticiosa. Después están las narrativas: recién les decía que el diario mantuvo un criterio profesionalista. Nosotros no tenemos ningún *starsystem*, tenemos algunas firmas conocidas de gente que nos apoya, pero en general, somos todos laburantes, trabajadores de prensa con muchos años en el gremio, y muchos hemos laburado en grandes medios, corporativos, hegemónicos, concentrados, o como los queramos llamar. Después de esas experiencias —yo tengo 50 años—, nunca ejercí el periodismo de manera tan libre y tan independiente. No me veo volviendo a laburar con los condicionamientos que tenía antes. Ese creo que es nuestro máximo capital. Les decía que el diario heredó un cierto sesgo profesionalista donde nadie dice "yo", sino "nosotros". Casi no hay relatos en primera persona, hay firmas, desde luego, pero hay unos modos narrativos que a mí me gustaría explorar un poquito más y que el diario, por ese sesgo quizás no los explora. No me refiero a crónicas o a periodismo de inmersión, periodismo ciu-

dadano, no, nada de eso, sino a salir a explorar, tener decisiones más certeras sobre qué voces podríamos amplificar en nuestro medio. Esa es una búsqueda permanente del diario, pero la verdad es que la agenda no se mueve de lo que son nuestros valores, es amplia, respetuosa y atenta a posibilidades narrativas que, como no tenemos nada que nos ciña, está abierta todo el tiempo.

Juan Elman: Nosotros apostamos mucho a la diversidad de voces y de estilos, incluso al inicio del proyecto estaba la idea de un periodismo de autor, de quién es el que enuncia y cómo lo enuncia. Nosotros no tenemos una agenda. Y decir que no tenemos una agenda puede sonar raro, pero no discutimos el contenido para decir "bueno, vamos para este lado". Pongo un ejemplo: Iván –el director editorial del medio– lee los newsletter cuando están publicados, no antes; yo los leo pero para corregir cuestiones de estilo, no de contenido. Nosotros no pensamos todos iguales, no contamos las cosas de la misma manera, no venimos de los mismos lugares. Tomi, que es el que escribe el newsletter diario, viene de la academia y tiene experiencia en comunicación; yo provengo del periodismo y con experiencia corta; Juan Manuel es docente de Economía y tiene una impronta académica y didáctica; Iván viene del periodismo; Agostina tiene una beta de divulgación. Si bien es cierto que no hay una agenda ni un contenido fijado desde arriba, sí compartimos cierta visión, ciertos valores, ciertos compromisos con derechos humanos, todos adherimos a ciertas causas, pero no está ni siquiera hablado, es algo que está en el origen del proyecto y que está considerado a la hora de pensar quiénes van a ser o quiénes son los que escriben los correos. Algo que sí es importante en la ac-

ción colectiva es que seamos claros para transmitir contenidos, para explicar las cosas, para no caer en lugares comunes. En esto último, sí puede haber un poco de intervención.

Ximena Tordini: Para nosotros, el corazón de las cinco revistas al año de *Crisis* es la versión papel. Implica unas 50 notas, como mucho. Cada número conlleva discusiones del colectivo editorial sobre lo que nos interesa de la coyuntura sociopolítica. Discutimos mucho el enfoque de los temas, por ejemplo de los temas de los movimientos sociales o de las organizaciones populares tratando de encontrar el interés periodístico. Hacemos esfuerzos narrativos, porque historias hay por todas partes y todas valen, el punto es cómo narrarlas. *Crisis* es una revista de cultura, casi un tercio de la revista es sobre cuestiones que normalmente se llaman "culturales" (libros, producciones audiovisuales, discusiones del campo de la cultura, etc.). En general, tratamos de discutir los temas; a veces, a alguno no le interesa tanto algo y se retira un poquito, y otras veces le interesa mucho y se involucra; ese es un criterio de nuestro colectivo: todos elegimos en qué participar y en qué no. Las imágenes y las ilustraciones son muy importantes para nosotros, igual que el texto de las notas. Discutimos bastante sobre eso. La agenda está en todas partes: en el sistema de títulos, en el sistema de copetes, en los paratextos, en la contratapa, en el título de la tapa. En la página web hay más un "tole tole" diario, con un sistema de recepción de propuestas a sumarios de colaboradores y colaboradoras, y si nos parece que están dialogando con algo y que están buenas las notas las publicamos. En eso hay menos discusión, porque la web tiene otra velocidad y otro ritmo.

- ***Además del papel y la web, ¿qué es lo que llevó al colectivo a desarrollar el programa de radio y un podcast?***
¿Cuáles son las lógicas diferenciales que guían cada uno de estos soportes?

Ximena Tordini: Hacía tiempo que queríamos hacer un *podcast*, pero no encontrábamos condiciones grupales para poder hacerlo. Este año surgió la posibilidad de tener un programa en Radio Nacional y nos pareció que era la oportunidad para el *podcast*. Los sábados de mañana, en Radio Nacional, el programa va a las 8. Dura una hora, es muy poco porque elegimos los temas de la semana y los discutimos en el aire. El lenguaje radiofónico tiene muy poco que ver con la textualidad que proponemos en la revista; no se puede editar, lo que se dice, se dice, y ya fue. Pero es entretenido, hacemos algo que nos divierte, la pasamos bien y nos llevamos bien. Nos interesa lo que pensamos entre nosotros, nos interesa cuando otros nos critican y tenemos que mejorar, nos divierte hacerlo; obviamente, también es desgastante y más en pandemia. El programa de la radio nos fuerza a una elaboración de la realidad distinta, porque todas las semanas hay que discutir cuál es el tema más importante y construirlo para compartirlo con oyentes. El público también es muy distinto porque, al estar en Radio Nacional, es federal, algo difícil de alcanzar con la tirada de la revista, y eso es un desafío en términos comunicacionales.

- ***¿Por qué mantener el papel?, ¿cuál es la importancia de seguir manteniendo las ediciones en papel?***

Pablo Taranto: *Tiempo* arrancó en papel, y el papel sigue siendo hoy el formato que nos genera mayores ingresos, es nuestro mascarón de proa. El formato físico sigue teniendo una preeminencia muy fuerte en términos informativos, particularmente en Argentina, no sé si en otros lugares esto sigue siendo así. Por supuesto, nosotros armamos una reconversión para la web hace rato, y nos pensamos como una web noticiosa que los domingos tiene un formato papel. La web tiene mucho movimiento, pero procuramos generar un producto diferencial los días domingos. Lo que está claro es que la venta de papel disminuyó, el papel es más caro, el costo implica casi el 70% de los egresos de la cooperativa, a lo cual se suma ahora, en pandemia, lo complejo de la liquidación de la venta de ejemplares de los nuevos suscriptores. Está muy peliaguda la cobranza a los distribuidores. El papel es importante los domingos, que son de "arrevistamiento"; la web labura más el día a día, pero el papel tiene más enfoque y más análisis. En términos financieros, el costo es importante, y la tirada se ha desmoronado. No ocultamos ese aspecto; en la web les decimos a los lectores: "asociate, pero si te suscribís a la versión en papel, de cada 3 pesos que ponés, a nosotros nos queda 1 peso; y si lo hacés a la versión digital, nos quedan los 3 pesos". A los suscriptores le dábamos, aparte del diario, un producto trimestral que se llamaba *Revista T*, pero tuvimos que dejar de hacerlo porque los costos eran altísimos. Igual, cada tres meses, algo extra de papel les damos. Lo cierto es que el papel es al mismo tiempo una fortaleza y un dilema, porque los números son cada vez más finitos, ajustar las tiradas; hacer números que rindan, es un dilema fuerte, pero por el momento no nos podemos bajar.

Ximena Tordini: En nuestro caso, el tema del papel y su continuidad es la discusión más repetida y con menos posiciones coincidentes. Todos los años decimos "vamos a seguir haciendo papel". No sabría decir por qué seguimos haciendo la revista en papel; será por fetichismo, por amor por la edición, aunque el costo es delirantemente no rentable. Imprimir poco es antiescala, no sirve; para estar en el kiosco hay que imprimir como un tercio más de lo que se vende, después queda un montón de ejemplares que no se puede hacer nada con eso. El papel es lo más anti sustentable que; sin embargo, decidimos hacer una revista en papel. Estamos probando la preventa: imprimir lo que vemos que se pueda vender. La marca de *Crisis* está construida. No me imagino que un proyecto que recién empieza le pueda ir muy bien con eso, porque es apostar a que la gente te compre sin saber el contenido que hay en la revista, creo que si podemos pasar un modelo así es también por años de construcción de un público de la revista *Crisis* que va a comprar un número sin mirarlo, sin oírla, sin verla en el kiosco, eso es un desafío. Pero si hay algo de la edición en papel que la edición web no tiene es la organicidad de un producto editorial que es un objeto, eso todavía la web no lo ha podido reemplazar, lo que significa una cantidad de notas ordenadas de una forma, con una estética, con una propuesta fotográfica, con un montón de cosas que están en el objeto que no han todavía pasado a la web. Nosotros le encontramos a eso cierta satisfacción en producirlo, cierta magia. Creo que hay algo de "enamoramiento" del producto. Si lo pensamos económicamente, no tiene sentido, pero es equivalente a comprar libros sabiendo que se pueden piratear. ¿Cuánto más va a durar esto en la historia de las revistas?, no lo sé; de hecho, yo no compro ninguna revista,

pero a hacer *Crisis* en papel le seguimos encontrando magia.

• **Juan, hace un rato mencionaste que Cenital inició con notas en las páginas web, que ahora están trabajando con envíos de newsletters y que exploran la idea de ampliarse hacia nuevos formatos. Mencionaste el podcast, ¿tienen alguna idea contable sobre la transición hacia otros soportes o todavía es algo que está a la espera de resultados de encuestas?**

Juan Elman: Armamos un *drive* con ideas que vamos volcando semana a semana. Estamos pensando en el año que viene; la idea, que está muy verde, es ir tirando cosas al papel. No vamos a lanzar ninguna encuesta, ni nada de eso, esta vez ya sabemos que nuestra audiencia nos lo está pidiendo, además de que es algo que siempre quisimos hacer. Todos, los cuatro, estamos pensando en que en algún momento vamos a hacer *podcasts*. Por ahora es eso, estamos entre tres o cuatro tipo de *podcasts*, como para arrancar con uno.

• **Vinculado a las plataformas de Internet y a las editoriales, hay una demanda cada vez más fuerte de compartir ingresos, que las plataformas contribuyan a la sustentabilidad del periodismo de calidad y de las editoriales en general. ¿En qué medida**

este tipo de discusiones impacta en los proyectos en los que cada uno de ustedes está involucrado?

Ximena Tordini: Nosotros, la discusión sobre periodismo de plataformas, la verdad, que no la hemos abierto.

Pablo Taranto: Para nosotros, sí es una discusión, es un debate que tenemos a menudo. Un porcentaje enorme de ingresos a la web de *Tiempo* se da por nuestros posteos en redes. Creo que en algún momento los Estados tendrán que legislar para proteger la pluralidad de voces que está bastante castigada. Necesitamos las plataformas para hacer circular nuestros contenidos, pero no participamos de los ingresos publicitarios. Empresas como Facebook y Google, además de quedarse con una enorme torta publicitaria, empiezan a funcionar casi de manera filantrópica dando apoyo financiero a proyectos periodísticos, nobleza obliga, sin recursos. Nosotros aplicamos a todos esos programas, lo que hablaba recién de la búsqueda de financiamiento externo, también aplicamos ahí. El año pasado, Google nos seleccionó para financiar el diseño de una especie de sistema, de automatización, de segmentación de los mecanismos que tenemos para asociar lectores. Es un proyecto, estamos trabajando en eso, aplicamos, lo ganamos, lo usamos. De todas maneras, yo creo que es un problema grande cómo los medios tradicionales, los grandes, los chicos, todos, estamos perdiendo terreno ante el avance de conglomerados que básicamente lo que hacen es instalar un discurso único. Lo que está en juego es la lógica de concentración del negocio, y una lógica de discurso también, eso es lo peligroso. Es buenísimo que

hagan programas, nosotros procuramos aprovecharlos, todo bien con Google en ese sentido, pero lo cierto es que algo va a haber que hacer, como cobrarles un impuesto y que ese dinero se utilice para subsanar o para terminar con las asimetrías que existen en el mapa de medios. Me parece que la salida es esa, pero hay que ver cuál es la relación de fuerzas para una tasa o un impuesto, es algo que está en discusión en todo el mundo, pero lo que hay que hacer es que las multinacionales paguen un impuesto, y que esos fondos se redistribuyan de manera de atemperar los desequilibrios existentes.

Juan Elman: A mí, como periodista, me interesa; pero, igual que Ximena, tampoco hemos discutido el asunto.



Maestría en Industrias Culturales: Políticas y Gestión
<https://tinyurl.com/34b398t8>

PREGUNTAS DEL AUDITORIO

Ana Bizberge: Pasemos a algunas preguntas de quienes están conectados en el canal de YouTube. Alejandro Linares, del Programa de Investigación de Industrias Culturales, pregunta a todos si han tenido cuestionamientos sobre sus fuentes de financiación, si existe algún tipo de limitación sobre eso.

Ximena Tordini: Autocuestionamiento sobre de quién aceptar dinero y de quién no, jamás. Que el dueño de McDonald's ofrezca un millón de dólares a *Crisis*, jamás no pasó.

Juan Elman: Nosotros hemos discutido desde el comienzo que ese tipo de capital inicial tiene patas cortas, que no podíamos crecer a partir de ahí, que la fuente vía publicidad y pauta es muy relativa, que por experiencias de otros medios y de periodistas es una limitación. Hoy, para nosotros no es un dilema, es una certeza. Preferimos crecer desde nuestra comunidad de lectores.

Pablo Taranto: Nosotros somos casi ochenta personas en la cooperativa que discutimos prácticamente todo y casi no tenemos pauta privada. Nadie viene a poner plata en un lugar donde hay ochenta tipos discutiendo si vamos a hacer o no una nota sobre equis empresa que nos pauta, no hay agachadas posibles. Nadie pasaría el filtro de la asamblea. Jamás se da una situación así, y no podría darse por la autorregulación que funciona para todos en la cooperativa. La transparencia está garantizada por el mecanismo colectivo de decisión, así que no hay modo.

Ana Bizberge: Gracias. Tengo una pregunta de Germán Batalla, de la Cooperativa Ladrón Sancho, de Luján. ¿Cómo se trabajan en sus proyectos las tensio-

nes, si es que existen, entre trabajo remunerado y trabajo no remunerado? ¿Se pueden lograr proyectos autogestivos que remuneren el 100% del trabajo de quienes trabajan?

Pablo Taranto: En *Tiempo*, uno de los grandes obstáculos para la sustentabilidad es la magnitud del proyecto. Somos muchos, entonces es muy cuesta arriba generar sueldos de mercado, nadie tiene sueldo de mercado, todos tenemos otros laburos. Aun así, en *Tiempo* recuperamos el diario. Llegó la patota, nos cagamos a trompadas, se generó una ética y debo decir que en todo este tiempo mucha gente se acercó y dijo "che, quiero publicar esto, me interesa que sea en *Tiempo*, y no me importa si no me pagan". Pero la discusión hacia dentro de la cooperativa es "nadie hace ningún trabajo por el cual no se le paga". Si no podemos pagar, si tenemos una coyuntura donde no podemos pedir una colaboración —esta es una de ellas—, no la pedimos. La idea es que nadie labore sin cobrar, es un axioma de la cooperativa. No sé si respondí la pregunta. No hay tensión entre laburo remunerado y no, es una cooperativa, es sin fines de lucro; pero procuramos que sea un modo de vida para todos los que ofrecen su colaboración.

Ximena Tordini: Me parece que todos tenemos estos dilemas en proyectos autogestivos y Germán los debe tener también. Es una vieja cuestión de la autogestión. Creo que tiene que ver con cómo cada proyecto define el trabajo y la relación entre trabajo y dinero. Son cosas muy profundas de los proyectos, no hay ley universal en esto. La distribución del dinero en proyectos como *Crisis*, que viene de una tradición de izquierda, siempre es algo delicado y es materia de conversación. Nosotros tratamos de que todos cobremos por traba-

jar. Hay épocas en las no nos daban las cuentas, pero como todos tenemos otros trabajos... La tarea de conseguir dinero es tan difícil en este tipo de proyectos. ¿Quién se ocupa de eso?, porque todos queremos ser los periodistas del proyecto, todos queremos escribir, ¿quién quiere dedicarse a negociar con el que administra la pauta oficial para pasarle la factura?, ¿quién quiere dedicarse a ir al banco? Ninguno de nosotros quiere hacer ese tipo de tareas. Aprendemos a hacerlas por el proyecto, pero las hacemos a los ponchazos. Elegir la autogestión es elegir hacerse cargo de eso también, que es tema permanente.

Juan Elman: Coincido en todo con Ximena. Nosotros tampoco tenemos una ley, no hay algo prefijado, lo que sí hacemos es que las notas periodísticas las pagamos, y cuando no podemos pagarlas, decimos que no. Nos ha pasado, y lo hemos hecho. Hemos discutido notas de académicos y ahí sí, cuando son actores políticos o académicos hemos sido más flexibles, no porque no tengan valor de contenido. Es una política que compartimos. Comparado con otros medios digitales, son pocas las notas periodísticas que tenemos por mes, y las pagamos, y cuando no se puede decimos que no.

Ana Bizberge: Tenemos más preguntas. Agustín Espada, del Programa de Investigación de Industrias Culturales de la Universidad de Quilmes, pregunta si tienen problemas con los mecanismos digitales de pago. ¿Cuáles son y cómo lo solucionan?

Ximena Tordini: No es mi área y no tengo idea. Creo que no los tenemos, porque si no lo sabría.

Juan Elman: Nosotros usamos Movex. Queríamos

Mercado Pago, pero parece que no acepta suscriptores, entonces elegimos Movex, a sugerencia de Valentín Muro. Está bien para una etapa inicial pero no lo recomiendo para cuando se superan los quinientos suscriptores porque registra mal la cantidad de plata y es muy difícil hacer estadísticas. Funciona bien para lo individual. Estamos viendo cómo mutar hacia otro sistema de pago. No lo hemos conversado, tenemos que hacerlo.

Ana Bizberge: Gracias. Hay una pregunta para Juan y otra para Ximena, ambas son de Santiago Marino, del Programa de Investigación sobre Industrias Culturales de la Universidad de Quilmes. Para Juan, Santiago pregunta: ¿quiénes están en sus entornos específicos?, ¿con quiénes compiten?

Juan Elman: Nosotros siempre pensamos en aportar algo más a la mesa, a una mesa que estaba conformada por medios que leíamos, que nos gustaban y que los consumíamos como periodistas. Pensamos en una línea de medios digitales o alternativos y ahí sí está *Anfibia*, está *Crisis* y está *RedAcción*. Te diría que más que nada nos fijamos en *RedAcción* como modelo porque comunicaba por newsletter y lo veíamos como una propuesta de valor. Tiene otro público, lo sabíamos. Nuestro producto principal eran los newsletters diarios, entonces también pensamos en *El Canciller*, porque nos gustaba mucho leer a Diego Genoud. Decíamos: "estos medios laburan newsletters diarios, nosotros queremos ofrecer algo a la mesa de este producto puntual".

Ana Bizberge: Gracias Juan. La pregunta de Santiago para Ximena es: ¿el tándem radio *podcast* apunta al mismo tipo de audiencia que la revista con un produc-

to más vinculado a la coyuntura?

Ximena Tordini: En realidad, lo que pensamos en un principio era que la versión radio de *Crisis* pudiera atraer nuevos públicos al proyecto editorial por lo federal Radio Nacional, aunque también buscábamos un público más joven. Nosotros empezamos haciendo la revista teniendo cada uno entre 30 y 35 años, ahora tenemos entre 40 y 45 y tenemos la lectura de que en general le hablamos a la misma generación que, igual que nosotros, va envejeciendo. Pensábamos llegar a la generación de 30 y pico y a la que no tiene interés en leer ni en papel, ni en la web. La estadística que miramos no es cuánta gente entra, sino cuánto tiempo la gente usa en las notas de la web. Tenemos un promedio de tiempo de lectura bastante bueno (8 minutos). Con el *podcast* pensamos generar un “atajito” para entrar en conversación con personas que tienen otros consumos de medios o leen la realidad utilizando otros soportes. Llevamos once programas y, obviamente, nos escuchan los que ya nos conocen, pero nuestra intención es llegar a más.

Ana Bizberge: Tomo otra pregunta del chat dirigida a los tres. Es de Martín Oggero: ¿les parece que experiencias similares a las de ustedes se pueden replicar en el interior del país?, ¿conocen algunas que se auto-sustenten?

Pablo Taranto: Sí, desde luego que sí. Desde hace unos dos años, con el apoyo de la Fundación Friedrich Ebert, *Tiempo* hace un Encuentro Nacional de Diarios Recuperados. El diferencial respecto de otros proyectos es que *Tiempo* arrancó con una necesidad específica, pero bueno, a mí me hubiera encantado pensar *Tiempo* desde el minuto cero con otro formato, con

otras posibilidades, aprovechando de manera integral otros soportes. Creo que sí, que mecanismos autogestivos de administración de medios periodísticos están al alcance de la mano. Aunque la verdad es que todo lo que funciona hoy, el año que viene puede no funcionar más y habrá que buscar nuevas sendas.

Ana Bizberge: Ximena, Juan, ¿quieren hacer algún comentario al respecto de la pregunta?

Juan Elman: Sí, yo arriesgaría. Sobre todo, teniendo en cuenta que *Cenital* tiene eso de red, de conectar periodistas o gente que tiene algo para decir y lo dice, no es mucho más que eso. Así que, por supuesto, sí, lo creo posible. Nosotros nos dimos cuenta de que no podíamos hacer algo a gran escala; entonces, irnos a los formatos newsletter y *podcast*, más chicos pero factibles de construir comunidad, era algo practicable.

Ximena Tordini: Estoy de acuerdo con lo que dicen, sí, es aplicable, lo que se necesita es un grupo humano que tenga ganas de armar algo con sustentabilidad, que no solo sea con fines económicos, porque la sustentabilidad es una relación con el ambiente.

Ana Bizberge: Una última pregunta para cerrar retomando el título del encuentro. Me gustaría que cada uno de ustedes haga una breve reflexión sobre cuáles son los viejos desafíos para los proyectos autogestionados y cuáles son los nuevos que se suman en este entorno.

Pablo Taranto: El desafío de la pandemia es recuperar la redacción, estamos yendo una vez por semana, tomando muchos recaudos, pero en este momento nada más que 5 compañeros, el resto armamos una red de laburo remoto, súper complejo, hay un montón de

cuestiones, de discusiones a nivel editorial que no podemos reproducir de modo remoto, no hay modo, necesitamos estar ahí juntos decidiendo un montón de cosas. El desafío hoy es ese. Después, el desafío general: nacimos como un proyecto de subsistencia, pero de a poco vamos ocupando un lugar y más o menos nos convencemos de que podemos salir a dar la disputa por la palabra. Creo que el desafío que teníamos antes y el desafío que tenemos hoy a futuro tienen que ver con cómo revertir los procesos de concentración en medios. Ese es el gran problema que tenemos hoy. Nosotros empezamos de cero, nunca dejamos de crecer, acá estamos, y salimos a dar esa disputa, pero la verdad es que es muy compleja de dar. Les contaba al principio que se empezó a mover la pauta oficial, una herramienta fundamental, pero no alcanza. Muy probablemente, la gran llave de todo esto la tienen los lectores, el convencimiento de los lectores que si no quieren que les mientan, si no quieren que les oculten, van a tener que salir a financiar medios de comunicación realmente libres, realmente independientes cuyo compromiso sea con ellos. Yo creo que el desafío actual, que es muy parecido al desafío que teníamos antes, es subsanar esta situación y la verdad es que el escenario es bien complejo, no creo que haya otro desafío más grande que este.

Ximena Tordini: Yo creo que hay dos cosas, pero no sé si se pueden dividir en viejas o nuevas. Me parece que son siempre las mismas, solo que adquieren dis-

Como cualquier medio cuyo objetivo no es únicamente ganar dinero –llamémoslo autogestionado, o alternativo, o popular, o lo que nos guste–, el desafío es ser interesante para los públicos, construir públicos, no esperar que surjan de una supuesta superioridad moral.

tinta forma por el momento social. Como cualquier medio cuyo objetivo no es únicamente ganar dinero –llamémoslo autogestionado, o alternativo, o popular, o lo que nos guste–, el desafío es ser interesante para los públicos, construir públicos, no esperar que surjan de una supuesta superioridad moral. Lo digo porque antes de estar en la revista *Crisis* estuve en radios comunitarias y teníamos la misma discusión: cómo construir un público que no nos escuche por obligación

moral, que nos escuche porque le interesa el contenido, o lo entretiene, o lo informa, o lo divierte. Otro desafío que nunca cambia y tiene distintas formas es la horizontalidad: construir un proyecto entre personas que se tienen que poner de acuerdo para tomar decisiones una y otra vez, sea una gran decisión o el simple título de una nota. Ese es un desafío permanente que requiere buena predisposición a lo

colectivo. Es un desafío político. Para mí lo es, por eso lo hago. Nosotros somos diez, no me imagino lo que debe ser ochenta en *Tiempo*, decidiendo todos los domingos qué ponen en la tapa. Ese es un desafío en sí mismo, porque está el pluralismo, las diferencias de género, de edad, de ideología.

Juan Elman: Yo agrego el contexto de la pandemia. Los medios autogestivos acompañan a una audiencia que tiene que lidiar con la cuarentena. Y los periodistas también tenemos que lidiar con nuestro propio confinamiento. A mí me cuesta escribir cada vez más el newsletter semanal, imagino que a los otros también, porque son más extensos. También agrego el

tema de cómo hacer para seguir creciendo y avanzando con recursos limitados. ¿Agregamos un nuevo newsletter?, ¿invertimos en *podcasts*?, ¿de qué manera?, ¿sumamos más gente? Nosotros somos un equipo muy chico y cada uno absorbe roles de producto digital, de editor, de *community manager*. Estos son desafíos de acá en adelante y en un contexto complicado que va a marcar el avance de cada medio.

Ana Bizberge: Bueno, muchísimas gracias a los tres por haber aceptado la invitación y por sus interesantes intervenciones y comentarios. Gracias a todos los que estuvieron conectados a lo largo de este encuentro y a lo largo de los otros cuatro encuentros previos de este Ciclo de Diálogos sobre Industrias Culturales. Terminamos acá, seguramente en breve tendrán novedades sobre próximos encuentros que tenemos previstos. Esperamos que también nos acompañen. Muchísimas gracias de nuevo y seguimos en contacto.

